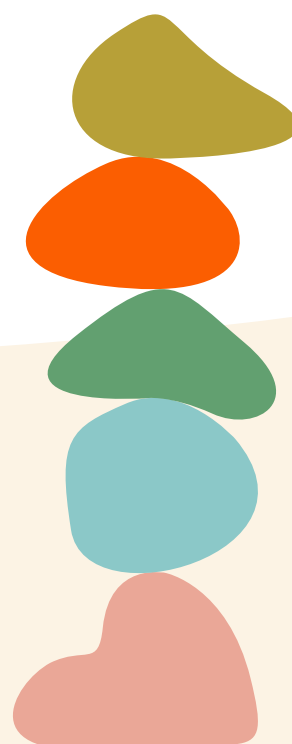


Eindrapport

> **Verduurzaming van
publieke waarde
door samenwerking
in het mbo**



> Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	6
1.1. Achtergrond: beleidscontext	7
1.2. Horizontale samenwerking	7
1.3. Publieke waarde	8
1.4. Probleemstelling en deelvragen	9
1.5. Relevantie	10
2. Onderzoeksopzet	11
2.1. Literatuuronderzoek	11
2.2. Gevalsstudies	11
2.3. Actieonderzoek	13
2.4. Invloed van de corona-crisis op de opzet en uitvoering van het onderzoek	14
3. Hoofdpijn uit het literatuuronderzoek	16
3.1. Werkwijze bij het literatuuronderzoek	16
3.2. De redeneerlijn	18
3.3. Toevoeging uit de empirie aan de redeneerlijn	19
4. De cases	20
4.1. Platform VO-MBO Groningen	20
4.2. Twents Fonds voor Vakmanschap	20
4.3. Mbo-instellingen Noord-Holland	21
4.4. Praktijkroute Horeca en Toerisme	21
4.5. Naar een kenniscentrum in de creatieve sector	22
4.6. Verduurzaming in groene samenwerking	22
4.7. Innovatieraad	23
4.8. Media Innovatie Campus	24
4.9. Food Academy Nijkerk	24
4.10. Digiwise	25
4.11. Startacademie	25
5. Patronen in de casuïstiek	27
5.1. Samenwerking in soorten en maten	28
5.2. Doelstellingen	30
5.3. Drivers	33
5.4. Design	40
5.5. Output en outcome	44
5.6. Succes- en faalfactoren	50
6. Opbrengsten actieonderzoek	57
6.1. Twee soorten opbrengsten	57
6.2. Instrumenten	60

7. Conclusie	64
7.1. Antwoord op de onderzoeksvragen	64
7.2. Reflectie op de theorie	67
7.3. Aanbevelingen	68
Literatuur	70
Bijlage: hoofdlijn samenwerkingsscan	72
Onderzoeksteam	74
Begeleidingscommissie	75

Auteurs

R. van Schoonhoven
 D. de Graaf
 C. van Montfort
 F. de Vijlder
 W. Bergman
 P. Bisschop
 T. Doeve
 C. Gomes
 W. Rietdijk
 A. Pepers

Datum

September 2022



Dit project is (mede) gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO)

> **Samenvatting**

Horizontale samenwerking in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) wordt steeds belangrijker. Van belang is daarom na te gaan welke vorm en inhoud horizontale samenwerking in het mbo aanneemt, wat daarin de werkende mechanismen zijn en hoe bij gebleken succes kan worden gezorgd voor verduurzaming van die horizontale samenwerking. Met dit verkennende onderzoek wordt dit voor het mbo in kaart gebracht. Horizontale samenwerking wordt daarbij gezien als een proces van co-creatie van publieke waarde in een netwerk dat uit meerdere organisaties bestaat. Het onderzoek brengt in beeld hoe de horizontale samenwerking (duurzaam) bijdraagt aan de volgende publieke waarde: versterking van het onderwijsaanbod, het curriculum en de innovatiekracht van de regio, en gaat na hoe horizontale samenwerking kan worden bestendigd.

Het onderzoek bestaat uit drie onderling samenhangende elementen: a) literatuuronderzoek, b) gevalsstudies en c) actieonderzoek. Met het literatuuronderzoek is aan de hand van relevante bronnen het conceptueel kader voor het onderzoek nader uitgewerkt. Voor het empirisch deel van het onderzoek is een reeks van gevalsstudies uitgevoerd bij en met mbo-instellingen. Het derde element is het actieonderzoek. Daarin hebben we samen met belanghebbenden gewerkt aan verduidelijking en zo mogelijk verbetering van de praktijksituatie van die belanghebbenden.

Het actieonderzoek heeft de basis gelegd voor de ontwikkeling van enkele instrumenten die inzetbaar zijn in de praktijk. Eén van de instrumenten is de samenwerkingsscan.¹ De scan heeft tot doel om in alle ontwikkelingsfasen van de samenwerking systematisch te kunnen vaststellen hoe de onderdelen voor een succesvolle samenwerking in de praktijk worden ingevuld. De samenwerkingsscan is een handvat om met elkaar of met andere netwerken het gesprek te kunnen voeren over wat er beter of anders kan in de samenwerking.

De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek laten zich als volgt samenvatten.

1. Twee typen horizontale samenwerking in het mbo

Op basis van de literatuur hebben we in de gevalsstudies twee typen horizontale samenwerking kunnen onderscheiden:

- a. samenwerking die meer operationeel van aard is en zich richt op het gezamenlijk opzetten van bijvoorbeeld praktijklessen, werkend leren en praktijkroutes voor specifieke groepen studenten en
- b. samenwerking die zich richt op strategische samenwerking en innovatie in een bepaald domein of gebied.

Daar waar de samenwerking vooral een operationele focus heeft, zijn de doelen die partners met elkaar formuleren vaak ook van die aard, dat wil zeggen concreet en praktisch, en gericht op de korte of middellange termijn. Bij de meer strategische vormen van samenwerking hebben de doelen een wat abstracter karakter, bijvoorbeeld het verkennen van opties en mogelijkheden, het elkaar leren kennen en informeren of het gaan toewerken naar een gezamenlijke beleidsagenda.

2. Het ontwerp en het type samenwerking

Bij horizontale samenwerking die een vrij operationele focus heeft, is de kans groot dat partijen dit met elkaar concretiseren in een partnership, in een plan, ontwerp of een specifieke juridische vorm. Een dergelijk ontwerp kan na verloop van tijd worden bijgesteld, door bijvoorbeeld andere partners uit te nodigen toe te treden en door steun te zoeken bij overheden.

Daar waar de samenwerking meer strategisch van aard is zien we vooral dat wordt geprobeerd deze in een regio op een hoger plan te tillen. Dit is vaak een bestuurlijke zoektocht, waarbij zeker in het beginstadium nog weinig tot niets wordt vastgelegd en geconcretiseerd.

De (beoogde) resultaten liggen logischerwijze veelal in het verlengde van de doelen die aan de samenwerking ten grondslag zijn gelegd. Echter, soms behelst de samenwerking ook een in gezamenlijkheid zoeken naar een doel. Dit komt met name voor bij de allianties die vooralsnog een meer strategisch karakter dragen.

¹ Deze komt beschikbaar via www.hsvmb.nl. De hoofdlijn is opgenomen in de bijlage bij dit rapport.

3. Blijvende samenwerking vraagt aanhoudend om drivers

De samenwerking heeft veelal prikkels of drivers nodig om deze (blijvend) aan te jagen. Het gaat dan om essentiële drivers die ook in de literatuur worden genoemd als: leiderschap, incentives, onzekerheid, onderlinge afhankelijkheid en gevoel van urgentie. Ook bekende drivers zijn in ons onderzoek gesignaleerd: wet- en regelgeving, subsidies, juridische vereisten en overheidsbeleid. Daarnaast zijn in ons onderzoek nieuwe drivers naar voren gekomen, te weten: gedeelde belangen, dynamiek tussen de samenwerkingspartners en betrokkenheid van docenten.

De factoren die samenwerking aanjagen kunnen na een beginfase (deels) wegvallen. Dat is voor het verloop van de samenwerking niet problematisch als zij tijdig worden vervangen door andere factoren die eveneens de samenwerking bevorderen.

4. Horizontale samenwerking is een 'bumpy road'

Het onderzoek maakt tevens zichtbaar dat er in de praktijk van horizontale samenwerking vaak van spanningen en dilemma's sprake is waarvoor al werkende weg praktische oplossingen gevonden worden. Deze spanningen en dilemma's zijn niet zozeer succes- of faalfactoren, maar vormen veeleer gesprekstof voor de samenwerkingspartners. In die zin verloopt horizontale samenwerking bijna nooit als een route zonder hobbels; veel eerder is het een 'bumpy road' vol spanningen en dilemma's. Deze gaan bijvoorbeeld over de schaal waarop wordt samengewerkt, de daarbij benodigde flexibiliteit en gelaagdheid, en de spanning tussen investering voor de lange termijn en snel resultaat. We hebben deze spanningen en dilemma's in ons onderzoek geclusterd in vijf categorieën aandachtspunten die relevant zijn bij het realiseren van duurzame horizontale samenwerking, te weten: commitment, communicatie, wendbaarheid, weerbaarheid en passendheid.

5. Bepalende factoren werken vooral in onderlinge samenhang

Met het actieonderzoek is door middel van bijeenkomsten aan de deelnemende mbo-instellingen steeds terugkoppeling gegeven over de (tussentijdse) bevindingen van het onderzoek. Ook hebben de instellingen zo hun ervaringen onderling en met de onderzoekers kunnen uitwisselen. Op grond hiervan zijn enkele instrumenten ontwikkeld die instellingen en netwerken in staat stellen de horizontale samenwerking systematisch te evalueren. Eén instrument daarvan, de samenwerkingsscan, is in het onderzoek nogmaals toegepast op de casuïstiek. Daaruit komt naar voren dat het wel mogelijk is om per casus één of enkele richtinggevende factoren te benomen, maar dat deze factoren altijd hun werking hebben in samenhang met andere.

Aanbevelingen

Het onderzoek als geheel levert ten eerste een conceptueel kader en instrumenten op die voor mbo-instellingen. Hieraan is een eerste aanbeveling verbonden, gericht aan de mbo-instellingen, en dat is deze opbrengsten zo mogelijk te benutten bij het aangaan en onderhouden van horizontale samenwerkingsrelaties. In het bijzonder de samenwerkingsscan kan daarbij behulpzaam zijn.

Ten tweede levert het onderzoek de aanbeveling op voor het ministerie van OCW dat in het beleid gericht op stimulering van horizontale samenwerking in het mbo, de veelheid en diversiteit ervan het uitgangspunt moet zijn. Dat wil zeggen: probeer te komen tot stimuleringsregelingen waarmee nog beter slimme koppelingen kunnen worden gemaakt met initiatieven die door instellingen samen met hun partners – regionaal, lokaal en/of branchegerelateerd – worden opgepakt.

Ten slotte nog een aanbeveling voor landelijke actoren, waaronder MBO Raad en OCW. Deze houdt in dat men er bij het landelijk stimuleringsbeleid goed aan doet uit te gaan van de omstandigheid dat institutionele factoren, zoals voorschriften rond onderwijstijd en examinering, in de onderwijspraktijk vaak wat lastig verenigbaar zijn met de flexibiliteit die in horizontale samenwerkingsrelaties wordt gewenst. Institutionele factoren belemmeren dan de realisatie van die ambities in en door de onderwijspraktijk.

> 1. Inleiding

In 2019 geeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) aan dat de komende jaren veranderingen optreden in de governance van instellingen in het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). In die zin dat de rijksoverheid verder terugtreedt, instellingen meer bewegingsruimte krijgen en samenwerking met partners van de instellingen in belang zal toenemen. Anders gezegd: horizontale samenwerking in het mbo-veld wordt belangrijker, hetgeen ook van invloed zal zijn op verantwoordingsrelaties tussen de mbo-instelling, inspectie en de overheid.

Om zicht te krijgen op deze ontwikkeling heeft het ministerie van OCW in 2019 aan het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO) een onderzoekssubsidie beschikbaar gesteld. Het onderzoek is bedoeld om inzicht te krijgen in (de versterking van) de samenwerkingsrelaties tussen mbo-instellingen en hun partners. Meer in het bijzonder moet het in kaart brengen hoe horizontale samenwerking in de praktijk van het mbo-veld wordt gerealiseerd. Dus hoe de samenwerking doorwerkt in de mbo-instellingen en bij de samenwerkingspartners in de regio, welke maatschappelijke waarde daarmee wordt bereikt en wat werkende mechanismen en succes- en belemmerende factoren zijn. Het betreft een verkennende studie (NRO 2019).

Opdrachtverlening

In 2019 heeft NRO voor dit thema een ‘call for proposals’ laten uitgaan (NRO 2019). De call voorziet in de mogelijkheid tot inschrijving op twee deelthema’s, te weten (1) horizontale samenwerking en (2) horizontale verantwoording door mbo-instellingen. Het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven is uitgevoerd in het kader van deelthema (1), reden waarom we hierna deelthema (2) in beginsel laten rusten.

Het consortium bestaande uit de Vrije Universiteit, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en SEO Economisch onderzoek heeft in de zomer van 2019 een voorstel voor een onderzoek naar thema (1) ingediend.² NRO heeft in dat najaar besloten tot gunning van de opdracht aan het consortium. Het onderzoek is vervolgens begin 2020 van start gegaan,

bestaande uit literatuuronderzoek, gevalstudies en actieonderzoek.

Tijdens het onderzoek heeft het team waar nodig afgestemd met het onderzoeksteam dat aan de slag is gegaan met thema (2) horizontale verantwoording door mbo-instellingen. Dit is met name gebeurd op het punt van casuselectie en op relevante scharnierpunten in het literatuuronderzoek, zoals bij de definities van horizontale samenwerking respectievelijk verantwoording.

Voor de begeleiding bij het onderzoek heeft NRO een begeleidingscommissie samengesteld. De commissie heeft tijdens het onderzoek drie keer van gedachten gewisseld met beide onderzoeksteams. In mei 2022 heeft het consortium van thema (1) een eerste conceptversie van onderhavige rapportage met de begeleidingscommissie besproken. De opmerkingen van de leden zijn waar mogelijk in deze eindversie verwerkt.

Leeswijzer

Het rapport dat voor u ligt maakt deel uit van het eindproduct van dit onderzoek naar thema (1) horizontale samenwerking door mbo-instellingen. Het onderzoek heeft geresulteerd in de volgende documenten:

- een achtergrondstudie naar juridische vormgeving van samenwerkingsvormen;
- een literatuuronderzoek;
- de onderhavige rapportage met overall onderzoeksbevindingen en conclusies;
- een separate Bijlage met daarin de uitgebreidere casusrapportages.

Dit overall rapport geeft inzicht in de overkoepelende onderzoeksresultaten en conclusies die op grond van de resultaten te trekken zijn.

In dit eerste hoofdstuk staan we daartoe eerst stil bij de aanleiding tot dit onderzoek. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de onderzoeksopzet. Hoofdstuk 3 geeft de hoofdlijn weer van de bevindingen uit het literatuuronderzoek. Daarop aansluitend worden in hoofdstuk 4 aan de hand van

² De samenstelling van het onderzoeksteam is opgenomen in de bijlage.

³ De samenstelling van de begeleidingscommissie is opgenomen in de bijlage.

portretten de cases beschreven die in dit onderzoek zijn betrokken. Daarna worden in hoofdstuk 5 de cases geanalyseerd op grond van de inzichten uit de literatuur. Hoofdstuk 6 is gewijd aan het actieonderzoek en hoofdstuk 7 sluit de rapportage af met enkele conclusies.

1.1 > Achtergrond: beleidscontext

In het beleid van OCW voor het mbo is al een aantal jaren een kanteling zichtbaar naar de inzet van nieuwe sturingsinstrumenten. Deze kanteling begon tijdens de eeuwwisseling, toen de overheid zich terugtrok uit het bestuur van publieke (en dus onderwijs-) instellingen. Vervolgens benadrukte de beleidsnotitie Governance uit 2005 de autonomie van schoolbesturen. Sindsdien zien we de opkomst van het paradigma ‘samenwerking’: bij vele beleidsproblemen zien we dit terug, met name ook daar waar sprake is van demografische krimp en daar waar de samenwerking met maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven essentieel is voor het (deels) verhelpen van gesignaleerde problematiek. Deze lijn is ondersteund door het regeerakkoord van het kabinet Rutte III, *Vertrouwen in de toekomst*. Daarin krijgen het belang van regionale samenwerking, innovatie en regionale invulling van beroepsopleidingen een sterk accent. Dit omdat aldus het mbo beter kan aansluiten op de beroepspraktijk en studenten meer perspectief hebben op de arbeidsmarkt. Instrumenten als de regeling Regionaal investeringsfonds mbo en de regeling Kwaliteitsafspraken mbo sluiten daarop aan. Met deze en andere regelingen wordt bevorderd dat mbo-instellingen de horizontale samenwerking aangaan met externe partijen, waaronder het bedrijfsleven, zodat het mbo goed aansluit op de ontwikkelingen in de regio én het mbo meer bijdraagt aan het versterken van het innovatief vermogen (‘public innovation’). De sturing is er kortom op gericht partnerships vanuit en in samenwerking met het mbo te intensiveren, met als doel vanuit deze netwerken de gewenste publieke waarde te realiseren (vgl. Crosby, ‘t Hart and Torfing, 2016).

Deze ontwikkeling in het mbo staat niet op zichzelf. Ze past in de bredere waarneming, ook tot uiting komend in wetenschappelijke bronnen, dat in de dynamische samenleving van vandaag de sturingsmechanismen uit de twintigste eeuw minder effectief zijn. Bestaande sturings- en organisatievormen en het veelal verkokerde overheidsbeleid passen niet goed meer bij de nonlineaire en organische manier waarop in de samenleving netwerken en samenwerkingsverbanden ontstaan (Lash, 2003). Het gevolg is een zoektocht naar meer bij deze tijd passende wijzen van (overheids)sturing, bijvoorbeeld door het benutten van de (flexibele) netwerken die in de samenleving reeds aanwezig zijn (Hooge et. al., 2017).

1.2 > Horizontale samenwerking

Het is van belang na te gaan of de nieuwe sturingsarrangementen, waarin horizontale samenwerking centraal staat, daadwerkelijk effectief zijn, wat daarin de werkende mechanismen zijn en hoe bij gebleken succes kan worden gezorgd voor verduurzaming van die horizontale samenwerking (Van Montfort & Rietdijk, 2021). Met dit onderzoek proberen we dit voor het mbo in kaart te brengen. Horizontale samenwerking wordt daarbij gezien als een proces van co-creatie van publieke waarde in een inter-organisatieel netwerk. Het onderzoek brengt in beeld hoe de horizontale samenwerking (duurzaam) bijdraagt aan versterking van het onderwijsaanbod, het curriculum en de innovatiekracht van de regio, en gaat na hoe de horizontale samenwerking kan worden bestendigd.

In het onderzoek staat het opereren van de mbo-instelling in het werkgebied centraal, oftewel het gebied waarbinnen de instelling haar werkzaamheden verricht. In het geval van een regionaal opleidingscentrum (roc) zal dat doorgaans ‘de regio’ zijn, bij agrarische opleidingscentra (aoc’s) en vakinstellingen het relevante werkgebied.⁴ In deze rapportage hanteren we de aanduiding ‘regio’.

Onder horizontale samenwerking verstaan we samenwerking van de mbo-instelling met partijen die, gelet op ieders doelstellingen, (deels) van elkaar afhankelijk zijn voor het behalen van de doelen.

⁴ Tijdens de opzet en uitvoering van dit onderzoek (2019–2022) is nog geen sprake van beroepscolleges, maar van agrarische opleidingscentra (aoc’s) en vakinstellingen. De omzetting naar beroepscolleges vindt plaats per 1 augustus 2022. Om die reden wordt in deze rapportage nog gesproken over roc’s, aoc’s en vakinstellingen.

Er is bij deze vorm van samenwerking kortom sprake van interdependentie en van afhankelijkheid van de deelnemende actoren ten opzichte van elkaar.

Binnen de bestuurswetenschappen wordt in dit kader wel gesproken over adaptive governance (Folke e.a. 2005; Bergman e.a., 2017). Het wordt door Folke e.a. (2005) gedefinieerd als “a polycentric form of social coordination in which actions are coordinated voluntarily by individuals and organizations with self-organizing and self-enforcing capabilities”. In plaats van het controleren en ‘maken’ van de maatschappij is adaptive governance gericht op samenwerking en experimenteren. In essentie is adaptive governance een planningsvorm die gebaseerd is op het analyseren van en omgaan met onzekerheden.

Bij horizontale samenwerking werken de partners idealiter aan co-creatie die leidt tot duurzame publieke waarde, in dit project opgevat als een responsief curriculum en duurzame innovatie van de beroepspraktijk door middel van meer geavanceerde vormen van kenniscirculatie (De Vijlder & Rozema, 2012; Bergman e.a., 2017). Dit vereist dat horizontale samenwerking strategisch is verankerd en doorwerkt door op alle niveaus (inclusief docenten) van de deelnemende organisaties.

Het realiseren van dit ideaalbeeld zal in de praktijk enige aanloop vergen. Er zijn ook samenwerkingsvormen die naar dit ideaalplaatje op weg zijn, bijvoorbeeld wanneer de horizontale samenwerking nog een projectmatig karakter draagt of aan het begin van de ontwikkeling staat en enkel nog de uitwisseling van plannen en ideeën betreft. Er is dan ook onderscheid mogelijk naar de ontwikkelingsfase van horizontale samenwerking, bijvoorbeeld: a) projectmatige samenwerking, b) op uitwisseling gerichte horizontale samenwerking en c) structurele en systematische samenwerking.

Samenwerkingen kunnen bovendien verschillen in de samenstelling van het partnerschap dat de mbo-instelling aangaat (Skelcher, Mathur & Smith, 2005; Provan & Kenis, 2008; Kenis & Provan, 2008). Partnerschappen kunnen bilateraal zijn, bijvoorbeeld tussen de mbo-instelling en een groot regionaal

bedrijf, maar veelal zullen ze multilateraal van aard zijn. In veel regio's participeren mbo-instellingen inmiddels in een triple-helix samenwerking met andere kennisinstellingen, het bedrijfsleven en overheden (De Vijlder e.a., 2017). Een mbo-instelling is dan ook doorgaans niet ‘het middelpunt’ van een samenwerking, maar eerder ‘een knooppunt’ in een breder netwerk. Dit is ook het uitgangspunt in dit onderzoek, al bezien we de samenwerkingsrelaties met de andere partners ook vanuit het (belangen) perspectief, de rationaliteit en het beïnvloedend vermogen van de mbo-instelling.

1.3 > Publieke waarde

In het onderzoek gaan we na of en hoe de onderzochte vormen van horizontale samenwerking bijdragen aan het realiseren van publieke waarde (de ‘public value proposition’). De publieke waarde die in dit onderzoek centraal staat is ‘het realiseren van een responsief curriculum en het versterken van de innovatiekracht van de regio’.

We gebruiken bij deze analyse de theoretische benadering van het public value management (zie o.a. Moore, 1995, 2013; Alford & O’Flynn, 2009) en met name van de uitwerkingen van deze theorie naar netwerken en samenwerkingsverbanden waarin belangen van de netwerkpartners niet altijd (geheel) parallel lopen en de maatschappelijke opgave een zeker mate van ‘wickedness’ heeft (zie o.a. Geuijen, 2013; Crosby e.a., 2017; Bryson e.a., 2017; Osborne, 2018; Geuijen, Moore e.a., 2017).

Het onderzoek richt zich niet alleen op de mate waarin de horizontale samenwerking leidt tot publieke waarde, maar gaat ook na welke factoren bijdragen aan c.q. belemmerend werken voor het realiseren en verduurzamen van de publieke waarde.

1.3.1 > Hulpbronnen

Om als netwerk publieke waarde te kunnen creëren zullen zowel de afzonderlijke netwerkpartners als het netwerk als geheel moeten beschikken over specifieke capaciteiten (‘operational capacities’, ofwel het organiserend vermogen). Het netwerk zelf zal

een zekere mate van wendbaarheid en weerbaarheid moeten hebben (een combinatie van ‘vulnerability’, ‘resilience’ and ‘adaptive capacity’, zie Bhamra e.a., 2011). Dat wil zeggen dat het netwerk bestand moet zijn tegen bijvoorbeeld weerstand en tegenslag en moet kunnen meebewegen met onvoorziene ontwikkelingen.

Ook de afzonderlijke deelnemers aan het netwerk zullen aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen. Zo zullen de doelen die met de samenwerking worden beoogd van hoog tot laag (van strategisch niveau tot uitvoerend niveau) in de deelnemende organisatie gedragen en verankerd moeten zijn. Externe oriëntatie vraagt om een passende interne organisatie. Ook de eisen die in het licht van de samenwerking aan docenten worden gesteld, zijn in dit verband van belang. Daarnaast zullen de afzonderlijke netwerkpartners, en het netwerk als geheel, moeten kunnen omgaan met onzekerheden en ongewenste en/of onbedoelde ontwikkelingen. De ontwikkeling van netwerken draagt immers veelal een nonlineair karakter (Lash, 2003).

1.3.2 > Legitimerende omgeving

Voor een duurzame publieke waardecreatie is het van belang dat het netwerk kan rekenen op steun (legitimititeit) vanuit de voor de samenwerking relevante context. Dergelijke steun wordt bespoedigd indien de na te streven doelen aansluiten bij de wensen van andere belanghebbenden (bijvoorbeeld College(s) van Burgemeester en Wethouders, provincie(s), Kamers van Koophandel, arbeidsmarktplatforms) en als - mede daardoor - sprake is van een gezaghebbende inbedding van de samenwerking in de regio.

De veronderstelling in het onderzoek is dat ‘operational capacity’, ‘authorizing environment’ en ‘public value proposition’ goed op elkaar moeten aansluiten (convergeren) om tot een gedragen en duurzame publieke waardecreatie te komen. Daarbij moet in gedachten worden gehouden dat de wisselwerking tussen deze drie elementen geen statisch geheel is, maar een continu, dynamisch en nonlineair proces.

1.4 > Probleemstelling en deelvragen

Gelet op het voorgaande gaan we in het onderzoek uit van de volgende probleemstelling:

Welke factoren dragen bij aan ontstaan en besteding van co-creatie van publieke waarde door horizontale samenwerking van mbo-instellingen, in het bijzonder het realiseren van een responsief curriculum en innovatiekracht in de regio?

De onderzoeksopzet omvat voorts drie deelvragen, die we beantwoorden vanuit de hierboven geschetste theoretische concepten:



1. Op welke manieren wordt horizontale samenwerking door mbo-instellingen ingevuld en welke ‘examples of practice’ kunnen worden onderscheiden?

We brengen aan de hand van praktijkcases in beeld welke vormen van horizontale samenwerking kunnen worden onderscheiden. Hierbij streven we zowel qua samenstelling als qua ontwikkelingsstadium naar een zo gevarieerd mogelijk beeld. Voor elke casus is bepaald op welke publieke waardecreatie deze is gericht, in het bijzonder in het licht van een responsief curriculum en innovatiekracht in de regio. Ook beschrijven we welke organisatieniveaus van de mbo-instelling bij de horizontale samenwerking zijn betrokken.



2. In hoeverre zijn de vormen van horizontale samenwerking geïnstitutionaliseerd en verduurzaamd?

We onderzoeken vervolgens per casus welke resultaten (publieke waardecreatie) zijn dan wel worden geboekt met de samenwerking. Voorts of deze eenmalig zijn dan wel of en hoe ze verankerd zijn binnen de instellingen, in het netwerk of in de omgeving.

3. Wat zijn ervaringen, werkende mechanismen en succes- en belemmerende factoren bij de inrichting van horizontale samenwerking voor het curriculum en het regionale innovatiepotentieel?

Ten slotte onderzoeken we in hoeverre de kenmerken van de deelnemende partijen, het netwerk als geheel en de manier waarop de interactie met de omgeving is ingericht, van invloed zijn op de mate waarin publieke waarde is en wordt gerealiseerd, geïnstitutionaliseerd en verduurzaamd. Hieruit komen de werkende mechanismen bij horizontale samenwerking naar voren, alsook de daarbij bevorderende/ belemmerende factoren. Overall ontstaat aldus een conceptueel (begrippen) kader over horizontale samenwerking dat bij verdere beleidsontwikkeling – zowel regionaal als landelijk – kan worden benut.

1.5 > Relevantie

De opbrengst voor beleidsmakers op landelijk niveau ligt in het verlengde hiervan. Het onderzoek biedt inzicht in het ontstaan, de patronen en de bestendiging van horizontale samenwerking in het mbo en hetgeen daar in regio's al dan niet uit voortvloeit, onder meer als het gaat om het curriculumontwikkeling en innovatiekracht in de regio.

> 2. Onderzoeksofzet

Het onderzoek bestaat uit drie onderling samenhangende elementen: a) literatuuronderzoek, b) gevalsstudies en c) actieonderzoek. De literatuurstudie en gevalsstudies vormen samen met de resultaten uit het actieonderzoek de basis voor het beantwoorden van de deelvragen en probleemstelling. In dit hoofdstuk lichten we toe wat per element is gedaan en hoe u de resultaten van de elementen terugvindt in deze rapportage.

2.1 > Literatuuronderzoek

Voor deelvraag 1 is aan de hand van relevante onderzoeksliteratuur het conceptueel kader ofwel de redeneerlijn voor het onderzoek nader uitgewerkt. Dit conceptuele kader heeft ten grondslag gelegen aan de beschrijving en de analyse van de onderzochte cases. De uitkomsten van het literatuuronderzoek zijn gepubliceerd in een zelfstandige deelrapportage (Van Montfort & Rietdijk, 2021).⁵ De bronnen die voor het literatuuronderzoek zijn benut, staan alle vermeld in de separate deelrapportage. In onderhavige eindrapportage staan in de literatuurlijst enkel de bronnen vermeld waarnaar in deze eindrapportage wordt verwezen.

In hoofdstuk 3 van onderhavige rapportage is een samenvatting opgenomen van de redeneerlijn.

2.2 > Gevalsstudies

Voor het empirisch deel van het onderzoek is een reeks van gevalsstudies uitgevoerd. We zijn uitgegaan van 12 gevalsstudies. Ten behoeve van de casusselectie zijn de netwerkcontacten van onderzoekers in het consortium ingezet. De cases zijn zo gekozen dat uiteindelijk sprake is van voldoende variatie naar ontwikkelingsfase, de samenstelling van de horizontale samenwerking, landsdeel en type mbo-instelling.

In tabel 2.1 is aangegeven welke cases zijn onderzocht en wat het centrale thema is bij de onderzochte samenwerking.

Voor elke gevalsstudie zijn in het licht van deelvragen 1 en 2 documentenanalyses verricht en interviews afgenomen. Elke casus heeft voor bijdrage aan de beantwoording van deelvraag 3 deelgenomen aan het actieonderzoek.

De gevalsstudies zijn in lijn met de deelvragen in fasen opgebouwd:

- inventariseren en beschrijven van de samenwerking, in het bijzonder het toewerken naar een responsief curriculum en naar innovatiekracht in de regio; hierbij zijn waar relevant betrokken de inhoud van de kwaliteitsafspraken en eventuele deelname aan de RIF-regeling;
- verkennen van institutionalisering en verduurzaming van de samenwerking, waarbij tevens factoren en mogelijkheden tot bestendiging van de horizontale samenwerking in kaart worden gebracht.

Per fase zijn zowel op het niveau van de samenwerking als bij de mbo-instelling zelf (centraal én decentraal) georganiseerd en interviews afgenomen, onder meer in de vorm van focusgroepen. Eveneens vonden waar relevant gesprekken plaats bij de samenwerkingspartner(s).

⁵ Het document is te downloaden van www.hsvmbo.nl.

Tabel 2.1 Thema's van samenwerking

	SAMENWERKING	THEMA
1	Platform vo – mbo Groningen	Wat zijn succesfactoren en belemmerende factoren in het functioneren van dit Platform van bestuurders van vo- en mbo-scholen in de provincie Groningen?
2	Twents Fonds voor Vakmanschap	Samenwerkingsverband tussen onderwijs, ondernemers en overheid, waarin zij zich sterk maken voor vakmanschap in regio Twente. Vraagstelling: hoe het netwerk/ de samenwerking te verduurzamen. Welke factoren zijn van waarde bij verduurzaming van het netwerk?
3	Mbo-instellingen Noord-Holland	Hoe komen de samenwerkingspartners (i.c. vijf mbo-instellingen 'boven Amsterdam') tot een strategische agenda die geldt als basis voor de (her) ordening van het opleidingsaanbod tussen nu en 2030?
4	Praktijkroute Horeca en Toerisme	Hoe kan Scalda met de Praktijkroute Horeca en Toerisme bijdragen aan (a) het versterken van het organiserend vermogen ten behoeve van (b) de personeelsvoorziening in de betreffende branches?
5	Naar een kenniscentrum voor de creatieve sector	Hoe kan GLR haar functie als kenniscentrum versterken, zodanig dat samenwerking met het werkveld op structurele basis tot stand komt, met het oog op versterking van het onderwijs?
6	Verduurzaming in groene samenwerking	Hoe kan Clusius College de samenwerking met het bedrijfsleven het beste vormgeven en verankeren met het oog op toekomstgericht, up-to-date, responsief onderwijs?
7	Innovatieraad	In hoeverre krijgt de groep vakspecialisten uit het relevante netwerk het samen met Nimeto voor elkaar om docenten te inspireren het onderwijs continu te innoveren op een wijze waar het werkveld behoefte aan heeft?
8	Media Innovatie Campus	Hoe kan de samenwerking van het Friesland College met diverse partners in het kader van de Media Innovatie Campus ervoor zorgen dat het betreffende onderwijs (mbo-hbo) blijft aansluiten op de razendsnelle ontwikkelingen en behoeftes van de creatieve industrie en ICT?
9	Food Academy Nijkerk	Hoe kan de Food Academy Nijkerk, waarin Aeres, bedrijfsleven, provincie en gemeente samenwerken, verduurzamen zodanig dat de instroom van geschikt personeel in de foodsector toeneemt?

	SAMENWERKING	THEMA
10	Digiwise	Hoe kan het (ICT-)onderwijs van Vista de kanteling maken naar innovatie met en in het bedrijfsleven?
11	Startacademie	Hoe kunnen kwetsbare jongeren in Rotterdam-Zuid zonder start-kwalificatie aan een baan worden geholpen via een samenwerking tussen Zadkine en (grote) bedrijven in de regio?
12	Drenthe College	Hoe kan Drenthe College de samenwerking met de vo-scholen in de provincie en regio's te versterken?

Na aanvang van het onderzoek is gebleken dat laatstgenoemde casus – Drenthe College – mede ten gevolge van personele wisselingen helaas niet meer kon participeren in het onderzoek. Het onderzoeksteam heeft daarna direct gezocht naar alternatieven maar die pogingen hadden geen succes. Omdat inmiddels bij andere cases de eerste interviewronde al vrij vergaand in uitvoering was, is uiteindelijk besloten geen vervangende ‘casus 12’ op te nemen.

Voorts is na de eerste interviewronde gebleken dat bij twee andere cases – Startacademie en de Mbo-instellingen Noord-Holland – het initiatief tot de samenwerking vooralsnog ‘op pauze’ was gezet. De tweede interviewronde heeft in deze twee gevallen geen uitvoering gekregen en daarom wijkt de weergave van de onderzoeksresultaten bij deze twee enigszins af van de rest van de cases.

2.3 > Actieonderzoek

Het derde element is het actieonderzoek. Actieonderzoek is een benadering van onderzoek die zowel gericht is op verandering van praktijken als op het ontwikkelen van kennis over die verandering (Van Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2017). Samen met belanghebbenden wordt gewerkt aan verbetering van de praktijk of situatie van die belanghebbenden. Het gaat dan om de ontwikkeling van kennis die

het handelen in of met de praktijk onderbouwt of versterkt. Hierdoor beschikken direct betrokkenen over meer inzicht in hun doen en laten in bepaalde situaties en tegelijkertijd over kennis voor het verbeteren van hun handelen. Door participatief te werk te gaan, wordt hiermee tegelijkertijd het lerend vermogen en samenwerkingsvermogen van de betrokkenen aangesproken. Data worden verzameld en gecreëerd tijdens het gezamenlijk handelen en veranderen in de praktijk. Dataverzameling is hierdoor tegelijkertijd een interventie (Van Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2017).

Actieonderzoek draagt bij aan (a) de verbetering van de praktijk (b) het systematisch ontwikkelen en toepassen van kennis en (c) het versterken van lerend vermogen (individueel en collectief) en samenwerkingsvermogen van betrokkenen.

Onderzoek toont aan dat samenwerking in interne en externe netwerken met aandacht voor expliciet leren belangrijk is voor innovatie in het algemeen, en voor duurzame schoolverbetering en het innovatieve vermogen van scholen in het bijzonder (zie o.a. Coburn & Russell, 2008; Daly et al., 2010; De Vijlder, Bakker, & Van den Blink, 2014; Moolenaar & Slegers, 2015; Slegers & Leithwood, 2010; WRR, 2013). Onder expliciet leren verstaan wij het systematisch ontwikkelen en toepassen van kennis, en het evalueren van het eigen leren (Bergman et al., 2017). Hiermee kan de doelstelling van het actieonderzoek

als volgt worden samengevat: leren in een overstijgend netwerk; van praktische ervaringen en lokale leerprocessen naar vergroten van kennisbasis.

Het actieonderzoek heeft in onze opzet twee doestellingen:

- a. Met de deelnemende mbo-instellingen komen tot kennisdeling om het leerproces in de deelnemende instellingen en daarmee de co-creatie in het netwerk te stimuleren.
- b. Het ontwikkelen van een instrument waarmee instellingen en netwerken een doorlichting kunnen maken van de mate waarin ze publieke waarde creëren en inzicht krijgen in welke factoren daaraan bijdragen c.q. belemmerend werken.

Aan elke deelnemende mbo-instelling is bij aanvang van het onderzoek gevraagd om deel te nemen aan uitwisseling van bevindingen tussen de cases. De uitwisseling heeft de vorm gekregen in drie fysieke en vier online actiebijeenkomsten. Tijdens deze bijeenkomsten hebben de deelnemers vanuit hun eigen casus ervaringen uitgewisseld en zijn zij met elkaar en met de onderzoekers in gesprek gegaan over dilemma's en praktische vraagstukken.

Vanuit het onderzoeksteam zijn tijdens deze bijeenkomsten voorlopige onderzoeksbevindingen getoetst. Door deze actienetwerkbijeenkomsten zijn in dat opzicht onderzoeksbevindingen gevalideerd en hebben deelnemers van elkaar geleerd.

In de actiebijeenkomsten is naast uitwisseling van bevindingen tussen de cases en het toetsen van voorlopige onderzoeksresultaten, aandacht besteed aan het ontwikkelen van een instrument. Er is een design- en evaluatie-instrument ontwikkeld dat instellingen en netwerken faciliteert bij het opzetten en evalueren van horizontale samenwerking. Dit doordat met het instrument systematisch een aantal thema's worden besproken waarmee de kans op duurzame publieke waardecreatie wordt vergroot.

2.4 > Invloed van de coronacrisis op de opzet en uitvoering van het onderzoek

Vrij kort na de start van het onderzoek, begin 2020, is in Europa het corona-virus opgedoken. Het virus heeft in vele opzichten geleid tot een ongekende crisis, in vele privélevens, in specifieke maatschappelijke sectoren en in de samenleving als geheel. En dus is, uiteraard, deze crisis niet ongemerkt aan dit onderzoek voorbij gegaan.

Ook het mbo is vanaf medio maart 2020 met diverse corona-maatregelen en lockdowns geconfronteerd geweest. Voor de opzet en planning van het onderzoek heeft dat in de eerste helft van 2020 een vorm van vertraging opgeleverd. Dit omdat in de mbo-instellingen in die periode begrijpelijkerwijs de prioriteit vooral lag in het realiseren van zoveel en zo goed mogelijk onlineonderwijs en het mogelijk maken van praktijklessen voor studenten die dat nodig hadden. Dit heeft erin geresulteerd dat de eerste interviewronde later dan verwacht van start is gegaan.⁶

In operationeel opzicht heeft de coronacrisis erin geresulteerd dat de interviewrondes wél doorgang hebben kunnen vinden, zij het dat de interviews en groepsgesprekken in de meerderheid van de gevallen online hebben plaatsgevonden. Dat geldt ook voor de meerderheid van de bijeenkomsten in het kader van het actieonderzoek; deze hebben soms noodgedwongen online plaatsgevonden in plaats van fysiek. Wel zijn er daardoor uiteindelijk in totaal zeven bijeenkomsten geweest in plaats van de oorspronkelijk geplande vier fysieke.

Het onderzoeksteam heeft het beeld dat de uitkomst van het onderzoek in algemene zin niet noemenswaardig vertekend is door de corona-periode als zodanig.

Overigens is tijdens de interviews regelmatig aan betrokkenen gevraagd of en in hoeverre de coronacrisis het verloop van de samenwerking heeft beïnvloed. Meestentijds is op dat punt door geïnterviewden aangegeven dat de invloed er onmiskenbaar is, bijvoorbeeld doordat netwerk-bijeenkomsten in de regio niet of nauwelijks fysiek

⁶ Het onderzoek zou oorspronkelijk eind 2021 worden afgerond. In afstemming met NRO is besloten de onderzoekstermijn tweemaal met een periode van drie maanden te verlengen.

konden plaatsvinden. Tegelijkertijd is door diverse betrokkenen aangegeven dat de crisis de relevantie en noodzaak van samenwerking meer duidelijk heeft gemaakt, en dat men daardoor tijdens de crisis ondanks de beperkingen juist de urgentie voelde om te blijven werken aan de versterking van de samenwerkingsverbanden.

> 3. Hoofdlĳn uit het literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is als afzonderlijke uitgave gepubliceerd. In dit hoofdstuk bespreken we de hoofdlĳn daarvan, omdat de erin besloten redeneerlĳn een belangrijke pijler voor de verderop te behandelen casuonderzoeken is geweest.

De bronnen die zijn benut voor het literatuuronderzoek zijn verantwoord in de zelfstandige deelrapportage (Van Montfort & Rietdĳk, 2021).⁷ In onderhavige eindrapportage staan in de literatuurlijst enkel de bronnen vermeld waarnaar in deze eindrapportage wordt verwezen.

3.1 > Werkwijze bij het literatuuronderzoek

We hebben ruim 150 artikelen, boekhoofdstukken en onderzoeksrapporten uit binnen- en buitenland geanalyseerd rondom de begrippen (1) public value (management), (2) innovatie en (3) partnerships.

Wat het laatste begrip betreft hebben we niet alleen strikt gezocht op het begrip partnerships, maar ook op verwante begrippen als ‘collaborative arrangements’ of

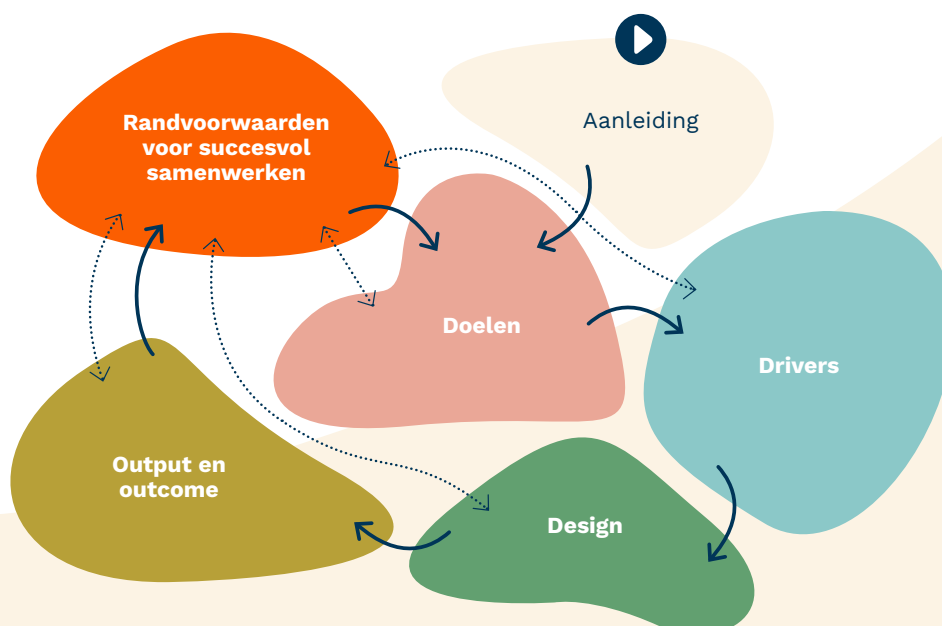
‘networks’. We hebben zowel ‘conceptuele literatuur’, toegepaste onderzoeken, onderwijs- en niet-onderwijsgerelateerde literatuur meegenomen.

Uit die literatuur komt een aantal hoofdthema’s naar voren: succes- en faalfactoren van partnerships, typologieën van partnerships, de dynamiek van partnerships, de governance van partnerships en de resultaten c.q. effecten van partnerships (bijv. bij het aanpakken van ‘wicked problems’ of bij ‘innovatie’).

De thema’s zijn vervolgens door ons in een logische redeneerlĳn geplaatst (zie ook hierna). Deze is ter validatie besproken met collega-onderzoekers (Thema 2), met de begeleidingscommissie en met de deelnemers in de onderzochte netwerken.

In de redeneerlĳn zijn onder andere de elementen uit de dynamische modellen van Bryson et al (2015), Ansell and Gash (2008) en Emerson et al. (2011) verwerkt. Deze dynamische modellen berusten op de gedachte dat een samenwerkingsverband nooit statisch is en altijd functioneert in een (veranderende) juridische, maatschappelijke, economische en politieke context.

Figuur 3.1 De redeneerlĳn in beeld



⁷ Het document is te downloaden van www.hsvmbbo.nl.

Doelen

De publieke waarde propositie

Wat is het doel van de samenwerking? (Is het doel/de maatschappelijke opgave) voor alle deelnemers duidelijk?)

Randvoorwaarden

Is voldaan aan de randvoorwaarden voor duurzame en effectieve samenwerking:

- a. Doelen en belangen duidelijk en gedeeld?
- b. Voldoende hulpbronnen: relatie en organisatie?
- c. Voldoende steun: communicatie?
- d. Voldoende aanpassingsvermogen, wendbaarheid en weerbaarheid?
- e. Bevorderende interne dynamiek tussen de partners: o.a. leiderschap, vertrouwen?
- f. Zijn voldoende interne en externe drivers aanwezig?
- g. Past het design nog bij het doel?

Output en outcome

1. Wordt de beoogde output en outcome geleverd?
2. Wat is de ervaren opbrengst?

Drivers

Remmende of stuwende krachten/dynamiek

1. Welke interne en externe mechanismen spelen een rol bij het tot stand komen van de samenwerking?
2. Hoe verhouden particuliere waarde/doelen en publieke waarde/doelen zich tot elkaar?

Essentieel, bijv.

1. Leiderschap
2. Incentives
3. Onzekerheid
4. Onderlinge afhankelijkheid
5. Gevoel van urgentie

Extern, bijv.

1. Wet- en regelgeving
2. (Veranderende) eisen vanuit politiek en samenleving (kring van direct en indirect belanghebbenden)

Design

Ontwerpvoorbeeldstukken

1. Zijn alle vragen beantwoord om tot een weloverwogen en passende vorm van samenwerking te komen?
2. Hoe is die vorm van samenwerking te typeren?

Designvragen

Het ontwerp van het samenwerkingsverband

1. Zijn de relevante publieke en private partijen betrokken?
2. Past het type samenwerking bij doel, context en risicoprofiel: open-gesloten, dynamisch-statisch, inclusief-exclusief, formeel-informeel
3. Welke governancestructuur en juridische status is best passend bij de gekozen samenwerkingsvorm?
4. Hoe zijn responsiviteit, reflexiviteit, resilience en revitalization geborgd?

Hoofdvormen

1. Partnership
2. Netwerken
3. Organisatie-netwerk

Juridische vormgeving

- a. Soort rechtspersoon
- b. Soort overeenkomst
- c. Soort bestuurlijke constructie
- d. Stimuleringsregelingen, zoals RIF, kwaliteitsafspraken (zie ook drivers punt 1)



3.2 > De redeneerlijn

In woorden kan de redeneerlijn (figuur 3.1) worden samengevat als volgt:

1. Er is een aanleiding om samen te werken. Die aanleiding kan bij één of meerdere van de samenwerkingspartners zelf liggen (bijv. de strategische ambities) of extern zijn (bijvoorbeeld bevolkingskrimp en als gevolg daarvan dalende leerlingenaantallen in de regio).⁸
2. Om samenwerkingsverbanden succesvol te laten zijn moet aan een aantal voorwaarden zijn voldaan:
 - a. Het doel van de samenwerking is duidelijk voor de deelnemende partijen. Dit doel noemen we in dit onderzoek de ‘public value proposition’ (zie Moore, 1995 en Moore, 2013). Dit kan een gedeeld inhoudelijk doel zijn, bijvoorbeeld ‘beter onderwijsaanbod voor jongeren zonder startkwalificatie’, maar het kan ook een gedeeld besef zijn dat men elkaar nodig heeft om zelf ‘te overleven’ (‘welbegrepen eigenbelang’), denk bijvoorbeeld aan samenwerking tussen onderwijsinstellingen in krimpregio’s.⁹
 - b. Er zijn voldoende interne en externe stuwende krachten aanwezig om daadwerkelijk tot samenwerking te komen en in stand te houden: de zogeheten ‘drivers for cooperation’. Voor samenwerking zijn niet alleen een aanleiding en een doel vereist, maar moeten er prikkels aanwezig zijn die het aantrekkelijk of noodzakelijk maken dat er daadwerkelijk actief wordt samengewerkt (zie onder meer Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011).
 - c. Het ontwerp (‘het design’) van de samenwerking moet passen bij het beoogde doel en flexibel zijn om zich aan veranderende omstandigheden en wensen te kunnen aanpassen. Dit noemen we de ‘design

Kader 2

Verschil tussen ‘aanleiding’ en ‘drivers’ - toelichting aan de hand van een voorbeeld

Er kan in een regio bij alle partijen het besef bestaan dat er als gevolg van leerlingenkrimp (aanleiding) meer zal moeten worden samengewerkt om een passend onderwijsaanbod te kunnen blijven bieden (doel). Maar die samenwerking komt pas echt van de grond als er een gedeeld gevoel van urgentie is, men voor de eigen instellingen voordelen ziet van samenwerking, er voldoende onderling vertrouwen is, iemand het voortouw neemt etc. Kortom als er voldoende ‘drivers for cooperation’ zijn.

principles’. Zo vereisen sommige vraagstukken een informele vorm van samenwerken, terwijl andere vraagstukken beter via een geformaliseerd samenwerkingsverband kunnen worden opgepakt. De ontwerp-principes kunnen overigens tijdens de ontwikkeling van de samenwerking wijzigen, bijvoorbeeld als die in een andere fase terechtkomt.

- d. Om enige duurzaamheid en effectiviteit te garanderen moet er zijn voldaan aan een aantal randvoorwaarden m.b.t. structuur, proces en cultuur. Hierbij gaat het om de ‘operational capabilities’ & ‘legitimizing environment’. Daarnaast moet de micro-wereld van het samenwerkingsverband op een productieve manier zijn verbonden met de meso-/exo- en macrowereld van resp. de regio, de nationale overheid (denk aan regionale en nationale regelgeving of financieringsvoorwaarden) (zie bijv. Watters, Pillay & Flynn, 2016, en ook het stukje hieronder over ecologische systeemtheorie). Ook andere externe partijen kunnen binden of juist samenwerking belemmeren. Zo kan samenwerking tussen professies beperkt

⁸ Uit ons onderzoek blijkt overigens dat in de praktijk partners soms willen of moeten samenwerken zonder dat er vooraf een duidelijke aanleiding en/of ambitie is en daar vervolgens naar op zoek gaan. Soms is er een externe druk in de vorm van een wettelijke of bestuurlijke plicht om te gaan samenwerken. Dat laat onverlet dat samenwerking alleen duurzaam kan worden als dat tot een resultaat leidt.

⁹ De public value proposition bij Moore heeft betrekking op individuele organisaties. Bij netwerken kan het ook zijn dat partij 1 vanuit doel A samenwerkt en partij 2 vanuit doel B en dat beide doelen bereikt worden met samenwerken. Dat zouden in principe twee puur private of particuliere doelen kunnen zijn, bijvoorbeeld ‘maximalisatie van het aantal studenten’ voor een onderwijsinstelling die deelneemt in het netwerk en ‘goedkope arbeidskrachten’ voor de werkgever die stageplaatsen aanbiedt. In dit onderzoek zijn ‘responsief curriculum’ en/of ‘innovatie’ de twee soorten publieke waarde die we als criterium hebben gehanteerd bij de selectie van de netwerken. De precieze invulling daarvan varieert per netwerk (zie hoofdstuk 5).

worden door professionele codes, zoals beroepsgeheim of ethische principes.

- e. Er moet binnen het samenwerkingsverband sprake zijn van een bevorderende dynamiek tussen de samenwerkingspartners. Daarbij kunnen bijvoorbeeld zaken als vertrouwen, gedeeld enthousiasme, of een informele cultuur waarin deelnemers elkaar snel weten te vinden, een rol spelen. Ook moet het netwerk in staat zijn tot zelfreflectie op de samenwerking en daarmee beschikken over een zekere mate van ‘zelfreinigend vermogen’.
- f. Het samenwerkingsverband moet iets opleveren. Er moet inzicht bestaan in de opbrengst van het samenwerkingsverband: ‘output’ en ‘outcome’. Er wordt samengewerkt om een specifiek resultaat te boeken of effect te bereiken dat een van de partners niet alleen had kunnen bereiken (zie o.a. Bryson et al, 2015). Het succes van het samenwerkingsverband kan daaraan worden afgelezen. Met ‘aflezen’ verwijzen we naar het intersubjectief discours als het om outcomes gaat, dat wil zeggen een gezamenlijke duiding van de bredere betekenis van de ‘output’. Deze opbrengsten hoeven overigens niet altijd beoogd te zijn. Er kunnen ook onbedoelde en/of ongewenste opbrengsten zijn die het succes van het samenwerkingsverband beïnvloeden.
- g. Of het samenwerkingsverband als dan niet oplevert wat de bedoeling is, of leidt tot gewenste dan wel ongewenste neveneffecten hangt af van een set aan ‘succes- en faalfactoren’. Er is veel onderzoek gedaan naar succes- en faalfactoren van allerlei typen samenwerkingsverbanden. We hebben ze in ons schema samengevat in het blok Succes- en faalfactoren a tot en met g. Duidelijk is dat een aantal succes- en faalfactoren direct samenhangen met de andere blokken uit de redeneerlijn en bijvoorbeeld zijn terug te voeren op het ontwerp, de drivers of op de publieke waarde propositie.

3.3 > Toevoeging uit de empire aan de redeneerlijn

Deze redeneerlijn heeft richting gegeven aan de gevalsstudies. Bij de gevalsstudies hebben we per schakel of blok uit de redeneerlijn open vragen gesteld om zo ook informatie te vergaren die aanvullend is op de theorie of contrair is aan eerdere theoretische uitgangspunten.

Zonder vooruit te willen lopen op de bevindingen uit de gevalsstudies willen we op deze plaats alvast melden dat we op minimaal drie punten uit deze cases aanvullingen te destilleren zijn op de redeneerlijn.

Ten eerste komen uit onze casusselectie twee typen samenwerkingsvormen naar voren met (deels) eigen succes- en faalfactoren die als zodanig niet in de literatuur worden onderscheiden: operationele op een collectief gerichte samenwerking (OCS) en strategische op een gebied gerichte samenwerking (SGS). In hoofdstuk 5 komt dit punt nader aan de orde.

Ten tweede levert de analyse van de succes- en faalfactoren (die in hoofdstuk 5 zijn samengevat in de termen ‘Commitment, Communicatie, Wendbaarheid, Weerbaarheid en Passendheid’) een verdieping en nadere uitwerking op van de onderdelen ‘operational capabilities’ en ‘legitimizing environment’ uit de strategische driehoek van Moore die we als basis van dit onderzoek hebben gebruikt.

Ten derde laten de praktijkcases meer essentiële drivers – factoren die de samenwerking gaande houden – zien dan er uit de literatuur naar voren komen.

We komen op deze aanvullingen in het slothoofdstuk van deze rapportage terug.

> 4. De cases

Ter voorbereiding op de weergave van onze analyse in hoofdstuk 5, geven we in dit hoofdstuk weer welke mbo-instellingen aan het onderzoek hebben deelgenomen en waarop in hun geval de horizontale samenwerking ziet. Dat doen we aan de hand van korte portretten. In de afzonderlijke Bijlage bij deze rapportage zijn de volledige casusrapportages opgenomen. Daarin komen de ontstaansgeschiedenis, de lokale context, dilemma's, de interne dynamiek, succes- en faalfactoren en andere onderdelen uit de redeneerlijn uitgebreid aan bod.

4.1 > Platform VO-MBO Groningen

In 2012 heeft een aantal bestuurders van vo en mbo in de provincie Groningen het Platform VO-MBO Groningen opgericht. Bij dit Platform zijn alle vo- en mbo-schoolbesturen in de provincie Groningen aangesloten. De deelnemers zijn bestuurder en worden bij afwezigheid niet vervangen. De opdracht die het Platform zichzelf heeft gegeven is om bestuurlijk-strategische zaken en ontwikkelingen met elkaar te signaleren, bespreken en waar nodig acties uit te zetten of te beleggen. Vertrekpunt hierbij is gezamenlijk en pro-actief verantwoordelijkheid nemen en zorg dragen voor goed onderwijs voor alle leerlingen in de provincie Groningen.

Een agendacommissie bepaalt samen met een onafhankelijk (extern) technisch voorzitter de inhoud en opzet van de bijeenkomsten. De inhoud wordt bepaald op basis van afspraken in het Platform (de schoolbesturen) en hetgeen de bestuurscommissies / bestuurlijke werkgroepen aandragen. De agenda-commissie ordent deze en stelt op basis van de input de agenda voor de Platformbijeenkomsten op. Voor thema's die duurzamer van aard zijn, wordt een bestuurscommissie ingesteld die verantwoordelijk is voor voorbereiding van de agendering en verdere acties. De scholen dragen naar rato van hun omvang bij in de kosten van het Platform.

Voor specifieke onderwerpen wordt gezocht naar additionele financiering. Voorbeelden van thema's die tot nu aan de orde zijn geweest in het Platform zijn: de aanpak van de leerlingdaling, techniekonderwijs en lerarentekort.

Het Platform heeft bijgedragen aan de kanteling van onderlinge concurrentie naar samenwerking en aan het besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opgave van het onderwijs in een krimpregio. Dit heeft onder meer geresulteerd in samengaan en overdrachten van scholen/vestigingen naar andere besturen om daarmee de kwaliteit en het onderwijsaanbod te versterken.

Momenteel heroriënteert het Platform zich op het algemene doel, de functie, de concrete doelstellingen en op de organisatie en werkwijze. Dit gebeurt nog steeds vanuit een gedeelde ambitie om zorg te dragen voor goed onderwijs voor alle leerlingen in de provincie Groningen.

4.2 > Twents fonds voor vakmanschap

In geval van het Twents Fonds voor Vakmanschap wordt de samenwerking onderzocht met de partners in het 'Twents Fonds voor Vakmanschap'. Het Fonds is een samenwerkingsverband tussen de provincie Overijssel, de Twentse gemeenten, het beroepsonderwijs, de sectorale O&O Fondsen, werkgevers en werknemers. De maatschappelijke opgave van het Twents Fonds voor Vakmanschap is het bewerkstelligen van dynamiek op de Twentse arbeidsmarkt. Vanuit het adagium 'stoppen met een leven lang praten over leven lang leren' en 'act and reform' zijn Twentse bestuurders uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven in 2018 aan de slag gegaan met de ontwikkeling van een pilot voor een regionaal fonds voor om-, her- en bijscholing voor werkenden en werkzoekenden. Inmiddels hebben ruim 5300 werkenden en werkzoekenden zich aangemeld voor een scholing of een loopbaangesprek. Het Fonds heeft hiermee een gewenste ontwikkeling op gang gebracht. Er is nog weinig zicht op de effecten voor de Twentse arbeidsmarkt op de langere termijn. Het is nog te vroeg om te bepalen of het Fonds het gewenste resultaat van een meer dynamische arbeidsmarkt heeft behaald. Daarnaast is het Fonds nog zoekende naar een passend instrument dat in structurele zin de outcome kan monitoren.

Het Twents Fonds voor Vakmanschap streeft naar een laagdrempelig Fonds, dat makkelijk toegankelijk is voor de Twentse beroepsbevolking. Een kracht van het huidige Fonds is een governance-model met een sterke informele doorzettingsmacht en een brede samenstelling van stakeholders. Van belang is dat deze kracht in de vorm van een regiegroep behouden blijft. Naar de toekomst wordt er gekoerst op een betere balans tussen publieke en private financiering en een verbreding van de doelgroep naar hbo- en wo-opgeleiden. Verder worden werkgevers ook als nadrukkelijke doelgroep beschouwd. Zowel als het gaat om het leveren van adviesdiensten op het terrein van 'Leven Lang Ontwikkelen' (LLO) als bij het maken van financiële arrangementen voor de realisatie van scholing. Dit doorgroeimodel brengt ook risico's met zich mee. Het formele opdrachtgeverschap en de daarmee verbonden financiële verantwoordelijkheid voor de uitvoering zal mogelijk opnieuw gesitueerd worden bij centrumgemeente Enschede. Daarmee blijft het ontwerp van de samenwerking onderhevig aan veranderingen in het politiek-bestuurlijke domein. Er is veel dynamiek qua ontwikkelingen en kansen op de arbeidsmarkt en er zit veel energie op het thema LLO. Er manifesteren zich meerdere partijen op het terrein van LLO, hierdoor zullen nieuwe samenwerkingsmogelijkheden gaan ontstaan. Voor de vormgeving van de doorgroei van het Twents Fonds zal ingespeeld moeten worden op deze nieuwe samenwerkingsmogelijkheden.

4.3 > Mbo-instellingen Noord-Holland

Aan de start van het onderzoek bevindt de intensivering van de samenwerking tussen vijf mbo-instellingen in Noord-Holland zich in een beginfase. De instellingen willen meer en gericht gaan samenwerken en beogen daarvoor een gezamenlijke agenda op te stellen. Daartoe worden in de afgelopen twee jaar verschillende gesprekken gevoerd tussen de vijf bestuurders en wordt er gekeken naar een externe trekker voor de begeleiding van de samenwerking.

Aan het begin van het onderzoek wordt een beoogde output omschreven (i.c. de agenda); een duidelijke beoogde outcome wordt nog niet geformuleerd aan-

gezien men eerst de verkenningsfase wil in gaan. In deze verkenningsfase worden - in de zin van beoogde output - enkele concrete voorstellen voor intensivering van de samenwerking aan het papier toevertrouwd en bestuurlijk geaccordeerd. Toch blijkt daarna een paar keer dat de voorstellen op te weinig draagvlak te kunnen rekenen. Mede daardoor vermindert op een gegeven moment de energie om nieuwe pogingen te wagen. Na anderhalf jaar wordt het voornemen de samenwerking te intensiveren 'on hold' gezet.

Het blijkt moeilijk te zijn de samenwerking te concretiseren, maar ondanks de pauze in het streven naar intensivering van de samenwerking, blijft de behoefte en het gezamenlijk doel om samen te werken onverminderd bestaan. Buiten het initiatief om blijven immers allerlei concrete samenwerkingsinitiatieven gewoon doorgang vinden; hier lijkt de energie onverminderd. Het initiatief tot intensivering wordt in de nabije toekomst waarschijnlijk weer opgepakt met een nieuw voortrekkersduo.

4.4 > Praktijkroute horeca en toerisme

In deze casus werken mbo-instelling Scalda en leerbedrijven in de sector horeca en toerisme samen aan de zogeheten praktijkroute. Deze route houdt in dat studenten geen 'schoolse' vorm van onderwijs ontvangen die voor alle studenten gelijk is, maar een leerroute in de praktijk die is toegesneden op de maat van de individuele student. De samenwerking in de praktijkroute Horeca en Toerisme is georganiseerd in verschillende subregio's en heeft steeds een samenwerkingsovereenkomst als basis.

De praktijkroute Horeca en Toerisme wordt zowel door het bedrijfsleven als door Scalda als positief ervaren. De reden tot samenwerking is in de afgelopen twee jaar niet veranderd. Wel is de noodzaak tot samenwerking actueler dan ooit. De krapte op de arbeidsmarkt in de betreffende sector is zeer groot en is nog eens versterkt door de coronacrisis. Dit zorgt ervoor dat de wens om samen te werken onverkort bij alle partijen bestaat. Desalniettemin blijkt dat het voortzetten van de praktijkroute financieel een uitdaging wordt voor Scalda. De beoogde toename

van instroom van studenten wordt namelijk (nog) niet gerealiseerd; dit is mede te wijten aan verslechtering van het arbeidsmarktperspectief in deze sector tijdens de coronaperiode.

Ten tijde van het onderzoek zijn er RIF-gelden waarmee de meerkosten van de ontwikkeling van de praktijkroute voor Scalda worden afgedekt. Doel is om de praktijkroute te integreren in het reguliere onderwijs; de kosten van de route veroorzaakt door relatief lage studentenaantallen worden dan breder in de organisatie gedragen.

De knelpunten die aan het begin van het onderzoek zijn geïdentificeerd spelen na twee jaar nog steeds. Zo is de sector nog steeds erg divers en zijn er veel relevante stakeholders, maar kent de sector geen eenduidig bestuurlijk-organisatorisch platform waar alle bedrijven en partners op zijn aangehaakt. Daarnaast blijven communicatie en begrip voor elkaars situatie een aandachtspunt. Uit het onderzoek komt verder naar voren dat de praktijkroute en de samenwerking met Scalda door elk bedrijf ook weer anders wordt ervaren; hieruit blijkt een grote persoonsafhankelijkheid.

Nut en noodzaak van de samenwerking worden nog steeds onderschreven. Er wordt continu samen met de verschillende partners naar nieuwe mogelijkheden gezocht om het onderwijs zodanig in te richten dat het betaalbaar en aantrekkelijk is en blijft. Partijen hebben hier elkaar voor nodig en dat wordt duidelijk onderkend. Oplossingen voor de gebleken aandachtspunten zijn (nog) niet voorhanden; de bereidheid om ernaar te blijven zoeken geldt onverkort.

4.5 > Naar een kenniscentrum in de creatieve sector

Het Grafisch Lyceum Rotterdam (GLR) heeft de ambitie zich te profileren als kenniscentrum voor de grafische sector. De instelling is op zoek naar samenwerkingsvormen met het bedrijfsleven die ten goede komen aan het onderwijs. Door het beschikbaar stellen van faciliteiten en equipment en

het aanbieden van professionele bijscholing hoopt het GLR relaties op te bouwen met bedrijven in de sector, die op hun beurt een directe bijdrage kunnen leveren aan het onderwijs. Momenteel worden de potentiële voordelen van samenwerking nog niet geheel benut, onder andere omdat bedrijven het GLR nog niet voldoende weten te vinden. In deze casus is onderzocht welke samenwerkingen momenteel lopen, welke ervaringen de verschillende partijen hebben met de samenwerkingen en wat de mogelijkheden zijn voor uitbreiding van de samenwerkingen.

Het GLR heeft verschillende samenwerkingsvormen waarin het contact met het werkveld tot stand komt. De belangrijkste daarvan is samenwerking rond stages. Bedrijven uit de grafische sector zijn met name op zoek naar directe voordelen van samenwerking met het GLR. Daarom zijn veel bedrijven wel bereid om stageplekken aan te bieden (dit kan leiden tot werknemers op de korte termijn), maar komt een structurele inhoudelijke bijdrage aan het mbo-onderwijs minder makkelijk van de grond. Sommige bedrijven lijken geen behoefte te hebben aan een kennis-/expertisecentrum voor de sector. De creatieve sector bestaat uit veel kleine, gespecialiseerde bedrijfjes die weinig met elkaar delen. Voor kennis benutten de bedrijven met name hun eigen gespecialiseerde netwerk, die vaak bestaat uit leveranciers en/of klanten. Dit gebeurt vaak ook op informele wijze, bijvoorbeeld via internetfora waarop vakgenoten actief zijn. Een andere reden waarom een structurele bijdrage aan het onderwijs nu nog niet goed genoeg van de grond komt, is dat docenten weinig direct contact onderhouden in het werkveld. Het stagebureau staat wel in direct contact met het werkveld, maar voert alleen overleg rondom stageplekken en niet met betrekking tot de inhoud van het onderwijs.

4.6 > Verduurzaming in groene samenwerking

Clusius College heeft diverse mbo-opleidingen die elk hun samenwerkingen met het bedrijfsleven op een eigen manier inrichten. Dit is met uitzondering van de stages, die gecoördineerd worden door een centraal

stagebureau. In de casus zijn twee opleidingen onderzocht op de verschillende samenwerkingen met het bedrijfsleven om de factoren te bepalen die het succes van een samenwerking bepalen. De opleidingen zijn Groen, Grond en Infra (GGI) en Veehouderij. Bij beide opleidingen speelt de praktijk een belangrijke rol. De casus richt zich primair op de samenwerking rond praktijklessen. Bij GGI bestaat die samenwerking tussen Clusius College en een drietal bedrijven. Bij Veehouderij werkt Clusius College met zes praktijklocaties samen.

Bij beide opleidingen zijn betrokkenen uit het onderwijs en het bedrijfsleven, alsook de studenten erg tevreden over de samenwerking. De samenwerkingen bij beide opleidingen zijn voor een groot gedeelte gebaseerd op persoonlijke contacten en afspraken en er is een groot vertrouwen in elkaar. De leraren onderhouden goede contacten met enkele bedrijven en maken op informele wijze afspraken over de praktijklessen. Er wordt weinig op papier gezet. Er is weinig dynamiek in de samenwerking, de groep bestaat al langere tijd uit dezelfde bedrijven.

Een uitdaging voor de opleidingen is het aanbieden van een onderwijsprogramma dat voldoende aandacht heeft voor duurzaamheid in de sector. De groep bedrijven waar de praktijklessen plaatsvinden zijn geen voorlopers op dat gebied. Via een RIF-project probeert Clusius College nu de studenten ook met andere demo-leerbedrijven in contact te brengen, die op een andere manier bezig zijn met duurzaamheid. Daardoor komen studenten in aanraking met verschillende typen bedrijven in de sector.

4.7 > Innovatieraad

Nimeto wil innovatieve opleidingen aanbieden die studenten opleiden voor de toekomst. Daarbij is het belangrijk dat docenten zelf zien wat er in hun vakgebied verandert en dit ook doorvoeren in hun driejarenplannen, die jaarlijks worden geüpdatet. De driejarenplannen zijn geïmplementeerd om docenten actief over de toekomst van hun vak na te laten denken. De Innovatieraad is een van de bronnen waaruit de docenten kunnen putten.

De Innovatieraad is een orgaan dat bestaat uit een groep specialisten uit het werkveld in de voor Nimeto relevante vakgebieden. Zij denken na over innovaties op verschillende vakgebieden die relevant zijn voor Nimeto. Daarvoor komen ze een aantal keer per jaar samen. De specialisten zijn voornamelijk Nimeto-alumni en komen uit verschillende werkvelden. De Innovatieraad heeft een adviesrol en heeft geen directe invloed op de implementatie bij de docententeams.

De leden van de Innovatieraad weten elkaar goed te vinden en ervaren de onderlinge samenwerking en resultaten positief. Echter wordt de output van de Innovatieraad door de meerderheid van de docenten nog niet gebruikt als input voor de driejarenplannen. Door het ontbreken van de concrete, op elkaar aansluitende doelen lijken de partijen verschillende verwachtingen van elkaar hebben. Dit heeft een negatief effect op de samenwerking tussen de Innovatieraad en de docenten. Daarnaast is niet elke teamleider en docent actief bezig met het incorporeren van innovaties. Bij deze docenten kan de Innovatieraad ook moeilijk aansluiting vinden.

Om bovenstaande redenen zijn er plannen om de Innovatieraad op een andere manier in te zetten. Het idee is dat er meer gebruik gemaakt gaat worden van de zogenoemde community van Nimeto, een groot netwerk van onder meer bedrijven die zijn samengebracht op een digitaal platform. De Innovatieraad zou daarbij een soort curatorrol op zich kunnen nemen om met de ideeën die de community heeft over innovaties de docenten te kunnen inspireren. Via dit platform kunnen docenten in contact komen met het bedrijfsleven. Door deze verandering komt de Innovatieraad dichterbij de docenten te staan en de docenten dichterbij het bedrijfsleven. Daarnaast krijgen docenten ook trainingen in de vertaalslag van innovaties naar onderwijs. Nimeto hoopt dat docenten door deze trainingen meer open gaan staan voor externe ontwikkelingen.

4.8 > Media innovatie campus

In deze casus werkt het Friesland College, NHL-Stenden, gemeente Leeuwarden, NDC Mediagroep en een groot aantal andere regionale bedrijven samen binnen de RIF Media Innovatie Campus. De Media Innovatie Campus wordt een plek waar het onderwijs en het bedrijfsleven samenkomt om praktijkopdrachten voor studenten te creëren en uit te laten voeren. Daarnaast is het mogelijk voor bedrijven om zich te vestigen in het pand. Zo wordt getracht iets te doen aan de kwantitatieve en de kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt, meer afgestudeerden in de regio te behouden en de aansluiting met het hbo te verbeteren.

Met de realisatie van de Media Innovatie Campus en de onderwijsontwikkelingen die daarmee gepaard gaan wil het Friesland College de opleidingen praktijkgericht inrichten en een hybride leeromgeving creëren. De Media Innovatie Campus is inmiddels in gebruik genomen en er is een 'student at work team' opgericht dat zich bezighoudt met het verzamelen en ordenen van praktijkopdrachten. Er komen er inmiddels genoeg binnen om het curriculum volledig uit praktijkopdrachten te laten bestaan. Wel dienen er nog meer bedrijven in het pand gehuisvest te worden. Ook is het bedrijfsleven nog weinig in de grote praktijkruimtes van de Media Innovatie Campus te vinden.

In de gesprekken komt naar voren dat het bedrijfsleven een andere dynamiek heeft dan het onderwijs. De partijen werken in een verschillend tempo en gaan ook op een andere manier met afspraken om. Daarnaast zijn er nog docenten die het lastig vinden om hun manier van lesgeven aan te passen. Het vraagt immers om een meer coachende rol in plaats van de klassieke manier van lesgeven.

De projectorganisatie is goed neergezet en leidt tot een duidelijke structuur. Er zijn hierin nog wel een aantal verbeterpunten op het gebied van communicatie van de doelen van het project in de richting van de school en de externe partners. De projectorganisatie is ervan op de hoogte dat er nog het één en ander te verbeteren valt in de samenwerking.

4.9 > Food Academy Nijkerk

Het foodcluster in de regio Nijkerk staat met een groeiende werkgelegenheid in combinatie met een verhoogde uitstroom naar pensioen voor een grote uitdaging. Regionaal is sprake van een lage instroom aan jonge mbo-opgeleide medewerkers, onder andere omdat het imago van de foodsector matig is. Om hier verandering in te brengen hebben diverse foodbedrijven in de regio de handen ineengeslagen om samen met Aeres praktijkgerichte foodopleidingen op mbo-niveau aan te bieden. De bedrijven hebben zich verenigd in een vereniging: de Food Academy Nijkerk (FAN). Naast het opzetten van de foodopleidingen is het doel van de FAN om een hybride leeromgeving te creëren, een eigen FAN-locatie op te starten en de vereniging met meer aangesloten bedrijven uit te bouwen.

Het belangrijkste resultaat van de FAN is dat een groep gelijkgestemde bedrijven zich verenigd heeft en samen optrekt om een sectoraal en regionaal probleem aan te pakken. Bedrijven die voorheen los van elkaar opereerden, werken nu samen in vertrouwen. De eerste BBL-studenten van FAN-opleidingen hebben inmiddels hun diploma ontvangen en er is één locatie gerealiseerd. Vanuit de FAN zijn nieuwe, grotere plannen ontstaan om een Business Driven Campus te realiseren die zich richt op de 'harde kant' van de foodsector: robotisering en industrie. De studentenaantallen zijn uiteindelijk niet zo hoog geweest als waarop werd gehoopt, voor een groot deel omdat corona het praktijkgerichte onderwijs en de werving van nieuwe studenten bemoeilijkte. De FAN heeft voor de komende jaren o.a. de doelstelling om het aantal opleidingen uit te breiden, onder andere aan de hand van de nieuw te realiseren Business Driven Campus waarin bedrijven hun activiteiten op het gebied van onderwijs en productontwikkeling onderbrengen. Ook wordt er door de FAN gewerkt aan de inhoud en het vormgeven van opleidingen logistiek voor niveau 2 en 3.

4.10 > Digiwise

Digiwise is een RIF-project, dat is geïnitieerd door Vista. Het is een samenwerkingsverband tussen Vista, Gilde Opleidingen, Zuyd Hogeschool en het bedrijfsleven. Digiwise heeft als doel de onderwijs-ontwikkelingen op het gebied van ict in uitvoering en inhoud te versterken. Ict heeft een steeds grotere rol in de samenleving. De noodzakelijke ict-vaardigheden en -kennis worden onmisbaar om deel te blijven nemen aan de maatschappij. De digitalisering van de samenleving heeft grote impact op de leer- en werkprocessen en zijn onmisbaar in vrijwel alle beroepen en functies, van de bouw tot aan de zorgmedewerker.

Het RIF-project fungeert als een versnelling voor de implementatie van een nieuwe manier van lesgeven. Binnen Digiwise wordt het onderwijs en het bedrijfsleven samengebracht met praktijkopdrachten door middel van challenged based learning (CBL). Dit zijn actuele praktijkopdrachten bedacht door het bedrijfsleven en vormgegeven door het onderwijs. Het curriculum voor de ict-opleidingen bestaat nu volledig uit praktijkopdrachten. De samenwerking met het bedrijfsleven gaat goed, hoewel er bij het bedrijfsleven ergernissen zijn aangaande de stroperigheid van het onderwijs.

Doordat er met challenges wordt gewerkt, verandert ook de rol van de docent. In veel gevallen krijgt de docent de coachende rol en het bedrijf waarmee de challenge wordt gedaan een inhoudelijke rol. Hier moesten de ict-docenten erg aan wennen, al ziet de meerderheid van de docenten het wel zitten. Er wordt een topdown approach gehanteerd, waarbij docenten geen andere keuze hebben dan de nieuwe rol aan te nemen.

Bij de start van Digiwise zijn er veel grote bedrijven voor de samenwerking benaderd om aan de co-financieringseis van de RIF-subsidie te voldoen. In de praktijk blijkt dat kleinere bedrijven ook nuttig zijn in deze samenwerking. Er is daarom voor gekozen om met deze bedrijven een alternatieve samenwerkingsovereenkomst aan te gaan, waarbij ze zich voor een kortere termijn aan het project binden.

Ten tijde van de tweede gespreksronde is de organisatiestructuur gewijzigd. De zestien werkgroepen zijn teruggebracht naar zeven. Veel mensen zaten in twee of meer werkgroepen tegelijk, waarbij ook onderwerpen overlaptten. Hierdoor nam het aantal overleggen voor de deelnemers toe en nam hun enthousiasme af. Ook was niet iedere werkgroepvoorzitter even geschikt voor die rol. De nieuwe werkgroepvoorzitters zijn veelal opleidingscoördinatoren met projectmanagementervaring.

4.11 > Startacademie

Startacademie is opgezet als een van de twaalf beroepsdivisies die Zadkine kent en is als zodanig bestemd voor de combinatie werken en leren op niveau 1, waarbij de werkplaats de klas is. De samenwerking betrof in 2020 een netwerk van mbo, zorginstellingen en werkgevers dat een passend onderwijs/zorgaanbod wilde ontwikkelen voor jongeren zonder startkwalificatie in Rotterdam-Zuid.

De aanleiding voor de opzet van Startacademie was dat zich in Rotterdam Zuid een groot aantal kwetsbare jongeren zonder startkwalificaties bevond. Het was moeilijk deze jongeren, waarbij vaak zeer complexe problematiek speelt in de persoonlijk en huiselijke sfeer, in beeld van de instanties te houden. Binnen Startacademie wilde men de doorstroom tussen niveau 1 en niveau 2 opleidingen verbeteren teneinde de jongeren continuïteit te bieden in termen van onderwijs en zorg, ze aan betere kwalificaties te helpen, en de bedrijven te helpen de duurzame arbeidskrachten te vinden waar deze dringend behoefte aan hadden.

Het blijkt in de praktijk heel moeilijk te zijn om een duurzame relatie met werkgevers waar de jongeren terecht kunnen, op te bouwen. Dat heeft verschillende oorzaken: leerlingen kunnen maar een korte tijd aan de slag, er kunnen te weinig leerlingen aan de slag, commerciële overwegingen die in de weg zitten, ruimtegebrek etc. In de praktijk is daarom gaandeweg voor een pragmatischer aanpak gekozen.

De startacademie ontwikkelt zich in de toekomst waarschijnlijk als een gelaagd concept: een centrale basisgedachte, maar per werkgever maatwerk. Het concept zou idealiter in de driehoek Zadkine, leerling en werkgever vorm moeten krijgen, zonder tussenkomst van de gemeente.

Samenwerking kan vanuit het ene perspectief wel en vanuit een ander perspectief niet interessant zijn. Denk aan de relatief nieuwe ontwikkeling: De Beroepentuin (www.deberoepentuin.nl) waarin mensen met enige afstand tot de arbeidsmarkt in korte tijd (soms twee weken) worden (om)geschoold tot een praktisch beroep. Werkgevers, opleidingsinstituten – waaronder Zadkine –, brancheorganisaties, maatschappelijke instellingen en lokale en landelijke overheden werken daarin samen en zorgen voor sponsoring. Dit initiatief is interessant vanuit werkperspectief, maar wordt door Zadkine vanuit Onderwijskundig perspectief nog niet omarmd.

> 5. Patronen in de casuïstiek

In dit hoofdstuk analyseren we de elf cases uit ons onderzoek (hoofdstuk 4) op grond van de redeneerlijn die op basis van het literatuuronderzoek is opgesteld (hoofdstuk 3). Dit doen we per blok uit het redeneerschema. Zo komt hierna in paragraaf 5.2 eerst het onderdeel ‘doelen van de samenwerking’ aan bod. Daarna komen de ‘drivers’ van de samenwerking in beeld (paragraaf 5.3) en wordt nader ingegaan op het design van de samenwerking (paragraaf 5.4).

De beoogde en gerealiseerde output en outcome staan centraal in paragraaf 5.5. Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 5.6 waarin het gaat over de succes- en faalfactoren.

Bij de analyses is gebleken dat het zinnig is de elf cases te onderscheiden in twee typen samenwerkingen. Daarover gaat paragraaf 5.1.

Tabel 5.1 Soorten samenwerkingsverbanden¹⁰

		Object		
		INDIVIDUEEL	COLLECTIEF	GEBIED
Oriëntatie	OPERATIONEEL	complexe zorgvraag en waar o.a. instellingen uit de domeinen zorg, wonen, welzijn, inkomen met elkaar moeten samenwerken om tot een passend individueel aanbod te komen.	samenwerking tussen een onderwijsinstelling en een bedrijf, om nieuw aanbod voor groepen leerlingen of studenten te creëren bijvoorbeeld bij stageplekken of leerwerkplekken.	lokale energietransitie waarbij gemeenten, private bedrijven en woningcorporaties samenwerken om een maatschappelijk probleem op te lossen.
	STRATEGISCH	triple helix om nieuwe op het individu gerichte zorgconcepten te ontwikkelen bijv. rond domotica of preventie.	samenwerking om ondermijnende criminaliteit onder specifieke groepen (jongeren) aan te pakken.	samenwerking op bestuurlijk niveau om bijvoorbeeld een gezamenlijke strategische agenda voor de regio te ontwikkelen en daarmee adequaat te kunnen reageren op problemen zoals krimp of lerarentekort.

¹⁰ Alleen samenwerkingsverbanden van het type vermeld in de paarse vlakken zijn in dit onderzoek betrokken.

5.1 > Samenwerking in soorten en maten

Samenwerkingsvormen zijn er in de praktijk in vele soorten en maten. Ook in de wetenschappelijke literatuur en de managementliteratuur wordt een schier oneindige reeks aan theoretische en praktische typologieën van samenwerkingsverbanden, allianties en netwerken gehanteerd om de verschillen in samenwerkingsverbanden te duiden.¹¹

Succes- en faalfactoren hangen deels samen met het type samenwerkingsvorm dat aan de orde is.¹²

De cases in ons onderzoek zijn in twee typen samenwerkingsverbanden te verdelen:

- a. samenwerking die zich richt op het gezamenlijk opzetten van praktijklessen, werkend leren, praktijkroutes, stageplekken of praktijkgerichte opleidingen voor specifieke groepen leerlingen en;
- b. samenwerking die zich richt op regionale strategische samenwerking en innovatie. Dat bracht ons tot een typologie van samenwerkingsvormen langs de assen 'oriëntatie' en 'object'.

De oriëntatie kan operationeel zijn, dat wil zeggen samenwerking gericht op het concreet ontwikkelen en aanbieden van nieuwe producten, diensten of andersoortig aanbod, zoals stageplekken of leerwerkplekken.

De oriëntatie van het samenwerkingsverband kan ook strategisch zijn, dat wil zeggen gericht op het ontwikkelen van een gezamenlijke lange termijn agenda of innovaties.

Als we de dimensie 'object' hanteren kan samenwerking betrekking hebben op individuen (aanbieders uit verschillende domeinen die samenwerken om een individuele maatwerkoplossing te creëren), collectiviteiten (specifieke groepen leerlingen) of op een gebied (bijvoorbeeld een regio of provincie).

In tabel 5.1 staat een overzicht met voorbeelden van mogelijke – ook niet onderwijs gerelateerde – samenwerkingsvormen, geordend langs deze twee dimensies.

Op basis van deze tweeledige typologie zien we dat de samenwerkingsverbanden in dit onderzoek zich bevinden in de gekleurde vlakken: de operationele, op een collectief gerichte samenwerking (OCS) en de strategische, op een gebied gerichte samenwerking (SGS).

In tabel 5.2 is aangegeven in welke categorie de door ons onderzochte samenwerkingsverbanden geplaatst kunnen worden.

Bij de bespreking van de analyseresultaten per blok keert deze indeling terug.

¹¹ Zie Van Montfort & Rietdijk, 2021: p. 12 e.v..

¹² Zie Van Montfort & Rietdijk, 2021: p. 26 e.v..

operationele op een collectief gerichte samenwerking (OCS)			strategische op een gebied gerichte samenwerking (SGS)		
STAKEHOLDER ONDERWIJS	DOEL	OMSCHRIJVING	STAKEHOLDER ONDERWIJS	DOEL	OMSCHRIJVING
Grafisch Lyceum Rotterdam	Creëren stageplekken, huur/gebruik van apparatuur	Informeel netwerk van individuele docent met individuele werkgevers	Platform VO-MBO Groningen	Overlegplatform voor strategische provinciebrede onderwijskwesties	Vrijwillig bestuurders- -platform van vo en MBO-nesturen op basis van gelijkwaardigheid
Aeres	Mbo-opleidingen aanbieden, samenwerking mbo – bedrijfsleven verbeteren, inspelen op tekort aan opgeleide mensen	Vereniging van bedrijven met onderwijsinstelling en gemeente in werk- en stuurgroep (geen lid)	Mbo-instellingen Noord-Holland	Strategische samenwerking tussen vijf ROC's in Noord-Holland	Beginnende samenwerking op bestuurlijk niveau
Clusius College	Praktijklessen, samenwerking onderwijs - bedrijven	Ad hoc, bilaterale afspraken	Nimeto	Innovatieraad van 'externen' om de ontwikkelingen op verschillende vakgebieden te volgen en in kaart te brengen voor de docenten	Strategische samenwerking
Zadkine	Werkend leren, gericht op startkwalificatie	Eerst: uniform concept. Nu: maatwerk-samenwerking per bedrijf	Roc van Twente	Twents Fonds voor Vakmanschap	Strategische samenwerking tussen onderwijsinstellingen, provincie, gemeente, de sectorale O&O Fondsen, werkgevers en werknemers
Scalda	Praktijkroute Horeca en Toerisme	Praktijk-/ opleidingsgerichte samenwerking onderwijs en bedrijf			
Friesland College	Media Innovatie campus	Publiek private samenwerking tussen onderwijsinstellingen, gemeente en private partijen			
Vista	Digijwise, project om onderwijsontwikkeling op het gebied van ict te versterken	Samenwerkingsverband onderwijsinstellingen en bedrijfsleven			

5.2 > Doelstellingen

De samenwerking die de mbo-instellingen aangaan, dient uiteraard een doel. Hierna is in tabel 5.3 een samenvattend overzicht opgenomen van de korte, middellange en lange termijn doelen die de instellingen met hun samenwerking nastreven.

5.2.1 > LANGETERMIJN DOELEN

Als we alle elf cases bestuderen blijkt dat - in grote lijnen - de samenwerkingsverbanden dezelfde lange termijn doelen voor ogen hebben: ervoor zorgen dat scholing van (toekomstige) werknemers beter aansluit bij waar in de praktijk om wordt gevraagd, met het oog op voldoende en goed geschoolde werknemers. Daarbij zijn er vanuit hun aard verschillen tussen de operationele, op een collectief gerichte samenwerkingsverbanden (OCS) en de strategische, op een gebied gerichte samenwerkingsverbanden (SGS).

De eerste trachten een responsief curriculum te bewerkstelligen voor specifieke opleidingen (of richten zich op een specifieke groep leerlingen), terwijl de tweede zich meer richten op het versterken van de innovatiekracht van de regio in zijn algemeen. Het lange termijn doel is daarmee iets minder concreet.

Overigens zijn deze verschillen subtiel. Zo heeft Nimeto weliswaar meer algemene doelen om de opleidingen meer innoverend te maken, maar richt de mbo-instellingen zich als vakinstelling meer op opleidingen op een bepaald vakgebied dan op een specifieke regio. Andersom hebben de op een collectief gerichte samenwerkingsverbanden (OCS) vaak niet alleen als doel om bepaalde opleidingen beter te laten aansluiten op de praktijk, maar richten ze zich hierbij op een specifieke regio. Ter illustratie wordt één van deze samenwerkingsverbanden hieronder nader toegelicht.

Casus Praktijkroute Horeca en Toerisme

Scalda heeft enkele jaren terug het concept van de praktijkroute ontwikkeld. De kern van dit concept bestaat eruit dat studenten in de reële beroepspraktijk werken en leren op een vraaggestuurde manier. De Praktijkroute Horeca en toerisme is begin 2019 opgestart.

Bij de Praktijkroute Horeca en Toerisme gaan studenten vanaf de eerste dag van hun opleiding aan de slag bij een horeca en/of toerismebedrijf. De route wordt op verschillende opleidingsniveaus aangeboden. Om de route te realiseren werkt Scalda samen met verschillende horeca- en toerismebedrijven uit de regio's Walcheren, West-Zeeuws-Vlaanderen en West-Schouwen-Duiveland.

Met de praktijkroute wordt beoogd meer studenten op te leiden voor de branches Horeca en Toerisme. Men wil dit realiseren door voor studenten dicht-bij-huis-onderwijs in deze opleidingen aan te bieden én ze direct in de beroepspraktijk bezig te laten zijn. Op deze manier krijgen de studenten direct de relevante ontwikkelingen in de beroepspraktijk mee.

De beoogde doorwerking hiervan is dat men studenten zo blijvend wil binden aan de branches en daarmee aan Zeeland. De inzet is kortom een substantiële bijdrage te leveren aan het beperken van het tekort aan arbeidskrachten in de branches horeca en toerisme binnen de regio.

Tabel 5.3 Doelstellingen

BETROKKEN ONDERWIJS-INSTELLING	KORTE TERMIJN DOELEN	MIDDELLANGE TERMIJN DOELEN	LANGETERMIJN DOELEN
Operationele op een collectief gerichte samenwerking (OCS)			
Grafisch Lyceum Rotterdam	Onderwijs dat beter aansluit op (actuele) praktijk.	-	Werknemers die betere, meer relevante scholing hebben gehad.
Aeres	Onderwijs dat beter aansluit op (actuele) praktijk, ook voor korte cursussen en trainingen. Vergroten van de naamsbekendheid van de bedrijfstak.	Vergroten van de instroom in de opleiding. Een fysieke (leer)omgeving creëren, waar onderwijs, en praktijk(onderzoek) samenkomen.	Voldoende en goed geschoold arbeidsaanbod in de bedrijfstak.
Clusius College	Onderwijs dat beter aansluit op (actuele) praktijk.	-	Werknemers die betere, meer relevante scholing hebben gehad.
Zadkine	Doorstroom van studenten van niveau 1 naar niveau 2. Voorkomen van uitval van studenten.	- -	Vergroten werkgelegenheid en continuïteit op de arbeidsmarkt. Kwetsbare jongeren zonder startkwalificatie aan een baan helpen.
Scalda	Onderwijs dat beter aansluit op (actuele) praktijk. Doorstroom van studenten van niveau 1 naar niveau 2.	- -	Voldoende geschoold arbeidsaanbod in de bedrijfstak (Horeca en Toerisme).
Friesland College	Verbeteren van contacten tussen onderwijs en het werkveld. Vormgeven van praktijkopdrachten.	Een fysieke (leer)omgeving creëren, waar onderwijs, en praktijk samenkomen.	Voldoende en goed (praktijkgericht) geschoold arbeidsaanbod in de bedrijfstak.

BETROKKEN ONDERWIJS- INSTELLING	KORTE TERMIJN DOELEN	MIDDELLANGE TERMIJN DOELEN	LANGETERMIJN DOELEN
Operationele op een collectief gerichte samenwerking (OCS)			
Vista	Verbeteren van contacten tussen onderwijs en het werkveld. Vormgeven van praktijkopdrachten.	Onderwijsontwikkeling naar Challenge Based Learning.	Voldoende en goed (praktijkgericht) geschoold arbeidsaanbod in de bedrijfstak.
Aeres	Onderwijs dat beter aansluit op (actuele) praktijk, ook voor korte cursussen en trainingen.	Vergroten van de instroom in de opleiding.	Voldoende en goed geschoold arbeidsaanbod in de bedrijfstak.
strategische op een gebied gerichte samenwerking (SGS)			
Platform VO- MBO Groningen	Elkaar kennen, vinden en leren.	-	Borgen van kwalitatief goed onderwijs in de regio.
Samen- werkings- verband Noord-Holland	Een gezamenlijke strategische agenda als basis voor een gezamenlijk, doelmatig opleidingsaanbod.	-	Onderwijs dat beter aansluit op (actuele) praktijk.
Nimeto	Bedrijfsontwikkelingen meenemen in meerjarenplannen.	Cultuurverandering bij de docenten, waarbij zij actief naar het bedrijfsleven kijken.	Onderwijs dat beter aansluit op (actuele) praktijk.
ROC van Twente	Aanbieden van opleidingscheques voor om-, bij- of herscholing.	Bevorderen van een Leven Lang Ontwikkelen binnen de regio.	Werknemers die betere, meer relevante scholing hebben gehad.

5.2.2 > KORTE EN MIDDELLANGE TERMIJN DOELEN

De eerste stappen die samenwerkingsverbanden willen zetten (korte en middellange termijndoelen) verschillen tussen de op een collectief gerichte samenwerkingsverbanden (OCS) en de strategische, op een gebied gerichte samenwerkingsverbanden (SGS). De eerste zijn vaak bezig om concreet het bedrijfsleven en het onderwijs samen de opleidingen te laten vormgeven. Bijvoorbeeld door het onderwijs meer vorm te geven vanuit praktijkopdrachten. Daarbij wordt in een aantal gevallen gebouwd aan een fysieke leeromgeving (campus) waar onderwijs en praktijkleven samenkomen. Daarnaast wordt er in enkele gevallen werk van gemaakt om leerlingen te laten doorstromen naar een opleidingsniveau waar meer vraag naar is op de arbeidsmarkt. Bij SGS heeft de samenwerking op korte termijn meer tot doel om elkaar te leren kennen, te informeren of om gezamenlijk het werken aan een gezamenlijke strategische agenda. Het Twents Fonds voor Vakmanschap vormt met de inzet van een concreet instrument een uitzondering; zie kader.

Casus Twents Fonds voor Vakmanschap

Het Twents Fonds voor Vakmanschap heeft de ambitie om meer dynamiek te bewerkstelligen op de Twentse arbeidsmarkt als onderdeel van de bredere economische ontwikkelingsdoelstellingen van de regio. Vastgesteld is dat er sprake is van ongewenste fricties op de arbeidsmarkt. Analyse van de regionale arbeidsmarkt geeft aan dat er met name op beroepsniveau grote discrepanties tussen vraag en aanbod bestaan.

Tevens blijkt uit onderzoek dat er aanmerkelijk minder geïnvesteerd wordt in scholing en kwalificatie van vakmensen op lager en middelbaar beroepsniveau en van mensen die een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt hebben. De focus van Twents Fonds voor Vakmanschap is dan ook gericht op die mensen die een vak willen

leren dan wel willen bijhouden en die moeilijk toegang kunnen krijgen tot het bestaande scholingsaanbod.

Het Fonds geeft mensen de mogelijkheid om zich blijvend te ontwikkelen, hen weerbaar en wendbaar te maken op de arbeidsmarkt en het tevens vanzelfsprekend te laten worden om jezelf te blijven ontwikkelen. Door middel van om-, bij- en herscholing wordt de arbeidsmobiliteit groter met als gevolg minder tekorten en overschotten in arbeidsmarktsectoren.

5.3 > Drivers

Naast een aanleiding en een doel om tot samenwerken te komen, zijn er ook prikkels nodig die het aantrekkelijk of noodzakelijk maken dat er ook feitelijk actief wordt samengewerkt (zie ook Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2011; Van Montfort & Rietdijk, 2021). We noemen dit 'drivers for cooperation'. Deze drivers vormen interne en externe stuwende krachten die voor zorgen dat er daadwerkelijk tot samenwerking wordt gekomen en dat de samenwerking in stand wordt gehouden. Zij vormen als het ware de zuurstof die het vuur van de samenwerking brandende houdt (zie ook hoofdstuk 3).

Binnen een samenwerkingsverband dient er daarnaast ook sprake te zijn van een bevorderende dynamiek tussen de samenwerkingspartners. Vertrouwen, gedeeld enthousiasme, of een informele cultuur waarin deelnemers elkaar snel weten te vinden, kunnen een dergelijke bevorderende rol spelen.

In de hiernavolgende sectie wordt beschreven welke drivers van invloed zijn geweest op de samenwerking binnen de elf cases aan de hand van bovenstaand schema: de essentiële en externe drivers. Drivers waarvan daarnaast sprake is bij de cases en die niet in bovenstaande categorieën vallen worden apart beschreven. Nadat de drivers zijn beschreven, besteden we aandacht aan de verhoudingen tussen particuliere en publieke waarden en doelen binnen de samenwerkingsverbanden, en tussen verschillende

drivers die van invloed zijn op de samenwerkingen. In de daarna volgende sectie wordt de bevorderende dan wel belemmerende dynamiek tussen de partners van de samenwerkingen beschreven.

Figuur 5.4 Elementen ‘Drivers’ uit redeneerlijn



5.3.1 > ESSENTIËLE DRIVERS

De essentiële drivers die uit de literatuurstudie naar voren kwamen, zien we als volgt terug in onze gevalsstudies:

1. Leiderschap

Leiderschap komt in verschillende cases naar voren als een belangrijke factor om de samenwerking op gang te brengen en gaande te houden, en omgekeerd: als leiderschap ontbreekt is dat mede een oorzaak van het niet ontstaan of niet intensiveren van samenwerking.

Voorbeelden Leiderschap

Bij Startacademie worden de visie, ervaring en het enthousiasme van de initiatiefnemers van Startacademie genoemd als belangrijke driver bij het ontstaan en voortzetten van het concept Startacademie.

De programmaleider van Digiwise wordt omschreven als een kartrekker van de samenwerking. Hij houdt iedereen scherp. Ook houdt hij in de gaten of alle partners hun afspraken met betrekking tot cofinanciering nakomen.

Bij het Twents Fonds komt leiderschap positief naar voren, omdat verschillende stakeholders aan het begin van de samenwerking hun nek uitstaken voor het Twents fonds, omdat zij geloofden in de noodzaak van het fonds. Ze zijn ‘gewoon’ begonnen en gaandeweg is er pas een concreet plan in elkaar gezet.

Bij Praktijkroute Horeca en Toerisme is het gebleken dat leiderschap is verdeeld over (te) veel schakels, hetgeen drukt op de vooruitgang van de samenwerking omdat potentiële deelnemers elkaar te weinig tegenkomen, te divers zijn en bij verschillende (sub)brancheorganisaties zijn aangesloten.

Bij de casus Mbo-instellingen Noord-Holland is geen sprake van leiderschap door één van de partijen. Hierbij speelt waarschijnlijk een rol dat elke partner bevreesd is voor het opgeven van bestuurlijke autonomie als de ander het leiderschap naar zich toetrekt. Personele wisselingen dragen verder bij aan het ‘kat uit de boom kijk’-gedrag en het niet van de grond komen van intensievere samenwerking.

Ook in de casus Platform VO-MBO Groningen was bij het ontstaan en bij de verdere ontwikkeling in de eerste jaren, de gezaghebbende rol van de bestuursvoorzitter van Noorderpoort van essentieel belang. Nu deze is weggefallen, is de vraag of iemand en, zo ja, wie deze trekkersrol overneemt en welke consequenties dit op de langere termijn heeft voor de ontwikkeling van het Platform.

2. Incentives

Een belangrijke groep drivers vormen de incentives die partijen hebben om samen te werken. Deze kunnen in de praktijk voor alle partijen andere zijn:

- Voor scholen kan de toegang voor studenten tot meer en modernere machines of technologie een incentive zijn, zoals bij de casus Verduurzaming in groene samenwerking (Clusius College) bijvoorbeeld het geval is. Ook wordt het oppoetsen van het imago van de school als incentive genoemd door een van de deelnemende scholen in de casus Digiwise.
- Voor docenten kan het een incentive zijn om samen te werken met het bedrijfsleven omdat zij zo beter op de hoogte kunnen blijven van (internationale) ontwikkelingen en innovaties binnen het eigen vakgebied, zoals bij de cases Media Innovatie Campus en Digiwise.
- Voor de onderwijsinstellingen is ‘profilering’ een belangrijke incentive om de samenwerking met het bedrijfsleven te zoeken en te intensiveren. Zo profileert de FAN zich als een organisatie waar werknemers zich kunnen ontwikkelen. Deze incentive speelt ook voor de actoren binnen Digiwise. Het krijgen van exposure naar de studenten door te participeren in een samenwerking wordt ook door de casus Media Innovatie Campus genoemd; dit kan leiden tot meer interesse van studenten in een stageplek of werkplek in het bedrijf en het behoud van afgestudeerden in de regio.

Bij andere cases, zoals Clusius College en Grafisch Lyceum Rotterdam, is het contact met vakgenoten en het opdoen van nieuwe kennis een incentive om te willen samenwerken met het bedrijfsleven. In de casus Innovatieraad (Nimeto) benoemt men het via elkaar in aanraking komen met andere vakgebieden als een incentive, of op zijn minst als aantrekkelijk voordeel van de samenwerking.

Voorbeeld Clusius College en Grafisch Lyceum Rotterdam

De boerenbedrijven betrokken bij de Vee opleidingen van Clusius College vinden het vanwege hun vaak eenzame bestaan aantrekkelijk met de energie van jonge mensen in aanraking te komen, op deze wijze contact met vakgenoten te hebben, en daarbij nog wat te leren van deze studenten. Ook bij het Grafisch Lyceum Rotterdam geeft een aantal bedrijven aan dat men het interessant vindt dat stagiairs soms nieuwe kennis over software en apparatuur meebrengen die van nut is voor het bedrijf (echter meestal loopt de kennisoverdracht volgens hen van bedrijf naar student).

- Voor een regio als geheel kan een incentive voor samenwerking zijn dat succesvolle samenwerking ook weer voor nieuwe bedrijvigheid zorgt, in het bijzonder wanneer de samenwerking is gelokaliseerd in een ‘hub’, zoals in Friesland bij de samenwerking tussen bedrijven en het Friesland College en in Limburg bij de casus Digiwise.
- Soms spelen in de onderzochte cases ook financiële incentives zoals een vergoeding voor samenwerking. De samenwerkende bedrijven in de casus Verduurzaming in groene samenwerking (Clusius College) krijgen bijvoorbeeld een vergoeding voor de praktijklessen, maar volgens henzelf speelt dit een ondergeschikte rol in het willen samenwerken.

3. Onzekerheid

In de literatuur wordt ‘onzekerheid’ als essentiële driver benoemd. Daarbij kan worden gedacht aan de onvoorspelbaarheid van technologische, financiële of demografische ontwikkelingen. Ook de ontwikkeling en impact van de coronacrisis is zo’n onvoorspelbare ontwikkeling. Samenwerken zou dan een goede manier kunnen zijn om met onzekerheden in externe ontwikkelingen om te gaan. Deze factor wordt niet expliciet benoemd door de geïnterviewde partners.

4. Onderlinge afhankelijkheid

Onderlinge afhankelijkheid om het beoogde doel te bereiken is bij veel samenwerkingsverbanden een belangrijke (continue) driver voor de samenwerking. Mbo-scholen en het bedrijfsleven hebben elkaar nodig om goed in te kunnen spelen op demografische en technologische ontwikkelingen; dit geldt bij de cases Food Academy Nijkerk, Verduurzaming groene samenwerking, Mbo-instellingen Noord-Holland, Digiwise en de Media Innovatie Campus. In Friesland is door Leeuwarden Culturele Europese Hoofdstad gebleken hoeveel het Friesland College en de bedrijven samen kunnen bereiken dat anders niet mogelijk was geweest. De deelnemers van het Platform VO-MBO Groningen zien het platform als manier om collectieve verantwoordelijkheid voor goed en bereikbaar onderwijs in de regio vorm te geven; niet samenwerken is daarbij volgens hen geen optie.

5. Gevoel van urgentie

Bij de meeste samenwerkingen is een gevoel van urgentie een belangrijke driver voor het op gang komen en houden van de samenwerking. Verschillende factoren spelen een rol bij deze urgentie:

- bij alle samenwerkingen speelt de krapte op de arbeidsmarkt. In alle cases draagt de dreiging van een tekort aan voldoende mbo-geschoold personeel in de betrokken sectoren bij aan een gevoel van urgentie.
- bij veel samenwerkingsverbanden is sprake van een urgent belang voor het onderwijs om de innovatie in de sector bij te houden. Hoe sneller de (technologische) ontwikkelingen in het werkveld, hoe groter het gevoel van urgentie om samen te werken. Samen kunnen de partners beter op nieuwe vraag inspelen en de opleidingen relevant maken voor de behoeften in de markt.
- in de perifere regio's is daarnaast ook de bevolkingskrimp een belangrijke factor in het gevoel van urgentie. Dit speelt bij de cases Platform VO-MBO Groningen, de Friese Innovatie-campus, het Horizon College Noord-Holland, Digiwise in Limburg en de praktijkroute Horeca en Toerisme van Scalda in Zeeland.

In ons onderzoek kwamen we ook drivers tegen die niet in de literatuur zijn genoemd:

6. Gedeelde belangen

Gedeelde belangen worden in de literatuur vaak als succesfactor benoemd, maar ze kunnen ook een 'driver' zijn, dat wil zeggen een mechanisme waardoor partijen elkaar – ook als het moeizaam gaat – toch blijven opzoeken. Zolang partijen een belang zien in samenwerking zullen ze deze opzoeken en bestendigen. Bij alle onderzochte samenwerkingen spelen gedeelde belangen een rol. Zo is het opleiden van mbo-personeel om de arbeidsmarkt te versterken en het up-to-date maken van opleidingen met betrekking tot de innovaties in het werkveld een belangrijk gemeenschappelijk belang van zowel het onderwijs als het bedrijfsleven. In de krimpregio's wil men gezamenlijk de regio versterken en aantrekkelijker maken.

7. Maatschappelijke en sociale motivatie

Een aantal bedrijven ziet een maatschappelijke verantwoordelijkheid om samen te werken, zoals bij de Food Academy Nijkerk, Digiwise, de Innovatieraad en Media Innovatie Campus. Daarnaast wordt er een grote gevoelde sociale motivatie beschreven om studenten en zij-instromers te enthousiasmeren voor de sector, de praktijklessen leuker te maken, en zo de studenten te zien opbloeien; dit is het geval bij bedrijven in de casus Verduurzaming in groene samenwerking (Clusius College).

Bedrijven ervaren ook sectorbetrokkenheid, zoals bij de vee-opleidingen van Clusius College; de boerenbedrijven hebben zelf vaak geen nieuw personeel nodig maar voelen zich betrokken bij de toekomst van de sector waarvoor nieuwe en goede studenten nodig zijn, waarbij praktijkgericht onderwijs erg belangrijk is. Ook leren bedrijven studenten graag nieuwe dingen. Bij de Vee-opleidingen speelde daarbij ook dat samenwerking nodig was om de studenten terug te winnen vanuit een andere opleiding waar ze om kwaliteitsredenen naar waren uitgeweken, en ze te behouden; de veehouders vonden het daarom belangrijk het onderwijs te helpen verbeteren. Bij de casus Noord-Holland voelt het bestuur van de samenwerking een sterke motivatie zo goed mogelijk te presteren als bestuur in de regio en het beste neer te zetten voor de studenten met het publieke geld dat wordt gebruikt. Daarbij vindt men het belangrijk

dat kleinschalig aanbod en dichtbijhuis onderwijs mogelijk blijft. Scalda in Zeeland ziet het als een maatschappelijke verantwoordelijkheid opleidingen in de Horeca en Toerisme sector aan te bieden ondanks de hoge kosten hiervan, omdat deze beroepen zo nodig zijn in de provincie.

8. Personele wisselingen

Personele wisselingen kunnen ook drivers voor een samenwerking zijn, zowel op positieve als negatieve wijze. Bij de casus Noord-Holland hebben personele wisselingen tot een tijdelijke pauze geleid van de samenwerking. Bij Food Academy Nijkerk leidde het wegvallen van de belangrijkste voortrekker van de samenwerking tot verdeling van zijn/haar taken over verschillende personen, die echter andere hoofdtaken hadden. De inzet van deze hoofdpersoon wordt door de betrokkenen gemist. Bij Digiwise werd de samenwerking tussen de twee roc's versterkt bij de komst van een nieuwe opleidingsmanager bij het Gilde. De opleidingsmanager ziet een grotere meerwaarde in de samenwerking dan zijn voorganger en is daarom ook gemotiveerder om samen te werken met Vista.

9. Dynamiek tussen de samenwerkingspartners

Hier kan worden gedacht aan zaken als vertrouwen, gedeeld enthousiasme, of een informele cultuur waarin deelnemers elkaar snel weten te vinden. De dynamiek tussen de samenwerkingspartners is een belangrijke succes- of faalfactor (zie ook hierna). Daarnaast is het een belangrijke driver, immers ook als de samenwerking niet verloopt zoals gewild of niet de beoogde resultaten oplevert kan een positieve dynamiek tussen de partners er toch voor zorgen dat 'het vuur van de samenwerking brandende blijft.'

Voorbeelden Dynamiek

Bij de samenwerking rond de Praktijkroute Horeca en Toerisme van Scalda heeft de geringe betrokkenheid van de provincie geleid tot meer verbinding op lokaal niveau: lokale stakeholders hebben samengewerkt aan een beleidsnotitie Bewuste Bestemming 2030 gemaakt,

Bij Digiwise had Gilde, de partner van Vista, aan het begin het gevoel alleen bij de samenwerking te zijn betrokken voor vervullen van subsidievoorwaarden; dit heeft met name bij de docenten een negatieve impact op het vertrouwen in de samenwerking gehad. Maar gaandeweg werd voor Gilde ook duidelijk hoe de samenwerking voor haarzelf voordelig was.

Bij de casus Noord-Holland blijft men elkaar ondanks de tijdelijke 'on hold' status van de samenwerking, informeel vinden voor samenwerking rond allerlei initiatieven die al bezig waren.

Bij Digiwise is een nieuwe organisatiestructuur op komst om het enthousiasme te behouden door minder werkgroepen en minder overlap tussen werkgroepen te bewerkstelligen dan voorheen het geval was. Het betrokken Gilde college heeft ingezien dat Digiwise voor hen ook interessant is en is enthousiast, wat samenwerking bevordert.

De kracht van het Twents Fonds voor Vakmanschap is dat het een governance model is met een sterke informele doorzettingsmacht en een brede samenstelling van stakeholders, waardoor het Fonds in staat is snel in te spelen op veranderingen in de omgeving. Korte lijntjes maken het mogelijk om snel beslissingen te nemen.

10. Betrokkenheid docenten

De betrokkenheid van docenten is een essentiële driver om de samenwerking ook op de werkvloer inhoud te geven en gaande te houden. In de praktijk zien docenten niet altijd de waarde of het belang van de samenwerking. Dit wordt vaak gevoed door onzekerheid over de rol die de docent geacht wordt te spelen in nieuwe onderwijsprogramma's en nieuwe (gezamenlijke) vormen van werken.

Het leggen van een goede verbinding tussen strategische ambities op bestuursniveau en commitment op de werkvloer is overigens ook een belangrijke succesfactor voor duurzame publieke waardecreatie door samenwerking (zie ook hierna).



Voorbeelden Betrokkenheid docenten

Bij Digiwise wordt gerapporteerd dat de docentenrol sterk verandert voor de docenten van Vista en Gilde, van het delen van kennis van een specifiek vak naar een meer coachende rol, waarbij de kennis uit het bedrijfsleven komt. In het begin was niet elke docent bereid om op deze manier samen te werken met het bedrijfsleven.

Bij de ontwikkelingen rond de hybridisering van de opleidingen bij Scalda, waaronder de praktijkroute Horeca en Toerisme, wordt ook gezien dat sommige docenten moeite hebben met de veranderingen mee te bewegen, vooral docenten die al jarenlang in het vak zitten en aan een bepaalde manier van werken gewend zijn. Ook namen de projectleiders van de praktijkroute de contacten met het bedrijfsleven over die de docenten jarenlang hadden opgebouwd, hetgeen voor de docenten een pijnlijk punt was, waardoor zij weerstand hadden met de ontwikkelingen mee te gaan. Er wordt bij Scalda echter zoveel aan kruisbestuiving gedaan tussen praktijk en school en tussen verschillende teams die in verschillende fasen zijn van hybridisering, dat er al veel vorderingen

zijn gemaakt en er nu veel enthousiasme is voor de nieuwe onderwijsvorm. Door mensen uit de praktijk naar de docententeams te trekken wordt het enthousiasme groter bij de docenten op school; echter soms willen de praktijkdocenten te veel bepalen wat er in de opleiding komt, wat ook spanningen geeft. De docenten worden ondersteund bij het maken van de transitie, door onderzoeksteams en met externe coaches, en er is veel ruimte om fouten te maken en daarvan te leren.

Ook bij het Friesland College speelt dat er een noodzaak is voor docenten om het belang te zien van de nieuwe aanpak. De motivatie van docenten verschilt sterk per persoon en werkdruk hindert daarbij; ook speelt onzekerheid bij hen over het succes van hun eigen lessen. Bij al deze samenwerking speelt dat de identiteit van docenten verandert, wat moeilijk voor ze is en waardoor sommigen op zoek gaan naar houvast.

5.3.2 > EXTERNE DRIVERS

In ons onderzoek kwamen we de volgende externe drivers tegen:

1. Wet- en regelgeving

In een paar gevallen wordt de afwezigheid of de versoepeling van regelgeving als stimulerend voor de samenwerking beschreven. Bij de casus Platform VO-MBO Groningen bijvoorbeeld werkt het voordelig voor de samenwerking dat er weinig formele belemmeringen zijn om samen te werken, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de zorgsector waar concurrentie- of privacybepalingen de samenwerking in de weg staan.

Bij de casus Praktijkroute Horeca en Toerisme is er vanuit het overheidsdocument Ruimte in Regels – gericht op een betere balans tussen kwaliteit en regeldruk in het hoger onderwijs - meer ruimte gekomen om de hybridisering, zoals bij de praktijkroute Horeca en Toerisme gebeurt, als een positieve ontwikkeling te zien. Ook is de strikte

urennorm losgelaten door de coronacrisis, wat ruimte geeft om de hybridisering verder te ontwikkelen. Dit geeft verdere mogelijkheden voor en vergemakkelijkt samenwerking.

2. Subsidies

Subsidies maken samenwerking mogelijk en de gezamenlijke aanvraag van subsidies kan een samenwerking versterken, alsook haar desgewenst helpen formaliseren. De RIF-subsidies die het Friesland College en Vista ontvangen voor de regionale samenwerking zorgen er bijvoorbeeld voor dat er tijd vrijgemaakt wordt voor de samenwerking, wat de samenwerking makkelijker op gang houdt. Bij de casus Praktijkroute Horeca en Toerismesporten subsidies een aandrijvende rol in onder meer het intensiveren van de samenwerking tussen Scalda en het Kenniscentrum Kusttoerisme, bijvoorbeeld bij het verkrijgen van 'YoungCapital' subsidie. Verder wordt via RIF-subsidies getracht delen van de hybridisering van de opleidingen bij Scalda te bekostigen; echter hiervoor is structurele financiering nodig.

Subsidies kunnen echter ook nadelig werken. Bij het Platform VO-MBO Groningen geeft men aan dat samenwerken daar zeker wordt bevorderd door sommige subsidieregelingen (RAP/RAL), maar dat dit ook nadelige effecten op het samenwerken heeft omdat het leidt tot mini-samenwerkingsverbandjes in de hele regio die allemaal voor zichzelf het wiel uitvinden.

3. Juridische vereisten

Bij sommige vormen van samenwerking is een formele samenwerkingsovereenkomst vereist. Het voordeel hiervan is dat bepaalde afspraken op papier staan waardoor de samenwerking blijft plaatsvinden. Een nadeel kan zijn dat kleine bedrijven zich hier vaak niet aan willen binden en dat dat juist kan afschrikken. Dit is het geval bij de samenwerking Digiwise. Voor de cases die een RIF-aanvraag hebben ontvangen heeft DUS-I aangegeven dat er ook zonder officiële samenwerkingsovereenkomst samengewerkt kan worden. Die uitzondering bevordert de samenwerking. Bij de casus Startacademie noemt men positieve energie binnen de samenwerking als veel belangrijker voor het voortbestaan van de samenwerking dan

juridische vastlegging. Aan de andere kant geeft men aan dat het contract met een groot bedrijf dat enkele jaren geleden werd afgesloten veel commitment heeft opgeleverd, wat weer tot verdere stabiliteit leidde.

4. Beleid

Tenslotte wordt het beleid van het ministerie van OCW in het kader van de gewenste (macro-)doelmatigheid van het opleidingsaanbod als aanzet en driver genoemd bijvoorbeeld bij de cases Mbo-instellingen Noord-Holland en Praktijkroute Horeca en Toerisme.

5.3.3 > (VERANDERENDE) EISEN VANUIT POLITIEK EN SAMENLEVING

Uit de gevalstudie komen verschillende voorbeelden naar voren die laten zien hoe veranderende eisen vanuit politiek en samenleving invloed hebben op het samenwerkingsverband.

Drie voorbeelden:

- **Toekomstvisie:** In Zeeland is 'Toeristisch Ondernemend Zeeland' samen met de 'Toeristische Uitvoeringsalliantie' (TUA) initiatiefnemer geweest voor het toekomstplan *Bewuste Bestemming 2030*, op basis waarvan men beleid is gaan maken met als hoofddoel het sterk groeiende toerisme in (o.a. ecologisch) goede banen te leiden. Al het lokale beleid van de komende jaren zal op deze visie worden geënt; de arbeidsmarkt en het imago van de sector toeristische- en horecasector zijn nadrukkelijk vermeld en dit heeft daarom (positieve) gevolgen voor de gerelateerde opleidingen op Scalda en de samenwerking tussen Scalda en bedrijven.
- **Gemeentebeleid:** waar gemeenten de samenwerking ondersteunen, zoals bij Food Academy Nijkerk, spelen lokale belangen een rol in de samenwerking, zoals de ontwikkeling van lokale bedrijven, het vergroten van de economische waarde van de regio, en het opkomen voor belangen van de bevolking als geheel.
- **Corona:** Enerzijds heeft de coronacrisis de arbeidsmarktkrapte in de verschillende betrokken regio's en met name voor mbo-opgeleiden, versterkt en daarmee de urgentie om samen te werken vergroot. Zo is bij de Praktijkroute Horeca en Toerisme van Scalda de coronacrisis

een katalysator geweest voor intensievere samenwerking omdat duidelijk werd hoezeer de verschillende partijen (onderwijs en bedrijven) elkaar nodig hadden. Het adagium “in nood leert men zijn vrienden kennen” bleek hier van toepassing te zijn, volgens een geïnterviewde. Scalda staat door deze crisis dicht bij het werkveld dan ooit en zo wordt door de omstandigheden gedreven het netwerk rond de horecaopleidingen verder versterkt. Echter per bedrijf verschilden de mogelijkheden sterk met betrekking tot het wel of niet kunnen aannemen van studenten tijdens de crisis en welke eisen aan de student werden gesteld. Het boven water komen van deze grote verschillen per bedrijf heeft op haar beurt ook weer geleid tot het inzien van de noodzaak van samenwerking door de betrokken partijen.

Anderzijds heeft de coronacrisis ook veelal een remmend effect gehad. Bij de casus Startacademie bijvoorbeeld raakte het gevoel van urgentie bij bedrijven overschaduwd door het gebrek aan tijd dat ontstond voor het begeleiden van kwetsbare jongeren binnen het bedrijf. Daardoor werd het moeilijk voor Startacademie om nieuwe partners aan te trekken en haakten enkele bestaande partners (tijdelijk) af. De samenwerking met het bedrijfsleven werd vaak bemoeilijkt door corona.

Voor het Friesland College, Clusius College en Vista geldt dat praktijkopdrachten voor studenten zijn uitgesteld of een andere vorm hebben gekregen. Ook intern binnen deze colleges heeft corona een remmend effect op de samenwerking gehad. Zo werden bijeenkomsten werden door corona veelal online georganiseerd, waardoor ze als passiever werden ervaren, wat op het enthousiasme van de deelnemers drukte. Bij de ontwikkeling van hybride onderwijs bij Scalda bemoeilijkte de coronacrisis het vereiste veelvuldige overleg door allerlei interne en externe partijen; dit gebeurde ook wel online maar in mindere mate en het werd als minder effectief gezien.

Het college van bestuur van Nimeto en de voorzitter van de Innovatieraad hebben corona gebruikt om de samenwerking te herstructureren; de leden van de Innovatieraad zijn daardoor in 2021 niet samengekomen. De herstructurering zorgt voor twee veranderingen. Ten eerste verandert de rol van de Innovatieraad naar curator en redacteur. Dat houdt in dat de Innovatieraad meer gebruik gaat maken van de community van Nimeto in plaats van zelf op zoek gaat naar innovaties. De tweede verandering houdt in dat docenten en teamleiders getraind gaan worden om meer oog te hebben voor strategische veranderingen.

5.4 > Design

In het onderzoek kijken we naar de vraag of en in hoeverre het ontwerp (‘design’) van de samenwerking past bij het beoogde doel. Daarbij komt ook aan de orde of het ontwerp flexibel (genoeg) is voor aanpassing aan veranderende omstandigheden en wensen. Dit noemen we ‘design principles’. Zo vereisen sommige vraagstukken een informele vorm van samenwerken, terwijl andere vraagstukken beter via een geformaliseerd samenwerkingsverband kunnen worden opgepakt. Het ontwerp kan tijdens de ontwikkeling van de samenwerking wijzigen, bijvoorbeeld als deze in een andere fase terechtkomt.

Op basis van het literatuuronderzoek zijn in de redeneerlijn over het ontwerp van de samenwerking de volgende elementen opgenomen.

Figuur 5.5 Elementen 'Design' uit de redeneerlijn



Deze elementen zijn in de twee interviewrondes in elke casus met betrokkenen besproken. Hierna geven we weer welke rode draad uit de interviewrondes over het ontwerp naar voren is gekomen. Daarbij hanteren we de volgende kernvragen:

- A. Is in (het aangaan van) de horizontale samenwerking het ontwerp als zodanig aan de orde geweest, en zo ja, op welke wijze?
- B. Hoe valt de vorm van samenwerking te typeren?
 - Wat is de hoofdvorm: partnership, netwerken, organisatie-netwerk
 - Is het ontwerp als informeel of formeel te duiden?
 - Wat is de juridische vorm: rechtspersoon, overeenkomst, anders?
- C. Zijn alle relevante vragen beantwoord om tot een weloverwogen en passende samenwerkingsvorm te komen?

Hierbij maken we onderscheid tussen:

- I. Zijn relevante publieke en private partijen betrokken?
- II. Past het type samenwerking bij doel, context, risicoprofiel?
- III. Welke governancestructuur en juridische status is best passend bij de gekozen samenwerkingsvorm?
- IV. (Hoe) zijn evaluatie en reflectie geborgd?

Bij de beantwoording van de drie vragen kijken we ook naar het punt of er een betekenisvol onderscheid te maken valt tussen de cases die te kenmerken zijn als een operationele op een collectief gerichte samenwerking (OCS) respectievelijk een strategische op een gebied gerichte samenwerking (SGS). Aan het einde van deze notitie maken we enkele concluderende opmerkingen.

5.4.1 > HET ONTWERP ALS ZODANIG

In deze paragraaf bespreken we de interviewresultaten over alle cases heen als het gaat om vraag A en B zoals hiervoor vermeld.

Is in (het aangaan van) de horizontale samenwerking het ontwerp als zodanig aan de orde geweest, en zo ja, op welke wijze?

Bij alle bestudeerde cases is bij het aangaan van de samenwerking het ontwerp als zodanig aan de orde geweest.

Bij de strategische samenwerkingsvormen is dit punt zelfs vrij expliciet aan de orde geweest en zijn bewuste keuzen gemaakt. Soms voor het niet vastleggen van het design (Noord-Holland), soms voor het zeer licht te structureren (Groningen, Innovatieraad, Twente) omdat men uitgaat van gelijkwaardigheid van participanten.

Bij de meer operationele, collectief gerichte cases zien we een ander patroon. We zien daar terug dat óf het ontwerp per vormgeving sterk varieert (GLR, Clusius College) dan wel dat er nog niet zoveel is ingevuld (Startacademie), óf er in het ontwerp gewerkt wordt met een duidelijke juridische vorm (Food Academy Nijkerk, Praktijkroute Horeca en Toerisme, Media Innovatie Campus, Digiwise). Bij drie van deze vier cases is overigens sprake van een RIF-subsidie. Blijkbaar lenen deze samenwerkingsvormen zich door hun operationele en / of subsidie-gerelateerde aard in beginsel meer voor het preciseren van afspraken in een juridisch construct dan de meer strategische samenwerkingsverbanden.

Hoe valt de vorm van samenwerking te typeren?

We kunnen op grond van het literatuuronderzoek in meer bestuurskundige zin onderscheiden:

- **Partnerships:** (ad hoc) afspraken tussen participanten op een bepaald domein om iets samen te doen
- **Netwerken:** bij netwerken is er sprake van een meer vaste vorm van samenwerking, die het stadium van (ad hoc) afspraken ontstijgt
- **Organisatie-netwerken:** hierbij verbinden organisaties zich aan elkaar om op het gemeenschappelijk domein de samenwerking op een

hoger plan te tillen; het is meer dan enkel een netwerk

In de onderzochte cases zien we deze drie vormen terug. Bij de meer operationele samenwerkingsvormen zien we partnerships, netwerken en een enkel organisatie-netwerk terug. Bij de strategische samenwerkingsvormen ontbreken de partnerships. Twee van deze vier zijn 'gewone' netwerken en twee tenderen naar of zijn meer organisatie-netwerken.

Bij bijna alle cases wil men de samenwerking overigens zo informeel mogelijk houden. Motieven daarvoor zijn gelegen in het (veronderstelde) aanpassingsvermogen en innovatiekracht. Bij enkele samenwerkingsverbanden, met name onder de meer operationele verbanden, heeft men echter wel overeenkomsten gesloten of is er in de context van de samenwerking zelfs sprake van een specifieke rechtspersoon.

Overigens kunnen sommige samenwerkingsvormen, los van het feit dat er geen sprake is van een samenwerkingsovereenkomst-op-papier, in juridische zin wel te typeren zijn als een wederzijdse verbintenis. Dit aangezien de samenwerking zich uitstrekt over een langere periode en de samenwerking ook een aanwijsbaar gebied of domein omvat. We zien deze verbintenissen voornamelijk terug bij de meer strategische samenwerkingsvormen.

5.4.2 > ZIJN DE RELEVANTE VRAGEN BEANTWOORD?

Als het om het design gaat is onder meer relevant of relevante partijen aan tafel zitten en of het design past bij doel en context van de samenwerking. Hierna volgt een beschrijving van de interviewresultaten op de onderdelen van vraag C.

Zijn relevante publieke en private partijen betrokken?

Bij de cases die te typeren zijn als meer strategische verbanden valt op dat men daarin overwegend vindt dat alle relevante partijen reeds aan tafel zitten. Uitbreiding of wijziging wordt bij deze verbanden veelal niet beoogd. Dat ligt anders bij de cases die we kenschetsen als meer operationeel en gericht op het collectief. Bij zeker een deel van deze cases leeft de wens meer partijen te betrekken en zo getalsmatig

of sectoraal tot uitbreiding te komen (Food Academy Nijkerk, Digiwise), dan wel om het draagvlak voor het initiatief te vergroten door intensiever betrokkenheid van onder meer overheden (Startacademie, Praktijkroute Horeca en Toerisme).

Past het type samenwerking bij doel, context, risico-profiel? Welke governancestructuur en juridische status is best passend bij de gekozen samenwerkingsvorm?

In veruit de meeste cases wordt de huidige vorm van samenwerking als passend ervaren. In twee van de elf cases is men sowieso nog zoekende naar een passend design (GLR, Startacademie). In één casus maakt men bewust nog geen keuze in verband met het verkennende stadium van de samenwerking (Noord-Holland). Bij één casus is het ontwerp wel expliciet een aandachtspunt (Scalda), omdat men met het oog op verduurzaming intensievere, steviger betrokkenheid wenst van sommige partners.

In de overige zeven gevallen vindt men het design passend en wordt geen wijziging beoogd. De inrichting van de governance van de samenwerking als zodanig is bij één van de elf cases een aandachtspunt (Twente).

(Hoe) zijn evaluatie en reflectie geborgd?

In het kader van deze vraag zijn we nagegaan of in de samenwerking elementen van reflectie en/of evaluatiemomenten zijn afgesproken, en zo ja, of daaruit blijkt dat aanpassingen nodig of wenselijk zijn.

Bij twee van de elf cases is een antwoord op deze vraag nog niet direct relevant, aangezien men bij de ene mbo-instelling vooral zelf en met een diversiteit aan partners op zoek is naar hoe meer overzicht in de vele samenwerkingsvormen te krijgen en bij de andere omdat de casus betrekking heeft op samenwerking met het bedrijfsleven in het algemeen (GLR, Clusius College).

In zes van de elf gevallen geven geïnterviewden aan dat men met elkaar regelmatig reflecteert op het samenwerken; daaruit volgen dan ook (voorstellen tot) aanpassingen. Dit reflecteren en aanpassen gebeurt in deze gevallen op een vrij natuurlijke manier, al werkende weg. Er zijn geen duidelijke of meer planmatige momenten van evaluatie afgesproken, maar als het nodig is om tot wijziging te komen wordt dit benoemd en opgepakt (Noord-Holland, Startacademie, Media Innovatie Campus, Digiwise, Innovatieraad, Food Academy Nijkerk).

Bij de drie andere gevallen (Scalda, Groningen, Twente) wordt ook de werkwijze van deze zes gevolgd, maar ervaart men wel wat nadrukkelijker en meer gekoppeld aan de kern of governance van het ontwerp dat wijzigingen nodig zijn. Het vinden en implementeren van deze wijziging kan in deze gevallen een nieuwe fase van de samenwerking inluiden.

In onderstaande tabel is het voorgaande samengevat, waarbij enigszins is geabstraheerd van details uit het voorgaande.

Tabel 5.6 Ontwerp en type samenwerking

OPERATIONELE, COLLECTIEF GERICHTE SW	Partnerships en netwerken Concrete juridische vormgeving in overeenkomst of rechtspersoon	Uitbreiding beoogd in aantal en/of type partners	Aanpassingen ‘al werkende weg’
STRATEGISCHE, GEBIEDSGERICHTE SW	Organisatienetwerken Juridische vorm onbepaald maar wel sprake van wederzijdse verbintenis	Geen wijziging beoogd	Aanpassingen ‘al werkende weg’; kan nieuwe fase en vorm van samenwerking inluiden

We kunnen één en ander als volgt duiden.

In gevallen waar de horizontale samenwerking een duidelijk, afgebakend project of onderwerp inhoudt, is de kans groot dat partijen dit met elkaar concretiseren in een partnership, in een plan, ontwerp en/of specifieke juridische vorm. In ons onderzoek lijkt het erop dat dit wordt gestimuleerd door subsidievoorwaarden uit de RIF-regeling. Zodra men de samenwerking 'op de rails heeft' ontstaat bij partners ook de wens om vooruit te kijken en na te denken over verduurzaming. Meestal gaat dat gepaard met de wens om deelname aan de samenwerking uit te breiden met meer en/of andersoortige partners. Ook gaat men dan op zoek naar expliciete steun bij en participatie door lokale overheden. Aanpassingen in het design worden overigens al werkende weg doorgevoerd; dit gebeurt op een weinig planmatige, maar overigens vrij natuurlijke wijze.

Bij meer strategisch, gebied gerelateerde samenwerkingsvormen zien we dat mbo-instellingen samen met andere organisaties proberen te komen tot een samenwerking in een regio op een 'hoger plan'. Dit is echter een bestuurlijke zoektocht, waarbij zeker in het beginstadium weinig tot niets wordt vastgelegd en geconcretiseerd. Desondanks werkt men wel degelijk samen in en aan die zoektocht (en gaat 'op de werkvloer' de concrete samenwerking meestal gewoon door), en kan deze samenwerking in dat opzicht wel worden gekarakteriseerd als een wederzijdse verbintenis. Partijen kunnen namelijk niet zomaar met het initiatief, platform of werkwijze stoppen. Daarvoor is de samenwerking al te intensief en te lang lopend. Uit de interviews komt naar voren dat men wel op zoek is naar het 'ei van Columbus' om het organisatie-netwerk daadwerkelijk vlot te trekken of naar aard en opzet te veranderen. Als men daarin slaagt, zal dat een nieuwe fase en een nieuwe vorm van de samenwerking inluiden.

5.5 > Output en outcome

In het literatuuronderzoek hebben we gezien dat het uiteindelijk relevant is wat het effect van samenwerking is en dat deze effecten op verschillende niveaus te beschouwen zijn. In de analyse van de resultaten van de elf cases volgen we – voor zover de data het toelaten – deze benadering. Daartoe hebben we de kwalitatieve omschrijvingen van output en outcome uit de casusrapporten op twee niveaus gelabeld. Op het hoogste niveau hebben we gekeken welke soort maatschappelijke impact er wordt nagestreefd. Daarnaast hebben we gekeken naar de meer operationele effecten die men met de samenwerking wil bereiken. Waar mogelijk hebben we ook gekeken of er al aanwijzingen zijn voor de realisatie van die nagestreefde doelen en/of welke belemmeringen worden ervaren. En, waar relevant, hebben we ook gekeken of de aandacht voor bepaalde outcomes in de samenwerking door de tijd veranderd is.

We vonden in totaal vijf soorten nagestreefde maatschappelijke meerwaarde, te weten:

1. Versterking positie bedrijf/stak/sector
2. Versterking relatie/samenhang mbo-beroepenveld(en)
3. Participatie/preventie van achterstanden
4. Regionale economische ontwikkeling
5. Doelzoekende samenwerking

Op het niveau van de meer operationele effecten die worden nagestreefd vonden we de volgende categorieën:

- a. Betere inhoudelijke aansluiting tussen onderwijs en praktijk
- b. Interactie tussen docenten en het bedrijfsleven
- c. Fysieke locatie waarin onderwijs en bedrijfsleven samenwerken
- d. Aanbod afstemmen en in stand houden
- e. Betrokkenheid bedrijven bij onderwijs vergroten/krachten bedrijven bundelen
- f. Impuls aan Leven Lang Ontwikkelen
- g. Ondersteuning kwetsbare studenten

In tabel 5.7 hebben we de cases gescoord op de (tijdens het onderzoek beleden) nagestreefde maatschappelijke meerwaarde volgens de vijf labels hierboven. Cases kunnen op meerdere labels scoren en we maken een onderscheid tussen ‘intens’ (++) , ‘enigszins’ of ‘tevens’ (+) en niet aanwezig (lege

cel). De nagestreefde operationele effecten kunnen uiteraard bijdragen aan meerdere na te streven maatschappelijke waarden. In de tekst onder de tabel lichten we per maatschappelijke waarde de resultaten toe.

Tabel 5.7 Cases en maatschappelijke meerwaarde

	VERSTERKING POSITIE BEDRIJFSTAK / SECTOR	VERSTERKING RELATIE MBO- BEROEPEN- VELD(EN)	PARTICIPATIE / PREVENTIE ACHTER- STANDEN	REGIONALE ECONOMISCHE ONTWIKKELING	DOEL- ZOEKENDE SAMEN- WERKING
Platform VO-MBO Groningen				+	+
Twents Fonds voor Vakmanschap			+	++	
Mbo Noord- Holland				+	+
Praktijkroute Horeca en Toerisme	++				
Kenniscentrum creatieve sector	+	++			
Verduurza- ming in groene samenwerking	+	++			
Innovatieraad		++			
Media Innovatie Campus	++	++		+	
Food Academy Nijkerk	++	+		+	
Digiwise	++	++		+	
Startacademie			++		

5.5.1 > VERSTERKING RELATIE/SAMENHANG MBO-BEROEPENVELD(EN)

In de rapportages van maar liefst zeven van de elf casussen vinden we formuleringen terug die te herleiden zijn tot het streven van betreffende mbo-instellingen en hun partners in specifiek benoemde beroepenvelden naar intensivering van de samenhang tussen beide. Ze uiten zich in een aantal beoogde operationele effecten (mechanismen) om deze gewenste maatschappelijke uitkomst te realiseren.

a. Betere inhoudelijke aansluiting tussen onderwijs en praktijk

Een concreet resultaat bij het Clusius College is de samenwerking met een selecte groep bedrijven waar studenten praktijkdagen doorbrengen. Daarnaast zijn er jaarlijkse groepen studenten die praktijkervaring opdoen en leren hoe te overleven in de 'moeilijke' agrarische sector. Door de samenwerking worden de mbo-opleidingen van Clusius College gewaardeerd door studenten en wordt de samenwerking met de bedrijven ook aan die kant gewaardeerd. Alle betrokkenen menen dat de kwaliteit van het opleiden in de afgelopen tien jaar sterk is verbeterd. Wat nog sterke aandacht behoeft is de toekomstbestendigheid van het onderwijs: hoe kunnen de studenten nog beter worden voorbereid op de toekomstige arbeidsmarkt.

Bij Vista is Challenge Based Learning (CBL) een belangrijk middel om de lessen goed te laten aansluiten op de praktijk. Het onderwijs wordt daarbij voor een belangrijk deel vormgegeven op basis van opdrachten die voortkomen uit de praktijk in het bedrijfsleven, zogeheten 'challenges'. Daartoe is een database ingericht met alle bedrijven die een rol willen spelen in CBL en/of gastcolleges willen verzorgen.

Bij GLR krijgt dit zijn concrete vertaling in een groep bedrijven die door het aanbieden van stageplekken bijdraagt aan het onderwijs. Bedrijven komen aldus al in een vroeg stadium in contact met potentiële werknemers en bijvoorbeeld hun stagiairs daarna in dienst nemen. Omgekeerd biedt de kennis over de bedrijven voor het GLR de mogelijkheid om hun studenten naar meer relevante bedrijven te sturen.

b. Interactie tussen docenten en het bedrijfsleven

Een groep bedrijven bij het GLR participeert in stage-markten en in zogeheten 'bedrijvenarena's', waarin docenten en het bedrijfsleven met elkaar in gesprek gaan.

Een wringpunt voor het GLR is dat het vaak bij samenwerking rond stages blijft en de grafische sector minder geïnteresseerd lijkt te zijn in een duurzame bijdrage aan het onderwijsprogramma. GLR-docenten hebben doorgaans niet de tijd om intensieve contacten met de bedrijven te onderhouden. Zouden ze daartoe meer ruimte krijgen, dan ontstaat een ander probleem, namelijk de beschikbaarheid van extra docenten om het onderwijs te verzorgen.

Nimeto werkt aan die strategie door docenten in aanraking te brengen met innovaties in het bedrijfsleven en hen ertoe aan te zetten deze mee te nemen in de driejaarsplannen van Nimeto. De hiervoor genoemde Innovatieraad wilde daartoe met alle teamleiders gesprekken voeren, maar niet alle teamleiders stonden daarvoor open. Ook is een innovatiekaart samengesteld met 25 thema's waarop innovaties te verwachten zijn. Het wringpunt hier is dat deze innovatiekaart wel aan de docenten is gepresenteerd, maar niet door alle docenten en teamleiders goed werd ontvangen. Betwijfeld wordt dan ook of het beoogde resultaat, inbedding in de opleiding, bij alle opleidingsteams wordt bereikt.

Ook bij Digiwise (Vista) worden events gerapporteerd waar docenten en werkgevers elkaar ontmoeten. Doordat er met challenges wordt gewerkt, verandert ook de rol van de docent. In veel gevallen krijgt de docent de coachende rol en het bedrijf waarmee de challenge gedaan wordt een inhoudelijke rol.

g. Krachten bundelen en betrokkenheid vergroten

Deze veel voorkomende strategie is erop gericht de krachten van meerdere bedrijven in een samenwerking met de mbo-instelling te versterken.

Het GLR zet samen met grafische bedrijven in op goede werknemers voor de sector. Gelijktijdig wil GLR zich profileren als kenniscentrum voor de grafische sector.

Bij de Innovatieraad (Nimeto) is de lange termijn doelstelling in het opleiden voor de toekomst en innovatieve opleidingen aanbieden. Hierachter gaat een strategie schuil waarbij op de middellange termijn wordt gestreefd naar een cultuurverandering bij de docenten: actiever kijken naar de activiteiten in het bedrijfsleven. Om deze strategie kracht bij te zetten is een innovatieraad met betrokkenen uit de werkvelden ingericht.

In Digiwise werken meerdere Limburgse opleidingspartners, waaronder Vista, samen met een groep bedrijven gericht op een betere aansluiting van het onderwijs op de ontwikkelingen in de praktijk. Vanuit Vista is de intentie om een duurzame opleiding te creëren, waarbij het van belang is dat onderwijs en bedrijfsleven dezelfde taal gaan spreken.

Ook bij het Clusius College spreekt sterk de ambitie om de agrarische sector 'naar een hoger plan te tillen'. Het krijgt zijn vertaling in een samenwerking met de (praktijk)bedrijven, waarin onderwijs en praktijk dichterbij elkaar worden gebracht.

Bij de FAN heeft een dergelijke krachtenbundeling met ongeveer twintig bedrijven plaatsgevonden met als ambitie de foodsector zichtbaarder op de kaart te zetten, daardoor meer studenten te trekken en uiteindelijk dus meer medewerkers voor de aangesloten FAN-bedrijven.

5.5.2 > VERSTERKING POSITIE BEDRIJFSTAK/SECTOR

Diverse samenwerkingen zijn sterk gericht op de versterking van de bedrijfstak/sector waarvoor wordt opgeleid. Dat gebeurt door de volgende soorten effecten na te streven: (a) door het onderwijs-inhoudelijk beter aan te laten sluiten bij de praktijk, (c) een fysieke locatie te realiseren waarin onderwijs en het bedrijfsleven samen met elkaar optrekken en (d) door het opleidingsaanbod regionaal af te stemmen en in stand te houden en (e) de krachten van diverse bedrijven in de sector te bundelen en de betrokkenheid van bedrijven bij de het onderwijs te vergroten.

a. Betere inhoudelijke aansluiting tussen onderwijs en praktijk

Een aantal samenwerkingen beoogt de bedrijfstak te versterken door de inhoud van de lessen beter aan te laten sluiten op de praktijk. Dit gebeurt door bedrijven een nadrukkelijker stempel te laten drukken op praktijklessen, bijvoorbeeld via projectonderwijs. Een voorbeeld hiervan is de Media Innovatie Campus van het Friesland College. De ambitie binnen deze samenwerking is om het onderwijs in te richten rondom praktijkopdrachten, waarin studenten de hedendaagse technieken van het bedrijfsleven leren. Er is een Student At Work team opgericht dat zich bezighoudt met het verzamelen en ordenen van praktijkopdrachten. De aangesloten bedrijven leveren samen meer dan genoeg praktijkopdrachten aan om het curriculum volledig uit deze opdrachten te laten bestaan. Door de nieuwe manier van werken is het onderwijs steeds meer vervlochten geraakt met het bedrijfsleven, wat uiteindelijk ten goede moet komen aan de sector. Ook bij de samenwerking in Digiwise (Vista) wordt ingezet op projectonderwijs.

c. Fysieke locatie waarin onderwijs en bedrijfsleven elkaar ontmoeten

Bij de samenwerking rond de FAN speelt het realiseren van een eigen fysieke locatie een belangrijke rol. Het moest de functie hebben van een clubhuis, om de community te versterken. De locatie is gerealiseerd en er wordt lesgegeven. Het is echter niet het uithangbord waar de FAN naar op zoek is, en waar het bedrijfsleven en het onderwijs echt in elkaar verweven raken. Daarom zijn er vanuit de FAN vervolgpunten ontstaan om een Business Driven Campus te realiseren, die veel groter van opzet is dan de huidige leslocatie en waar bedrijven hun activiteiten op het gebied van onderzoek en productontwikkeling onderbrengen en waar de studenten hun onderwijs volgen tussen de bedrijven. De nieuwe locatie moet zowel bedrijven inspireren om zich aan te sluiten bij de FAN, als studenten om zich aan te melden voor één van de foodopleidingen.

Ook het Friesland College heeft een fysieke locatie gerealiseerd waar het onderwijs en het bedrijfsleven elkaar ontmoeten: de Media Innovatie Campus. Er zijn drie grote praktijkruimtes waar studenten, docenten

en het bedrijfsleven met elkaar samenwerken. De plannen zijn om de locatie verder uit te bouwen met (meer) studioruimtes, auditoria en kantooruimtes voor het bedrijfsleven. Om de afhankelijkheid van de RIF-subsidie voor de plannen te verkleinen, worden plannen gemaakt om de samenwerking te verduurzamen in een stichting.

d. Afstemming en instandhouding opleidingsaanbod

De horeca- en toerimesector in Zeeland werkt samen met Scalda om ervoor te zorgen dat er voldoende aanbod is van mbo-opgeleid personeel in de regio. Samenwerking is noodzakelijk, aangezien de instroom in de opleidingen, mede als gevolg van een slecht sectorimago, af is genomen en er een groot tekort aan arbeidskrachten is. Door een praktijkroute in het leven te roepen hopen de partijen de opleidingen levensvatbaar te houden zodat de sector in de nabije toekomst ook wordt voorzien van een jonge instroom van starters op de arbeidsmarkt. In de praktijkroute kunnen studenten direct in de beroepspraktijk aan de slag en de opleiding dichtbij huis volgen. Laatstgenoemde is van belang omdat Zeeuwse studenten soms lange tijd moeten reizen naar hun opleiding.

e. Krachten bundelen en betrokkenheid vergroten

De Food Academy Nijkerk (FAN), waarin bedrijven uit de foodsector samenwerken om samen met Aeres een opleidingsaanbod voor de foodsector te realiseren, is een goed voorbeeld waarin bedrijven de krachten gebundeld hebben om samen de sector te versterken. De bedrijven in de regio zijn tot de conclusie gekomen dat hun wensen op het gebied van educatie grotendeels overeenkwamen en dat er een grote behoefte was aan mbo-opgeleide werknemers voor de foodsector. Door samen op te trekken proberen de bedrijven ook de naamsbekendheid van de sector te vergroten en het imago ervan te versterken. In plaats van onderling te concurreren door uit een kleine vijver te vissen, proberen ze nu gezamenlijk de vijver te vergroten, door in samenwerking met Aeres opleidingen te organiseren. Afzonderlijk was het de bedrijven niet gelukt om samen met het mbo een relevante geaccrediteerde foodopleiding op te zetten, maar de gebundelde krachten hebben dit wel voor elkaar gekregen.

Er is een vereniging ontstaan van 20 leden en de naamsbekendheid van de sector is vergroot. De gebundelde krachten hebben geleid tot een gelijkgestemd collectief, waarin open naar elkaar wordt gecommuniceerd en waarbij iedereen transparant is naar elkaar. Door het collectief is de stem naar buiten toe ook sterker geworden. In en buiten de foodsector is daardoor steeds meer besef dat de sector niet zonder de 'harde kant' van food kan, de kant die vertegenwoordigd wordt door de bedrijven binnen de FAN.

Ook de hospitality-sector in Zeeland zette via een collectief aan bedrijven in op een verbetering van het imago van de sector. Door een tekentafelsessie met 60 bedrijven te organiseren, hebben het Hospitality Pact en Scalda actiepunten geformuleerd om gezamenlijk te werken aan een sterkere sector. Concreet leverde dit voorstellen voor een keurmerk goed werkgeverschap binnen het toerisme, een kennisdatabank voor goed werkgeverschap en een uitwerking van het begrip 'duurzaam werkgeverschap'.

5.5.3 > PARTICIPATIE; PREVENTIE ACHTERSTANDEN

Eén instelling, Zadkine College, probeert via samenwerking met bedrijven de (maatschappelijke en onderwijs-) participatie van studenten te bevorderen en achterstanden weg te werken.

a. Beter inhoudelijke aansluiting tussen onderwijs en praktijk

Ze doen dat door het onderwijs en de praktijk beter op elkaar aan te laten sluiten en daarin specifiek oog te hebben voor kwetsbare studenten. Door relaties aan te gaan met bedrijven die op grote schaal (een hele klas) mbo'ers kunnen begeleiden in een gezamenlijk leerwerktraject, zet Zadkine via een verbeterde aansluiting tussen onderwijs en praktijk in op participatie van alle studenten. Het doel is om hiermee uitval te voorkomen en beter zicht te houden op kwetsbare studenten vanuit zorgoogpunt. Met de ervaring in de leerwerkplekken moeten kwetsbare studenten uiteindelijk vaker een langdurig arbeidstraject ingaan.

Door omstandigheden is het bij een aantal bedrijven niet gekomen tot afspraken over de gezamenlijke leerwerktrajecten, waardoor output en outcome beperkt zijn. Met McDonalds en de Beroepentuin zijn dergelijke afspraken wel gemaakt. Ondanks de gunstige arbeidsmarkt is het moeilijk om gezamenlijke leerwerkplekken te realiseren voor de kwetsbare doelgroep entreestudenten. Bedrijven blijken beperkt bereid om het sociale aspect mee te nemen in beslissingen rondom het opleiden op de werkvloer.

5.5.4 > REGIONALE ECONOMISCHE ONTWIKKELING

c. Fysieke locatie waarin onderwijs en bedrijfsleven samenwerken

Bij het Friesland College zagen we dat vanuit de RIF-subsidie de inrichting van de Media Innovatie Campus is gerealiseerd. Deze samenwerking had nadrukkelijk als achterliggend doel om een Hub te creëren en daarmee bedrijven die in de mediasector actief zijn aan Friesland te binden en te voorkomen dat bedrijven en werkgelegenheid naar de Randstad zou verhuizen. De ambitie is om door verdere uitbouw van de Campus de samenwerking te verduurzamen.

d. Aanbod afstemmen en instandhouden

De strategie van aanbod afstemmen is overwogen in de (doelzoekende) samenwerking tussen de vijf instellingen in de regio Noord-Holland, maar tot op heden op niets uitgelopen. Succesvoller daarin was het Platform VO-MBO Groningen. In deze samenwerking heeft men vanuit het meerdere jaren zoeken naar concrete ideeën en ambities vanaf 2021 ingezet op het realiseren van nieuwe vormen van onderwijsaanbod en het beter omgaan met grote verschillen tussen de stad en de Ommelanden. Er wordt meer samengewerkt, waardoor een doelmatiger aanbod van opleidingen is gerealiseerd (samenvoeging/uitruil van opleidingen, geen concurrentie met kleine locaties, focus op grotere thema's). Door de onderlinge contacten ontstaan bovendien kruisbestuivingen in kennis en ideeën.

f. Impuls aan Leven Lang Ontwikkelen

De ambitie van het Fonds voor Twents Vakmanschap is meer dynamiek te bewerkstelligen op de Twentse arbeidsmarkt. Er wordt ingezet op het faciliteren van

een blijvende ontwikkeling van inwoners, waardoor hun wendbaarheid en weerbaarheid wordt vergroot. Vraag en aanbod van arbeid in de regio moet beter op elkaar worden afgestemd doordat werknemers de mogelijkheid krijgen om zich te om-, bij- of herscholen. Dit moet uiteindelijk bijdragen aan betere sociaaleconomische omstandigheden in de regio zodat het een aangename plek blijft om te wonen.

Er zijn verschillende activiteiten uitgerold om bovengenoemde ambitie te realiseren. Het Fonds houdt ook verschillende outputindicatoren bij die iets zeggen over hetgeen het Fonds bereikt heeft. Zo zijn er sinds 2019 bijna 1.800 Twentenaren geweest die een cursus hebben gevolgd via het Fonds. In augustus 2021 stond de teller op ruim 5.350 aanvragen, 3.100 loopbaangesprekken en bijna 240 doorverwijzingen naar andere mogelijkheden op de regionale arbeidsmarkt. De uitval van deelnemers aan scholing is minimaal en vanuit de werkgevers en kandidaten zijn de ervaringen positief. Het Fonds heeft daarnaast een campagne ontwikkeld om de leercultuur in de regio te bevorderen.

Met bovengenoemde output is het Fonds overtuigd dat er een cultuurverandering op gang is gebracht waarbij kandidaten met een lager of middelbaar opleidingsniveau meer gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen. Ook werkgevers ervaren een verandering: gesprekken over ontwikkeling en scholing van werknemers worden steeds vanzelfsprekender. De effecten op lange termijn zijn nog onduidelijk; het Fonds is op zoek naar een passend instrument om vast te stellen of de regionale arbeidsmarkt uiteindelijk door het Fonds ook dynamischer is geworden.

5.5.5 > DOELZOEKENDE SAMENWERKING

Bij ten minste een tweetal (clusters van) instellingen is er sprake geweest van een doelzoekend proces. Daarmee bedoelen we dat er (1) een duidelijke wil aanwezig is om te gaan samenwerken en er ook een zekere noodzaak daartoe uit het oogpunt van legitimiteit van handelen en maatschappelijke impact realiseren, maar (2) tegelijkertijd veel onduidelijkheid en onzekerheid over waarop die samenwerking zich zou moeten richten; wat dan de gemeenschappelijke

ambitie zou moeten zijn en hoe die gerealiseerd zou kunnen worden met respect voor ieders eigen positie. We hebben deze categorie niet gescoord op de nastreefde operationele effecten, maar het zoekproces had wel accenten in een bepaalde richting. Zo hebben vijf de mbo-instellingen in de regio Noord-Holland pogingen ondernomen om te komen tot een gezamenlijke strategische agenda als basis voor een gezamenlijk, doelmatig opleidingsaanbod tussen nu en 2030 in Noord-Holland (categorie e). Concrete voorstellen voor intensivering van de samenwerking die aan het papier waren toevertrouwd en gezamenlijk geaccordeerd, blijken een paar keer nadien toch op te weinig draagvlak te kunnen rekenen. Mede daardoor ontbrak op een gegeven moment de energie om nieuwe pogingen te wagen, zodat er tot op heden nog geen heldere ambitie is omschreven en sommige instellingen een ander pad (fusie) hebben gekozen. Ook bij het Platform VO-MBO Groningen heeft zich bij aanvang een dergelijk doelzoekend proces voorgedaan. Bij een herijking van de samenwerking in 2021 is daarin wel schot gekomen en heeft de samenwerking een duidelijke focus gekregen (zie 5d).

5.6 > Succes- en faalfactoren

Succes- en faalfactoren gelden deels voor alle soorten samenwerkingsverbanden, maar hangen ook deels samen met het specifieke karakter van het samenwerkingsverband.

5.6.1 > CONTINGENTIEFACTOREN

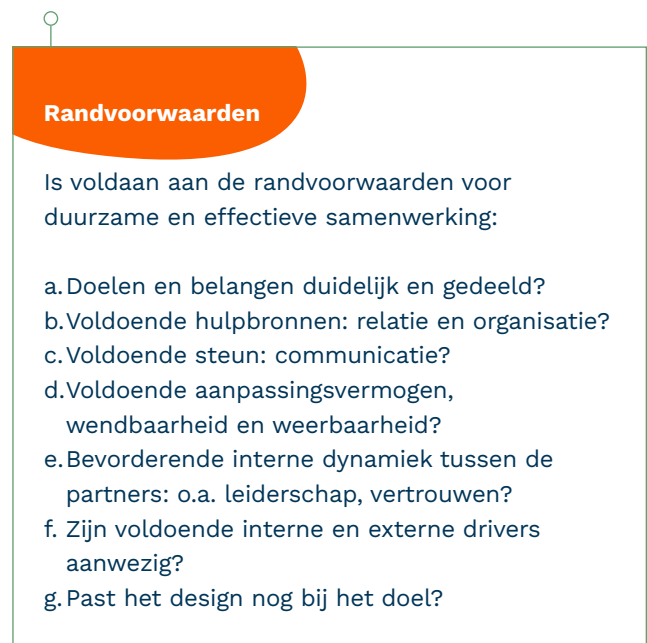
Het slagen of falen van een samenwerking is geen mechanisch proces, maar afhankelijk van tal van contingentiefactoren (zie ook Rietdijk en Van Montfort, 2021: 29). Daarmee bedoelen we het geheel van interne en externe factoren die van invloed zijn op de ambities en het functioneren van het samenwerkingsverband maar die moeilijk zijn te voorspellen en te beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan beleidswijzigingen bij de gemeente, het beschikbaar komen of juist verdwijnen van externe financiering, bevolkingskrimp, of het vertrek van gezaghebbende personen in het samenwerkingsverband.

Het motto uit de Realistic Evaluation school (Pawson and Tilley, 1997) geldt dus onverminderd: ‘het gaat niet om wat werkt, maar om wat werkt voor wie onder welke omstandigheden’. Dat betekent dat het overzicht van de succes- en faalfactoren gezien geen menukaart is, maar eerder gezien kan worden als een gereedschapskist waar afhankelijk van de opgave een passend instrument uit wordt genomen.

5.6.2 > ONTWIKKELINGSFASE

Naast de contingentiefactoren is de ontwikkelingsfase van belang. Bij de start is een samenwerkingsverband vaak nog zoekend naar de juiste aanpak en richting en na een periode van stabilisatie zal er na enige jaren ook weer een herbezinning plaatsvinden en krijgt de samenwerking – als ze wordt voortgezet – een aangepaste vorm. De onderzochte cases hebben, op een na, allemaal betrekking op betrekkelijk nieuwe samenwerkingsverbanden. Uitzondering is het Platform VO-MBO Groningen dat vanaf 2012 bestaat en zich nu in een fase van herontwikkeling bevindt.

Figuur 5.8 Elementen ‘Succes- en faalfactoren’ uit redeneerlijn



5.6.3 > TERUG NAAR HET ANALYSESCHEMA

De noodzaak van samenwerking tussen overheid, onderwijs, bedrijfsleven komt in alle cases naar voren: bij het aanbieden van opleidingen, creëren van stageplaatsen of ontwikkelen van een strategische regionale onderwijsagenda. Uit de analyse van nationale en internationale netwerkliteratuur die voor dit onderzoek is uitgevoerd (Van Montfort & Rietdijk, 2021) komt een aantal succes- en faalfactoren naar voren. Deze hebben een plek gekregen in het analyseschema dat voor dit onderzoek wordt gebruikt (zie figuur 5.8) en zijn ook gebruikt bij de documentanalyses en in de gespreksleidraden bij de interviews.

Zoals hierboven uiteengezet laat het onderzoek zien dat niet elke factor voor elk type samenwerkingsverband en in elke situatie even belangrijk is.



Bij de *operationele, op een collectief gerichte samenwerkingsverbanden* zijn duidelijke (quick) wins essentieel. Bij de *strategische, op een gebied gerichte samenwerkingsverbanden* zijn voor duurzame effectiviteit onder andere het collectieve commitment en de verbinding met de uitvoeringspraktijk (verticale coördinatie) van belang. Dat laatste in twee opzichten: van praten naar doen in het samenwerkingsverband en van afspraken op bestuurlijk niveau naar commitment op uitvoerend niveau.

Flexibiliteit in de zin van ‘kunnen meebewegen’ is voor beide belangrijk: *form follows function*. Bij *operationele, op een collectief gerichte samenwerkingsverbanden* betekent dat vooral meebewegen in de vorm van maatwerk leveren, een combinatie maken met publiek en privaat onderwijsaanbod en ruimte zoeken in het format van de opleiding(seisen). En bij de *strategische, op een gebied gerichte samenwerkingsverbanden* betekent meebewegen vooral meebewegen met de strategische agenda als maatschappelijke vraagstukken veranderen.

5.6.4 > SPANNINGEN EN DILEMMA'S

Het onderzoek maakt zichtbaar dat er in de praktijk van spanningen en dilemma's sprake is waarvoor al werkende weg praktische oplossingen gevonden moeten worden. Deze spanningen en dilemma's zijn niet zozeer succes- of faalfactoren, maar veeleer gespreksstof voor (potentiële) samenwerkingspartners, of zouden bij een evaluatie van het samenwerkingsverband aan de orde kunnen komen.

Het gaat om de volgende spanningen en dilemma's bij onderstaande onderwerpen:

- A. Schaal: Spanning tussen gemeentegrens denken (gemeente) en sectoraal denken (bedrijven).
- B. Flexibiliteit: Spanning tussen snelheid en maatwerk in vormgeving van samenwerking (maatwerk richting bedrijf) en aan de andere kant (a) de structuur en duidelijkheid die de kwetsbare jongeren nodig hebben, (b) de kwalificatie-eisen en opleidingsduur aan de andere kant en (c) de spanning tussen vereiste flexibiliteit in de praktijk (weer/seizoens-afhankelijkheid) en behoefte aan planning en structurele inbedding van de samenwerking in de opleiding (zie ook Provan & Lemaire, 2012, p. 645).
- C. Snelheid: spanning tussen de wensen en de dynamiek in het bedrijfsleven en het tempo waarin en het beperkte speelveld waarop de onderwijsinstellingen kan handelen.
- D. Gelaagdheid: spanning tussen beslissingen moederbedrijf en belang lokale vestiging, of tussen de wensen en belangen op bestuurlijk en op uitvoerend niveau.
- E. Investing/resultaat: spanning tussen investering voor de lange termijn en snel resultaat.
- F. Belangen: spanning tussen commerciële belangen (langdurige en betrouwbare inzet) en sociale belangen (leerlingen zonder kwalificatie vaak met ‘problematiek’) maakt samenwerking lastig.

Wil de samenwerking een succes worden dan moeten die spanningen worden erkend en besproken en worden omgezet in realistische verwachtingen van de deelnemers ten aanzien van elkaar en het netwerk als geheel.



Casus Twents Fonds voor Vakmanschap

Ondanks het overstijgende, gemeenschappelijke doel van het Twents Fonds en haar partners, is er sprake van verschillende spanningen en dilemma's:

1. Flexibiliteit

De meningen over de mate van betrokkenheid van de sectorale fondsen zijn verdeeld. Waar de ene partij de mening is toegedaan om het flexibel, laagdrempelig en eigen te houden, wordt door de andere partij gedacht dat meer samenwerking met deze fondsen nodig is.

2. Snelheid

Er bestaat een spanningsveld tussen de doelen van de markt en de doelen van het onderwijs. Er is (bijvoorbeeld) een grote krapte op het gebied van ICT. Op mbo-niveau bestaat de opleiding 'Digital Marketing', die hierop aansluit en erg populair is. Echter, er zijn maar een aantal digital marketeers nodig. Er bestaat vooral vraag naar developers en hier is wat minder scholingsaanbod op mbo-niveau in. Het Twents Fonds probeert hier dan ook opleidingen voor ontwikkeld te krijgen en mensen te stimuleren om dit vakgebied te kiezen.

3. Belangen

Opleiders maken een beweging naar duurdere opleidingen. De verwachting heerste dat de opleiders met elkaar zouden concurreren en hun prijzen zouden verlagen. Toen echter bekend werd dat er vanuit het Twents Fonds financiering geregeld kon worden, werden de prijzen juist opgedreven. Dit was met name zichtbaar bij de particuliere opleiders.

5.6.5 > FACTOREN DIE ZOWEL POSITIEF ALS NEGATIEF KUNNEN UITPAKKEN

Tijdens het onderzoek kwamen onder andere factoren naar voren die weliswaar positief voor de samenwerking kunnen uitpakken, maar die bij 'te veel of te weinig' ook in een faalfactor kunnen omslaan:

- A. Persoonlijk contact: dit zorgt voor onderlinge binding maar is tijdsintensief. Bij te weinig contact zal er minder onderling vertrouwen ontstaan, maar te veel contact zal te veel tijd en/of geld kosten.
- B. Communicatie: bij goede communicatie heeft dit een zeer positief effect op de samenwerking. Heirdoor ontstaat duidelijkheid en zijn partijen over en weer goed geïnformeerd. Indien de communicatie als slecht wordt ervaren belemmert dit de samenwerking.
- C. De rol van de lokale overheid: de manier waarop gemeenten ondersteunen of juist tegenwerken binnen een samenwerking vormt ook een belangrijke factor in de samenwerking.
- D. Tijdsinvestering: hoe meer tijd er wordt gestoken in het samenwerkingsverband hoe beter deze zich zal ontwikkelen. Als het samenwerkingsverband een "beetje erbij" wordt gedaan dan zal het niet zo succesvol worden als het had kunnen zijn.

5.6.6 > AANDACHTSPUNTEN VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

Succes- en faalfactoren zijn in veel gevallen omkeerbaar: een faalfactor wordt een succesfactor als hij in de vorm van een aandachtspunt wordt geformuleerd en een succesfactor wordt een faalfactor als er te weinig aandacht aan wordt besteed. Omdat dit onderzoek onder meer tot praktische handvatten moet leiden hebben we de succes- en faalfactoren geclusterd in vijf categorieën aandachtspunten waar bij het ontwerp of bij de evaluatie van samenwerkingsverbanden rekening mee moet worden gehouden teneinde duurzame publieke waarde te creëren: Commitment, Communicatie, Wendbaarheid, Weerbaarheid en Passendheid.

1. Commitment

Op de eerste plaats is commitment nodig. Dat commitment kan voortkomen uit een intrinsieke motivatie bij de deelnemers maar ook uit een gedeeld

gevoel van urgentie. Actieve betrokkenheid en het eerlijk delen van lasten en lusten in het netwerk dragen in de praktijk bij aan het commitment. Het is belangrijk om eerst te investeren in gedeelde ambities, vertrouwen en commitment alvorens allerlei structuur- of procesafspraken met elkaar te gaan maken ('Structure follows culture').

Het commitment – en daarmee indirect de publieke waarde creatie – kan worden verduurzaamd door langdurige projecten met elkaar aan te gaan waarin ook ruimte is voor evaluatie.

Voor de Strategische, op een gebied gerichte samenwerking (SGS) is het essentieel dat de samenwerkingspartners hun onderlinge concurrentie opzijzetten en blijven denken en handelen vanuit samenwerking en regionaal belang.

Bij dit type samenwerkingsverbanden is het daarnaast van belang dat commitment en samenwerking op strategisch niveau gepaard gaan met commitment en samenwerking op tactisch en operationeel (uitvoerings)niveau. Werkvloer en bestuur moeten elkaars commitment in samenwerkingsprojecten kennen en delen. Als dat niet het geval is, bestaat het risico dat een strategisch samenwerkingsverband loszingt van de uitvoeringspraktijk en tot een praatclub verwordt (zie ook Provan & Lemaire, 2012, p. 643).

Bij de Operationele, op een collectief gerichte samenwerking (OCS) zijn tot slot zichtbare en wederzijdse voordelen op korte termijn belangrijk om het commitment ook op de langere termijn vast te houden.

2. Motivatie en communicatie

De tweede succesfactor is motivatie & communicatie. In de onderzochte cases kwam vooral het belang van het op tijd delen van relevante informatie (bijvoorbeeld tussen een docent, een student en een stagebegeleider) naar voren (a).

Daarnaast (b) kwam uit de gevalsstudie een aantal karakteristieken voor goede communicatie naar voren: korte lijnen, betrouwbaarheid, enthousiasme, onderling vertrouwen, openheid, kritisch kunnen

en durven te zijn naar elkaar, om kunnen gaan met conflicterende opvattingen.

Ook werd (c) het belang benadrukt van informele leiders, gezaghebbende voorlopers en trekkers: initiatiefnemers die anderen door hun ideeën en hun stijl meekrijgen. Als zo iemand wegvalt en geen natuurlijke opvolger heeft vormt dat een risico voor het samenwerkingsverband. De onderlinge verhoudingen zullen zich dan 'opnieuw moeten zetten'. In verschillende cases hebben stakeholders genoemd dat het belangrijk is om (d) succes met de betrokkenen te delen. Het Friesland College geeft aan dat ze dit meer willen doen om de docenten en bedrijven aangehaakt te houden. Bij het Clusius College wordt regelmatig geëvalueerd, waardoor de bedrijven weten dat de studenten super tevreden zijn over de praktijklessen op de locatie. Dit lijkt bedrijven te motiveren om te blijven participeren met de praktijklessen.

Zeker bij vrijwillige, niet afdwingbare vormen van samenwerking liggen meeliftgedrag ('freeriders') of 'kat uit de boom kijken' op de loer. Voor een duurzame samenwerking is het belangrijk dat beide snel bespreekbaar worden gemaakt (e).

Een belangrijk communicatief element is verder het periodiek herbevestigen van de gezamenlijke opdracht en het tussentijds zichtbaar maken en delen van successen (f). Dit is een manier om de onderlinge verbondenheid te bestendigen en de te versterken. Ook kwam (g) naar voren dat informele contacten kunnen worden gezien als succesfactor omdat hiermee vertrouwen en een gunfactor over en weer ontstaat. Tegelijkertijd kwam in andere cases ook naar voren dat het juist ook belangrijk kan zijn om heldere afspraken te maken en deze ook op papier te zetten. Dat zorgt voor duidelijkheid en minder vrijblijvendheid. Het belang van een zekere formalisering van de onderlinge afspraken kwam vooral naar voren bij de Operationele, op een collectief gerichte samenwerking (OCS). In deze vorm van samenwerking is tevens een goede communicatie tussen de docent, de leerling en het bedrijf (stagebegeleider) van belang voor een duurzame en productieve samenwerking (h).

3. Flexibiliteit

In vrijwel alle cases kwam naar voren dat flexibiliteit een belangrijke succesfactor is voor duurzame publieke waardecreatie door een samenwerkingsverband. Het samenwerkingsverband moet kunnen inspelen op veranderingen in omstandigheden zoals veranderingen in de vraag (in het bedrijfsleven) of in vraagstukken (in de regio; denk aan de covid-pandemie).

Flexibiliteit ontstaat niet vanzelf. We benoemden hierboven al de spanning die met name bij de Operationele, op een collectief gerichte samenwerking (OCS) kan voordoen tussen de door bedrijven gewenste snelheid en maatwerk, de structuur en duidelijkheid die de kwetsbare jongeren nodig hebben, en de kwalificatie-eisen en opleidingsduur aan de kant van de opleiding.

Sommige samenwerkingsverbanden ontwikkelen in dit verband combinaties van een onderwijsaanbod door zowel als publieke en private partijen (bijv. private aanbieder voor korte cursussen en publieke aanbieder voor langere kwalificatie en opleiding). Weer andere gaan op zoek naar een combinatie van fysiek en online onderwijs, bijvoorbeeld door de coaches online te laten werken en meer elementen van de praktijkroute in het gewone onderwijs te integreren, zodat er meer tijd in coaching kan worden geïnvesteerd en minder in lessen.

Door consequent te blijven denken en organiseren vanuit de mensen voor wie een product of dienst ontwikkeld wordt ('de bedoeling') kan de vraag of het design van de samenwerking nog wel past bij de bedoeling systematisch en vroegtijdig aan de orde komen en kan het samenwerkingsverband zich constant aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Een van de bestudeerde cases maakte hierbij gebruik van 'design thinking', dat wil zeggen denken en organiseren vanuit de mensen voor wie een product of dienst ontwikkeld wordt. Deze manier van werken is gericht op het constant aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

Ook helpt het om voor een samenwerkingsvorm te kiezen die ruimte laat om zo nodig doelstellingen en werkwijzen aan te passen aan nieuwe omstandigheden zonder dat de hele organisatie van het samenwerkingsverband op de schop moet. Bij de strategische, op een gebied gerichte samenwerkingsverbanden betekent dat dat een periodieke herbezinning op strategische ambities en mogelijke deelnemers aan de samenwerking ingebakken zouden moeten zijn in het ontwerp. Dat kan bijvoorbeeld door een periodieke evaluatie in het design op te nemen of door in thematische werkgroepen met wisselende partners te werken.

4. Weerbaarheid

Een samenwerkingsverband kan alleen duurzame publieke waarde genereren als het niet bij de minste of geringste weerstand of tegenwind uit elkaar valt. Het moet met andere woorden schokbestendig ofwel 'weerbaar' zijn ('resilient'). Uit het onderzoek komt een aantal factoren naar voren dat kan bijdragen aan de weerbaarheid van het samenwerkingsverband. Zo is het belangrijk dat er een duidelijk gedeeld of collectief belang is ('win-win') is (a). Dat kan een belangrijke bindende factor zijn, juist bij tegenwind die van buiten het samenwerkingsverband komt.

Daarnaast is het van belang dat een samenwerking zoveel mogelijk 'persoonsonafhankelijk' is (b). We zagen eerder dat zeker in de beginfase een gezaghebbende trekker een succesfactor kan zijn voor het van de grond komen van een samenwerking. Daarna is het in het kader van de weerbaarheid van belang om te investeren in zaken die de samenwerking minder persoonsafhankelijk maken. Dat kan bijvoorbeeld door in duo's te werken, door goede dossiervorming of door op tijd op zoek te gaan naar vervangers.

Een derde factor die van belang is voor de weerbaarheid van een samenwerking is het pro-actieve denken en handelen (c). Zo kan het nuttig zijn om 'what if'-sessies of scenario's te werken, waarbij vragen aan de orde komen als: "Wat gebeurt er bij een impasse of conflict?", "Wat gebeurt er als er een partner uittreedt?" Ook kan het in dit verband nuttig zijn om expliciet stil te staan bij uitdagingen die specifieke

financieringsarrangementen met zich meebrengen. Dat betekent dat bij een subsidie (bijvoorbeeld een RIF-subsidie) meteen de vervolgvraag naar de verduurzaming van inkomstenstromen gesteld zou moeten worden ofwel hoe je met tijdelijke inkomsten toch duurzame waarde kunt creëren. Dit is met name bij de Operationele, op een collectief gerichte samenwerking (OCS) aan de orde.

Verder zou in het kader van de weerbaarheid van het samenwerkingsverband bij het aanvragen van een subsidie bijvoorbeeld de vraag gesteld kunnen worden hoe je als samenwerkende onderwijsinstellingen niet in onderlinge concurrentie terecht komt. Dit speelt vooral bij strategische, op een gebied gerichte samenwerkingsverbanden., bijvoorbeeld bij regio's waar weinig studenten zijn en er concurrentie kan ontstaan omdat er meerdere opleidingen studenten nodig hebben om de opleiding in stand te houden.

Specifiek voor dit type samenwerkingsverbanden - d.w.z. de strategische, op een gebied gerichte samenwerkingsverbanden - kwamen nog drie extra factoren uit het onderzoek die de weerbaarheid van het samenwerkingsverband kunnen vergroten:

- Werk met een **externe voorzitter of partij** die de samenwerking begeleidt of coördineert. Dit kan helpen bij het aanspreken van deelnemers op hun deelname, het afspraken bijhouden en het tempo bewaken. Dat kan, afhankelijk van het onderwerp en de ambities van het samenwerkingsverband een inhoudelijke of formele voorzitter zijn.
- Maak in de organisatie van het samenwerkingsverband een **onderscheid in, en combinatie van** reguliere/planbare onderwerpen ('**commissie-structuur**') en innovatieve/niet planbare onderwerpen ('**projectgroep-structuur**') met ieder ruimte voor een eigen dynamiek en organisatie. Verbind deze door een gemeenschappelijke regionale visie en ambitie
- **Zorg dat er tijd is:** de waan en drukte van de dag domineren waardoor in de praktijk van alledag weinig tijd overblijft voor strategische lange termijn thema's.

Tot slot kwam specifiek voor de Operationele, op een collectief gerichte samenwerking (OCS) naar voren dat het voor de weerbaarheid van het samenwerkingsverband van belang is om voldoende schaalgrootte te hebben om onderwijs effectief te kunnen aanbieden, zowel vanuit het oogpunt van kosten (gebouwen en andere faciliteiten) als van de continuïteit van het onderwijs.

5. Passendheid

De vijfde en laatste succesfactor die uit het onderzoek naar voren kwam is 'passendheid' ofwel het beter ingeburgerde Engelstalige 'alignment'. Alignment is op een aantal manieren van belang:

- Alignment vorm en functie. Vorm volgt vraagstuk ('Form follows function'). De organisatievorm en werkwijze moeten meebewegen met het ontwikkelingsstadium van het netwerk en de aard van de vraagstukken die aan de orde zijn.
- Alignment tussen strategisch en operationeel niveau: om te voorkomen dat samenwerkingen op het bestuurlijke niveau en op het uitvoeringsniveau los van elkaar komen te staan is het van belang beide niveaus met elkaar te verbinden. Dat kan van boven naar beneden ('regisseren'), van beneden naar boven ('codificeren') of door samenwerking en interactie tussen bestuur en uitvoering ('co-creatie').
- Alignment van hulpbronnen en ambities: de ambities moeten passen bij de beschikbare bronnen zoals geld, leerlingen, leraren, tijd en fysieke ruimte. Of zoals Moore het stelt: de publieke waarde propositie moet passen bij de 'operational capabilities'.
- Alignment tussen belangen en activiteiten: zitten alle voor een goed resultaat relevante belangen en partijen aan tafel? Kennen de deelnemers elkaars belangen en respecteren ze die?
- Alignment van krachtenveld en de ambities van het netwerk. Om duurzaam publieke waarde te kunnen creëren is het van belang om inzicht te hebben in het krachtenveld waarin het netwerk opereert en inzicht te hebben in de externe factoren die van invloed kunnen zijn op de samenwerking. Moore noemt dat de 'legitimerende omgeving' (legitimizing environment bijvoorbeeld:

- Verdeling van de markt: commitment aan de ene samenwerkingspartner betekent soms uitsluiting van een andere en hoe (on)wenselijk is dat?
- Negatieve beeldvorming over het object van de samenwerking (bijvoorbeeld bepaalde opleidingen of groepen leerlingen). Deze beeldvorming kan het ontstaan en presteren van een netwerk in de weg zitten.
- Afhankelijkheid van andere partijen buiten het netwerk (gemeenten, zorgpartners): ook dat kan belemmerend werken voor het uitvoeren van afspraken die in het netwerk worden gemaakt.

Daarom is het voor beide typen samenwerkingsverbanden in dit onderzoek verstandig om van tijd tot tijd een krachtenveld- of omgevingsanalyse te maken.

> 6. Opbrengsten actieonderzoek

6.1 > Twee soorten opbrengsten

In tabel 6.1 wordt een schematisch overzicht geboden van activiteiten in het kader van het actieonderzoek.

In het kader van het actieonderzoek is ten eerste in de bijeenkomsten een terugkoppeling gegeven van tussentijdse bevindingen van het onderzoek. Daarmee vond tegelijkertijd een uitwisseling plaats tussen wetenschappelijke kennis (onderzoekers) en de praktijk (betrokkenen uit de casussen). Ten tweede wisselden de deelnemers vanuit hun eigen casus ervaringen uit en bediscussieerden zij dilemma's, praktische vraagstukken en maakten ze gezamenlijk analyses. Aan de hand van die analyses konden patronen worden onderkend en verbindingen met de theorie over samenwerking werden gelegd. Deze resultaten zijn al voor een belangrijk deel verwerkt in de eerdere hoofdstukken.

Ten slotte is er in de latere fase van het onderzoek gezamenlijk gewerkt aan instrumenten die instellingen en netwerken in staat stellen de horizontale samenwerking systematisch te evalueren dan wel te (her)organiseren. Eén van de instrumenten is de samenwerkingsscan, waarvan de hoofdlijn is opgenomen in de bijlage bij dit rapport. Ter afronding van onderhavig onderzoek is deze scan benut voor een reflectie op de casuïstiek. Hierop wordt in paragraaf 6.2 nader ingegaan.

Deze drie activiteiten – terugkoppeling, gezamenlijke analyse en instrumentontwikkeling – hebben bijgedragen aan kennisontwikkeling en -deling. Deze procesgang heeft – zo blijkt uit mondelinge terugkoppelingen – het leerproces van de betrokken deelnemers versterkt en aldus bijgedragen aan meer inzicht in hun eigen samenwerkingspraktijken en de verbetermogelijkheden daarvan.

In de opbrengsten van het actieonderzoek maken we onderscheid tussen inhoudelijke opbrengsten en leerervaringen van betrokken deelnemers. Inhoudelijke opbrengsten (a) zijn gerelateerd aan de inhoud van het onderzoek, de werkende mechanismen en succes- en belemmerende factoren bij de inrichting van horizontale samenwerking. De leerervaringen (b)

hebben betrekking op de leerprocessen die in gang zijn gezet bij de betrokken deelnemers.

a. Inhoudelijke opbrengsten

Met het toetsen van de tussentijdse bevindingen van het onderzoek zijn de bevindingen gevalideerd. Dit heeft geleid tot het aanscherpen van het theoretisch literatuuronderzoek en is de praktische relevantie van het onderzoek toegenomen. In dialoog tussen deelnemers en onderzoekers heeft er een verdieping plaatsgevonden in werkende mechanismen, alsook de daarbij bevorderende/ belemmerende factoren bij horizontale samenwerking.

b. Leerervaringen

Het gezamenlijk uitwisselen en reflecteren op de samenwerking, zowel tussentijds in de netwerken zelf, als ook tijdens de actienetwerkbijeenkomst, heeft bijgedragen aan bewustwordingsprocessen. De bewustwording van hoe de huidige situatie met betrekking op het samenwerken is ontstaan, in elkaar zit, hoe bepaalde factoren in stand wordt gehouden, alsmede het identificeren van verbetermogelijkheden. Het design- en evaluatie-instrument dat we hierbij als tool hebben ingezet, biedt volgens betrokken deelnemers een goed kader om te reflecteren op de situatie en hierover in gesprek te gaan. Deelnemers hebben hun situatie niet alleen (beter) leren begrijpen, maar ook in toenemende mate regie weten te voeren (agency) in het verbeteren van de samenwerking in het netwerk waarin zij opereren.

Door de opgedane kennis van het onderzoek te vertalen naar wat dit betekent voor de praktijk en daarin betrokkenen uit die praktijk mee te nemen, ontstaat er een proces waarin kennis breder verspreid wordt en tegelijkertijd bijdraagt om mogelijke nodige veranderingen op gang te brengen. Betrokken deelnemers kunnen hiermee worden beschouwd als aanjagers van leerprocessen in het netwerk waarin zij opereren.

Tabel 6.1 Doel, opzet en uitkomst actienetwerkbijeenkomsten

BIJEENKOMST	DOELEN	OPZET	UITKOMSTEN
1. 7 oktober 2020	<p>Kennismaking (met elkaar en project)</p> <p>Inzicht in eigen casus</p>	<p>Toelichting project en speeddates</p> <p>A.d.h.v. schema literatuuronderzoek in gesprek over eigen casus</p>	<p>Deelnemers krijgen een helder beeld van het project en krijgen meer inzicht in hun eigen casus</p>
2. 3 maart 2021 (online)	<p>Verkennen van publieke waarde</p>	<p>Uitleg over publieke waarde en in drie/viertallen in gesprek over publieke waarde binnen het eigen samenwerkingsverband</p>	<p>Stand van zaken onderzoek en korte terugkoppeling thema's.</p> <p>Verkennen van publieke waarde. Wat is publieke waarde voor jou samenwerkingsverband? Op niveau samenleving, regio en onderwijs/ curriculum?</p>
3. 8 april 2021 (online)	<p>Casuïstiek-uitwisseling</p> <p>Instrument-ontwikkeling</p>	<p>Het stellen/ beantwoorden van adviesvragen aan elkaar</p> <p>Het bespreken en uitproberen van de praatplaat als reflectie instrument voor samenwerking in subgroepen</p>	<p>Praatplaat wordt als houvast beschouwd voor het bespreken van de samenwerking. De bouwstenen zijn herkenbaar, maar niet alle bouwstenen zijn voor alle samenwerkingsverbanden (al) relevant. Soms bestaat het verband bijvoorbeeld nog te kort om iets te kunnen zeggen over de succes- en faalfactoren. Uitproberen in het eigen samenwerkingsverband nodig om te zien of er onderdelen ontbreken/aangepast dienen te worden aan de praatplaat.</p>
4. 17 juni 2021 (online)	<p>Casuïstiek-uitwisseling</p> <p>Instrument-ontwikkeling</p>	<p>Het stellen/ beantwoorden van adviesvragen aan elkaar</p> <p>Evalueren van de praatplaat (naar aanleiding van uitproberen in eigen samenwerkingsverband)</p>	<p>Evaluatie en reflectie op de toepassing van de praatplaat (ontwikkeling instrument) en Casuïstiekuitwisseling aan de hand van adviesvragen</p>

BIJEENKOMST	DOELEN	OPZET	UITKOMSTEN
5. 14 september 2021	<p>Inzicht in eerste deel onderzoeksresultaten vergelijking tussen de cases</p> <p>Een inkijk in elkaars netwerk (praatplaat)</p>	<p>Presenteren en delen van eerste onderzoeksresultaten</p> <p>In gesprek gaan over de resultaten en delen van elkaars ervaringen</p>	<p>De eerste resultaten van het onderzoek dat heeft plaatsgevonden in de verschillende cases zijn gedeeld. In dialoog heeft er een verkenning van de eerste resultaten plaatsgevonden en de terugkerende patronen die zijn geïdentificeerd. Ten slotte zijn er afspraken gemaakt over de invulling van de tweede ronde interviews in de afzonderlijke cases. Wat verdient aandacht? Wat willen we verder uitdiepen?</p>
6. 11 november 2021	<p>Instrumentontwikkeling</p> <p>Casuïstiekuitwisseling</p>	<p>Het verkennen van leerervaringen project en middel voor doorwerking naar praktijk (de eigen organisatie/netwerk, andere mbo-instellingen).</p> <p>Inventariseren welke instrumenten geschikt zijn, tot ideevorming komen.</p>	<p>Het uitwisselen van leerervaringen die in dit project zijn opgedaan. Aan de slag met de vraag: wat kunnen we met deze resultaten doen? Op welke manier kunnen deze inzichten worden bestendigd en gedeeld met collega instellingen? Wat is dan een goed middel/instrument?</p>
7. 11 maart 2022	<p>Slotbijeenkomst: presentatie onderzoeksresultaten & prototypen en testen instrument</p> <p><i>Genodigden waren de deelnemende instellingen en ook partners van overige mbo-instellingen en geïnteresseerden uit het netwerk</i></p>	<p>Het delen van resultaten en leerervaringen die gedurende dit project zijn opgedaan en inzicht geven in verschillende vormen van kennisdeling waarmee deze leerervaringen verder kunnen worden doorgegeven en doorleefd.</p>	<p>In de interactieve presentatie is uitgebreid ingegaan op de kenmerken van de deelnemende partijen, het netwerk als geheel en de manier waarop de interactie met de omgeving is ingericht, en in hoeverre deze van invloed zijn op de mate waarin publieke waarde wordt gerealiseerd, geïnstitutionaliseerd en verduurzaamd.</p> <p>In het tweede deel van de bijeenkomst lag de focus op instrumentontwikkeling. Deelnemers werden uitgenodigd om met enkele instrumenten aan de slag te gaan en deze verder vorm te geven. De instrumenten werden aan het einde van de bijeenkomst plenair besproken.</p>

6.2 > Instrumenten

Ten slotte is in het kader van het actieonderzoek nagedacht over de vraag hoe de resultaten van het onderzoek als geheel het beste tot impact in de samenwerkingspraktijken van het mbo als geheel ten goede zouden kunnen komen. De instrumenten die in dat kader zijn ontwikkeld worden in een onlineversie geplaatst op de website www.hsvmbo.nl. Het betreft (1) een uitvoerige samenwerkingsscan, (2) praatplaat, (3) een tijdlijnsystematiek.

De hoofdlijn van de samenwerkingsscan is alvast opgenomen in de bijlage van dit eindrapport. De scan heeft tot doel om in alle ontwikkelingsfasen van de samenwerking systematisch te kunnen vaststellen hoe de onderdelen voor een succesvolle samenwerking in de praktijk worden ingevuld. De samenwerkingsscan is geen beoordelingskader, maar wel een handvat om met elkaar of met andere netwerken het gesprek te kunnen voeren over wat er beter of anders kan in de samenwerking.

De samenwerkingsscan met toelichtende instructie zal tezamen met de praatplaat en de tijdlijnsystematiek op de bovenstaande website worden geplaatst en via zoveel mogelijk kennisdelingsplatforms onder de aandacht worden gebracht.

Ter afronding van dit onderzoek heeft het onderzoeksteam de scan toegepast op de casuïstiek die in hoofdstuk 4 aan de orde is geweest. Dit mede om te illustreren hoe de scan door samenwerkingspartners kan worden benut en om te bezien of uit de toepassing binnen de kaders van dit onderzoek nieuwe inzichten voortkomen die relevant zijn om te delen. Bij deze toepassing zijn de uitgebreidere casusbeschrijvingen, die tevens beschikbaar zijn als separate deelrapportage, als basis gebruikt.

Kernvraag bij deze toepassing is geweest: welk element uit de samenwerkingsscan is sterk richtinggevend geweest voor *het verloop* van de samenwerking in deze casus? Per casus is deze vraag beantwoord. Vervolgens zijn de antwoorden plenair besproken in het onderzoeksteam. Waar nodig zijn de beschrijvingen aangepast. Het resultaat van deze exercitie is opgenomen in tabel 6.2.

Tabel 6.2 De belangrijkste factoren bij de casuïstiek horizontale samenwerking

CASUS	FACTOREN	ONDERDEEL VAN DE SCAN
Platform VO-MBO Groningen	In deze casus is voldaan aan een aantal essentiële drivers die in de scan worden genoemd en die de samenwerking langdurig succesvol maken (categorie 2 in de scan). Hierbij kan worden gedacht aan het gedeelde gevoel van urgentie (2e), het ervaren collectieve belang van goed onderwijs voor ieder kind in de regio (2f) en aan een dynamiek waarin sprake is van voldoende vertrouwen, gedeeld enthousiasme en een informele cultuur (2i).	Drivers 2: e, f en i
Twents Fonds voor Vakmanschap	Het design is een belangrijke factor die de samenwerking langdurig succesvol maakt (categorie 3 in de scan). Er is sprake van een governancemodel (verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden) waarbij op informele wijze doorzettingsmacht wordt uitgeoefend. De samenwerking, gestoeld op onderling vertrouwen, heeft hiermee een lichtvoetig karakter en kent een brede samenstelling van stakeholders. Hierdoor is het Fonds in staat om snel in te spelen op veranderingen in de omgeving. Er is sprake van korte lijntjes en daardoor is het mogelijk om snel beslissingen te nemen.	Design 3: d Randvoorwaarden: 5: c
Mbo-instellingen Noord-Holland	Bij deze casus is tijdens de verkenningsfase gebleken dat het in de verkenningsfase vooral ontbrak aan relevante drivers voor intensivering van de samenwerking (categorie 2, onderdelen d, e, f en h in de scan). Er was – mede door de coronacrisis – te weinig ruimte voor benoemen van wederzijdse belangen en afhankelijkheden; personele wisselingen op bestuurlijk niveau maakten het in de onderzochte periode niet makkelijk om besef van gedeeld belang overeind te houden.	Drivers 2: f en h
Praktijkroute Horeca en Toerisme Scalda	In deze casus komt aan de orde dat de output en daarmee outcome achterblijven bij de verwachting. Dit besef zet partners aan tot het met elkaar zoeken naar alternatieven voor het alsnog realiseren outcome. De wijze waarop dit wordt opgepakt toont de wendbaarheid en weerbaarheid van het netwerk (categorie 5, onderdelen c en d).	Randvoorwaarden 5: c en d
Naar een kenniscentrum in de creatieve sector	Het GLR maakt bij het design van het samenwerkingsverband onder meer gebruik van een stagebureau (3a). Dit organiseert de samenwerking rond stages, waarmee ze veel stagebedrijven aan de opleidingen weten te binden. Mede hierdoor heeft GLR een goede reputatie als het gaat om onderwijs in de grafische sector. Keerzijde van het uit handen geven is dat docenten minder direct contact hebben met de bedrijven.	Design 3: d

CASUS	FACTOREN	ONDERDEEL VAN DE SCAN
Verduurzaming in groene samenwerking	De betrokkenen (opleiding, studenten, werkgevers) zijn zeer te spreken over de praktijkdelen bij Veehouderij en Groen, Grond en Infra. Dat komt door een goede dynamiek tussen docenten en bedrijven. De samenwerkingen bij beide opleidingen zijn voor een groot gedeelte gebaseerd op persoonlijke contacten en er is, mede door de langdurige onderlinge goede verstandhouding, een groot vertrouwen in elkaar (2i).	Drivers 2: i
Innovatieraad	Er zijn door het CvB bewust geen concrete doelen gesteld wat de Innovatieraad te weeg diende te brengen bij de opleidingen van Nimeto. Daardoor bleef de output van de Innovatieraad voor een deel van de docenten achter bij hun verwachtingen, wat een negatieve impact had op de dynamiek van de samenwerking (2i) en de betrokkenheid van de docenten bij de Innovatieraad (2j). Het voordeel van het losse design, is dat de Innovatieraad wendbaarder is en zich dus makkelijker kan aanpassen aan veranderende omstandigheden (5c).	Drivers 2: i, j Randvoorwaarden 5: c
Media Innovatie Campus	De kiem van de samenwerking in de sector is gelegd toen Leeuwarden in 2018 culturele Europese hoofdstad was. De gefragmenteerde culturele sector heeft omwille van dit evenement voor het eerst op zo'n grote schaal elkaar gevonden en dat is (ook zakelijk) goed bevallen. Deze prikkel maakt de samenwerking voor de Media Innovatie Campus aantrekkelijk (2b) en laat zien dat de partijen binnen de sector van elkaar afhankelijk zijn om beter te renderen (2d).	Drivers 2: b, d
Food Academy Nijkerk	De foodsector heeft behoefte aan mbo-opgeleide medewerkers. Alle partners onderschrijven dit doel, mede vanwege de gedeelde belangen (2f). De samenwerking is vormgegeven middels een vereniging met 21 betalende leden. Dit design zorgt ervoor dat deelname niet vrijblijvend is en dat alle werkgevers zeggenschap hebben (3a).	Drivers 2: f Design 3: a
Digiwise	Er is een duidelijke urgentie voor de samenwerking: er is een kwantitatieve en kwalitatieve mismatch tussen afgestudeerden en de werknemers waar de ICT-arbeidsmarkt in Limburg behoefte aan heeft (2e). Om samenwerking te versnellen en verstevigen is er een RIF-aanvraag gedaan (externe driver 2b). De vereisten van de RIF-subsidie hebben een belemmerend effect op het design van de samenwerking. Zo moet het project deels gefinancierd worden door cofinanciering. Om dit te realiseren zijn met name de grotere bedrijven uit de regio aangehaakt. Hierdoor moesten later inspanningen worden verricht om kleinere bedrijven, die van belang zijn om de praktijk in de opleiding te brengen, ook te laten aansluiten (3b).	Drivers 2: b, e Design 3: b

CASUS	FACTOREN	ONDERDEEL VAN DE SCAN
Start-academie	Deze casus kwam tijdens de onderzoeksperiode niet goed van de grond. In de doorstartfase wordt veel verwacht van een ontwikkeling waarbij de startacademie zich ontwikkelt tot een gelaagd concept. Daarbij staat nog steeds de basisgedachte centraal - 'kwetsbare jongeren op Rotterdam-Zuid zonder startkwalificatie aan een baan helpen' - maar wordt per werkgever een aanbod op maat gemaakt. Hieruit blijkt wendbaarheid , een belangrijke randvoorwaarde voor duurzaam succesvol samenwerken (categorie 5, onderdeel f in de scan).	Randvoorwaarden 5: c

Uit de toepassing van de scan op de casuïstiek komt naar voren dat bij de onderzochte cases de volgende factoren sterk richtinggevend zijn geweest voor het verloop van de horizontale samenwerking:

- **het design:** bij het ontwerpen van de samenwerking is het vooral van belang dat alle relevante partijen aan tafel zitten en dat het governance-model (verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden) past bij de aard van de samenwerking die bijvoorbeeld formeel of informeel, strategisch of operationeel, dwingend of vrijblijvend kan zijn.
- **de randvoorwaarden:** daarbij springt met name de wendbaarheid – het kunnen inspelen op veranderingen in vraag en vraagstukken – als belangrijke randvoorwaarde voor succesvolle samenwerking er uit.
- **de essentiële drivers:** vier drivers blijken in het bijzonder van belang te zijn om samenwerking duurzaam tot een succes te maken:
 - prikkels die samenwerken aantrekkelijk maken;
 - een gevoel van urgentie voor samenwerking bij alle deelnemers;
 - voldoende gedeelde belangen om de samenwerking op gang te houden;
 - een positieve dynamiek, dat wil zeggen onderling vertrouwen, enthousiasme en een informele cultuur.

Doordat bij deze toepassing is gekeken naar het verloop van de samenwerking is het overigens verklaarbaar dat de factoren 'doel' en 'output & outcome' in de beantwoording van de vraag niet naar voren komen. Ook moet bij deze uitkomst worden vermeld dat genoemde factoren vooral in onderlinge samenhang hun uitwerking hebben gehad. Anders gezegd: alleen een gevoel van urgentie is in de casuïstiek niet voldoende. Ook dan moet sprake zijn van een relevant design en van randvoorwaarden die de horizontale samenwerking op passende wijze faciliteren.

> 7. Conclusie

De beleidscontext van het mbo stuurt er al enige tijd op aan dat mbo-instellingen meer en intensiever samenwerking aangaan met partners in de regio. In dat verband is de premisse dat horizontale samenwerking in het mbo-veld belangrijker wordt, hetgeen zeker na verloop van tijd ook doorwerking kan hebben op verantwoordingsrelaties tussen mbo-instellingen, de Inspectie van het onderwijs en het ministerie van OCW.

In het licht van deze ontwikkeling is onderhavig verkennend onderzoek verricht om inzicht te krijgen in (de versterking van) de samenwerkingsrelaties tussen mbo-instellingen en hun partners. We hebben in kaart gebracht hoe horizontale samenwerking in de praktijk van het mbo-veld wordt gerealiseerd en tot welke vraagstukken dit leidt in en rond de mbo-instellingen. Ook wordt met het onderzoek inzichtelijk gemaakt welke publieke waarde met horizontale samenwerking kan worden bereikt en wat daarbij de werkende mechanismen en succes- en belemmerende factoren zijn.

Ter afsluiting van het onderzoek keren we in dit hoofdstuk terug naar de onderzoeksvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een reflectie en enkele aanbevelingen.

7.1 > Antwoord op de onderzoeksvragen

In dit verkennend onderzoek zijn ten behoeve van beantwoording van de hoofdvraag drie deelvragen geformuleerd. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de deelvragen. Daarna komt de hoofdvraag aan de orde.

Deelvraag 1

Op welke manieren wordt horizontale samenwerking door mbo-instellingen ingevuld en welke ‘examples of practice’ kunnen worden onderscheiden?

In hoofdstuk 4 en in de afzonderlijk gepubliceerde portretten¹³ zijn elf praktijkvoorbeelden van horizontale samenwerking beschreven. Uit deze voorbeelden blijkt een onderscheid in de focus van de samenwerking: operationeel dan wel strategisch. Tevens komt daaruit naar voren dat niet alle samenwerkingen die worden opgezet, ook volgens plan verlopen en in dat opzicht ‘slagen’. Eigen aan horizontale samenwerking in en door mbo-instellingen is dat dit gepaard gaat met spanningen, dilemma’s en soms ook een dynamiek die ertoe kunnen leiden dat een samenwerking (tijdelijk) stopt, moet worden heroverwogen of wordt gereorganiseerd. Dat hoort er bij.

Deelvraag 2

In hoeverre zijn de vormen van horizontale samenwerking geïnstitutionaliseerd en verduurzaamd?

Gelet op het voorgaande is de constatering dan ook dat de mate van institutionalisering van de samenwerking per casus verschilt. Ook dit verschil komt vrij duidelijk naar voren uit de beschreven praktijkvoorbeelden. Aan de ene kant is de variatie tussen de cases groot als het gaat om ambities, doelstellingen, lokaal-regionale contexten en organisatievormen. Aan de andere kant zien we dat de meeste van de onderzochte samenwerkingsverbanden nog zoekend zijn en zich in een beginstadium van ontwikkeling bevinden. Dat maakt het lastig om op grond van de casuïstiek uit dit onderzoek iets te zeggen over verduurzaming van resultaten.

Wel wordt uit de literatuur duidelijk – hetgeen door verschillende cases en de actiebijeenkomsten is bevestigd – dat het belangrijk is voor duurzame publieke waardecreatie om *alle* elementen uit de redeneerlijn te betrekken bij het ontwerp, de monitoring en de evaluatie van de samenwerking. Dat wil zeggen dat expliciet wordt stilgestaan bij:

¹³ Deze zijn opgenomen in een separate bijlage bij dit rapport.

- a. doelstelling,
- b. beoogde/gerealiseerde output en outcome,
- c. de meest passende organisatievorm,
- d. de interne en externe krachten die de samenwerking gaande houden ('drivers') en
- e. de mate waarin aan een aantal randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking wordt voldaan (Commitment, Communicatie, Wendbaarheid, Weerbaarheid en Passendheid).

Het volstaat kortom *niet* om alléén duidelijke doelen te hebben, een lijstje randvoorwaarden af te vinken, of een slimme structuur voor samenwerking te bedenken. Het totaal en de samenhang tussen de verschillende onderdelen is essentieel om tot duurzame publieke waardecreatie te komen.

Dat gezegd zijnde kan wel een nader onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe factoren. Dat onderscheid zien we bijvoorbeeld terug bij interne en externe drivers (paragraaf 5.3.) en bij interne en externe randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking (paragraaf 5.6.).

Ook zien we in de verschillende onderdelen van de redeneerlijn elementen terugkomen die te maken hebben met *structuur*, met *proces* of met *gedrag & cultuur*.

Duurzame samenwerking vereist anders gezegd vooral een combinatie van:

- **Structuur:** dingen met elkaar goed regelen, afspreken en organiseren;
- **Proces:** afspraken over informatievoorziening en besluitvorming;
- **Gedrag & cultuur:** voldoende vertrouwen in elkaar hebben, urgentie voelen en commitment tonen.

Dit alles vindt idealiter plaats in *horizontale en verticale verbinding* ('alignment') met de wereld buiten de directe netwerkpartners. Die verbinding kan zowel betrekking hebben op verbinding met het uitvoerende niveau als op een verbinding van het netwerk met overheden, werkgevers of maatschappelijke actoren die wel relevant zijn voor het netwerk, maar zelf geen onderdeel van het netwerk zijn.¹⁴

Deze maatschappelijke verbinding, ofwel maatschappelijke verankering, zien we terug als:

- **randvoorwaarde** voor succesvolle samenwerking (zie paragraaf 5.6.6. over 'passendheid' ofwel 'alignment'),
- **design:** bij het design van de samenwerking is een van de vragen of alle relevante partijen bij de samenwerking zijn betrokken;
- **drivers:** de invloed van externe drivers (paragraaf 5.3.2.) en veranderende eisen vanuit politiek en samenleving (paragraaf 5.3.3.) op het samenwerkingsverband;
- **output en outcome:** output en outcome hangen sterk samen met de mate waarin zij aansluiten bij behoeften van werkgevers en bij regionale onderwijs- en arbeidsmarktontwikkelingen.

De mate waarin (duurzaam) publieke waardecreatie plaatsvindt kan dan ook niet los gezien worden van de mate waarin productieve verbindingen worden gelegd tussen het netwerk en de wereld buiten het netwerk.

Deelvraag 3

Wat zijn ervaringen, werkende mechanismen en succes- en belemmerende factoren bij de inrichting van horizontale samenwerking voor het curriculum en het regionale innovatiepotentieel?

Ten slotte hebben we onderzocht in hoeverre de kenmerken van de deelnemende partijen, het netwerk als geheel en de manier waarop de interactie met de omgeving is ingericht, van invloed kunnen zijn op de mate waarin publieke waarde is en wordt gerealiseerd, geïnstitutionaliseerd en verduurzaamd. Hieruit kwamen de werkende mechanismen bij horizontale samenwerking naar voren, alsook de daarbij behorende bevorderende en belemmerende factoren.

Op basis van het voorgaande gaan we terug naar de hoofdvraag. De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

Hoofdvraag

Welke factoren dragen bij aan ontstaan en besteding van co-creatie van publieke waarde door horizontale samenwerking van mbo-instellingen, in het bijzonder het realiseren van een responsief curriculum en innovatiekracht in de regio?

¹⁴ Zie voor de verbinding met de wereld buiten het netwerk: paragraaf 1.4.1. (Hulpbronnen [operational capacity]) en paragraaf 1.4.2. (Legitimerende omgeving [authorizing environment]) en paragraaf 5.6.6., onderdeel 5. over de verschillende vormen van 'alignment' (passendheid).

De factoren die in het onderzoek naar voren komen, zijn gerelateerd aan het type samenwerking, het ontwerp dat bij de samenwerking wordt gehanteerd, de drijvende krachten die de samenwerking sturen en de omgang met spanningen en dilemma's bij de opzet en gedurende de samenwerking ontstaan. De factoren zijn casusafhankelijk en kennen een sterke onderlinge samenhang.

1. Twee typen horizontale samenwerking in het mbo
Op basis van de literatuur hebben we in de gevalstudies twee typen horizontale samenwerking kunnen onderscheiden:

- a. samenwerking die meer operationeel van aard is en zich richt op het gezamenlijk opzetten van bijvoorbeeld praktijklessen, werkend leren en praktijkroutes voor specifieke groepen studenten en
- b. samenwerking die zich richt op strategische samenwerking en innovatie in een bepaald domein of gebied.

Daar waar de samenwerking vooral een operationele focus heeft, zijn de doelen die partners met elkaar formuleren vaak ook van die aard, dat wil zeggen concreet en praktisch, en gericht op de korte of middellange termijn. Bij de meer strategische vormen van samenwerking hebben de doelen een wat abstracter karakter, bijvoorbeeld het verkennen van opties en mogelijkheden, het elkaar leren kennen en informeren of het gaan toewerken naar een gezamenlijke beleidsagenda.

2. Het ontwerp en het type samenwerking
Bij horizontale samenwerking die een vrij operationele focus heeft, is de kans groot dat partijen dit met elkaar concretiseren in een partnership, in een plan, ontwerp of een specifieke juridische vorm. Een dergelijk ontwerp kan na verloop van tijd worden bijgesteld, door bijvoorbeeld andere partners uit te nodigen toe te treden en door steun te zoeken bij overheden.

Daar waar de samenwerking meer strategisch van aard is zien we vooral dat wordt geprobeerd deze in een regio op een hoger plan te tillen. Dit is vaak een bestuurlijke zoektocht, waarbij zeker in het

beginstadium nog weinig tot niets wordt vastgelegd en geconcretiseerd.

De (beoogde) resultaten liggen logischerwijze veelal in het verlengde van de doelen die aan de samenwerking ten grondslag zijn gelegd. Echter, soms behelst de samenwerking ook een in gezamenlijkheid zoeken naar een doel. Dit komt met name voor bij de allianties die vooralsnog een meer strategisch karakter dragen.

3. Blijvende samenwerking vraagt aanhoudend om drivers

De samenwerking heeft veelal prikkels of drivers nodig om deze (blijvend) aan te jagen. Het gaat dan om essentiële drivers die ook in de literatuur worden genoemd als: leiderschap, incentives, onzekerheid, onderlinge afhankelijkheid en gevoel van urgentie. Ook bekende drivers zijn in ons onderzoek gesignaleerd: wet- en regelgeving, subsidies, juridische vereisten en overheidsbeleid. Daarnaast zijn in ons onderzoek nieuwe drivers naar voren gekomen, te weten: gedeelde belangen, dynamiek tussen de samenwerkingspartners en betrokkenheid van docenten.

De factoren die samenwerking aanjagen kunnen na een beginfase (deels) wegvallen. Dat is voor het verloop van de samenwerking niet problematisch als zij tijdig worden vervangen door andere factoren die eveneens de samenwerking bevorderen.

4. Horizontale samenwerking is een 'bumpy road'
Het onderzoek maakt tevens zichtbaar dat er in de praktijk van horizontale samenwerking vaak van spanningen en dilemma's sprake is waarvoor al werkende weg praktische oplossingen gevonden worden. Deze spanningen en dilemma's zijn niet zoeer succes- of faalfactoren, maar vormen veeleer gespreksstof voor de samenwerkingspartners. In die zin verloopt horizontale samenwerking bijna nooit als een route zonder hobbels; veel eerder is het een 'bumpy road' vol spanningen en dilemma's. Deze gaan bijvoorbeeld over de schaal waarop wordt samengewerkt, de daarbij benodigde flexibiliteit en gelaagdheid, en de spanning tussen investering voor de lange termijn en snel resultaat. We hebben deze spanningen en dilemma's in ons onderzoek geclusterd

in vijf categorieën aandachtspunten die relevant zijn bij het realiseren van duurzame horizontale samenwerking, te weten: commitment, communicatie, wendbaarheid, weerbaarheid en passendheid.

5. Bepalende factoren werken vooral in onderlinge samenhang

Met het actieonderzoek is door middel van bijeenkomsten aan de deelnemende mbo-instellingen steeds terugkoppeling gegeven over de (tussentijdse) bevindingen van het onderzoek. Ook hebben de instellingen zo hun ervaringen onderling en met de onderzoekers kunnen uitwisselen. Op grond hiervan zijn enkele instrumenten ontwikkeld die instellingen en netwerken in staat stellen de horizontale samenwerking systematisch te evalueren. Eén instrument daarvan, de samenwerkingsscan, is in het onderzoek nogmaals toegepast op de casuïstiek. Daaruit komt naar voren dat het wel mogelijk is om per casus één of enkele richtinggevende factoren te benomen, maar dat deze factoren altijd hun werking hebben in samenhang met andere.

7.2 > Reflectie op de theorie

De onderzoeksuitkomsten geven aanleiding tot een aantal reflecties op de theorie.

De theorievorming over samenwerkingsverbanden, netwerkorganisaties en publieke waardecreatie is richtinggevend geweest voor dit onderzoek. Het casuonderzoek en het actienetwerk hebben daarnaast nieuwe inzichten opgeleverd die behulpzaam kunnen zijn bij verdere theorievorming. Zo laat het onderzoek zien dat geen van de lijstjes met succes- en faalfactoren (zie Van Montfort & Rietdijk, 2021, hoofdstuk 7) de werkelijkheid dekt. Het redeneerschema dat we in dit onderzoek hebben gehanteerd (zie paragraaf 3.1. en 3.2.) is in eerste instantie gebaseerd op die lijstjes en is daarna door de empirische bevindingen aangevuld en verdiept. Zo laat het onderzoek zien dat publieke waardecreatie door samenwerking in de praktijk geen lineair proces is met duidelijke do's en don'ts. We zien in de praktijk een veelheid aan alignmentvraagstukken, factoren die zowel succes- als faalfactor kunnen zijn, verschillende manieren waarop wordt omgegaan met spanningen en

dilemma's en een complexe wisselwerking tussen omgeving en netwerk (de contingentiefactoren). Ook het onderscheid tussen succes- en faalfactoren voor strategische en operationele vormen van samenwerking is nieuw en voegt iets toe aan de theorievorming over samenwerken.

Bij dit alles constateren wij overigens dat het begrip 'publieke waarde', ontleend aan het werk van Moore, in de praktijk vrijwel niet wordt gebruikt. Wel komen vergelijkbare termen als 'maatschappelijke opdracht', 'publiek belang' of 'lange, middellange en korte termijn doelen van de samenwerking' voorbij. De doelstellingen van de onderzochte samenwerkingsverbanden zoals die in paragraaf 5.2. zijn beschreven kunnen zo gezien worden opgevat als een operationalisering van het begrip 'publieke waarde'.

Met de combinatie van theoretische inspiratie, nieuwe empirische data uit de casestudies en de opbrengsten uit het actieonderzoek levert het onderzoek een bijdrage aan een *grounded theory* over duurzame publieke waardecreatie door samenwerking.

Naast de netwerk- en samenwerkingsliteratuur is het Public Value Managementmodel van Moore een belangrijke inspiratiebron geweest voor het onderzoek (zie par. 1.3.). Dit model is oorspronkelijk ontwikkeld voor organisaties en niet voor netwerken of samenwerkingsverbanden (zie Van Montfort & Rietdijk, 2021). Met ons onderzoek dragen we bij aan een empirisch gefundeerde vertaling van het public value management model naar samenwerkingsverbanden. De verschillende onderdelen uit dit model komen op de volgende plekken in deze rapportage terug:

- **Publieke waarde propositie:** doelstellingen (par. 5.2.) en output/outcome (par. 5.5.)
- **Legitimerende omgeving:** succes- en faalfactoren (par. 5.6.) en output/outcome (par. 5.5.)
- **Hulpbronnen:** drivers (par. 5.3.), design (par. 5.4.), deels succes- en faalfactoren (par. 5.6.).

In paragraaf 5.6.6. hebben we succes- en faalfactoren geclusterd in vijf categorieën aandachtspunten waar bij het ontwerp of bij de evaluatie van samenwerkingsverbanden rekening mee moet worden gehouden teneinde duurzame publieke

waarde te creëren: Commitment, Communicatie, Wendbaarheid, Weerbaarheid en Passendheid. Als we de public value managementtheorie toepassen op samenwerkingsverbanden zien we dat het laatste criterium ‘passendheid’ (alignment) – dat wil zeggen, het passend maken van ambities, hulpbronnen en steun in de omgeving – ingewikkelder is dan bij afzonderlijke organisaties. Dit is het geval omdat bij samenwerkingsverbanden ook (a) alignment tussen de afspraken op netwerkniveau en de uitvoering bij of door de deelnemers nodig is, (b) het van belang om van tijd tot tijd te checken of alle relevante partijen aan tafel zitten en (c) het krachtenveld meer gelaagd en dus complexer is dan bij afzonderlijke organisaties (zie par. 5.6.6.).

7.3 > Aanbevelingen

De literatuurstudie, de casestudies en het actie-onderzoek komen samen in een conceptueel kader (‘de redeneerlijn’) dat kan worden gebruikt bij het ontwerp, de monitoring en de evaluatie van samenwerkingsverbanden. Overall hebben we daarmee een conceptueel (begrippen-)kader voor horizontale samenwerking ontwikkeld dat zowel door onderwijsinstellingen, netwerkdeelnemers, als bij verdere beleidsontwikkeling – zowel regionaal als landelijk – kan worden benut. Dit conceptueel kader is tevens de basis voor concrete instrumenten: de samenwerkingsscan, praatplaat en een tijdlijn-systematiek (zie hoofdstuk 6).

We beogen met het onderzoek de verschillende actoren die betrokken zijn bij een samenwerkingsverband te inspireren waar ze allemaal rekening mee dienen te houden, zodat ze niet zelf het wiel hoeven uit te vinden. Dat doen we met de redeneerlijn en genoemde instrumenten, die zowel voor praktijk als beleid van meerwaarde kunnen zijn, maar ook door de actoren aan te moedigen om elkaar op te zoeken en met elkaar in gesprek te gaan.

Het onderzoek laat zien dat het mbo-veld actief is in het aangaan van horizontale samenwerking. Het laat tevens zien dat de wijze waarop dat gebeurt, heterogeen en vaak ook multidimensionaal is. Heterogeen in die zin dat de vormen uitleenlopen in onder meer focus (strategisch of operationeel), in fasen (verkenkend, uitbouwend of meer afrondend) en bereik (smal of breed). En multidimensionaal omdat in een netwerk partijen betrokken zijn die op hun beurt ook weer verschillen in aard (publiek, privaat), schaal (klein, groot) en focus (strategisch, operationeel). Het organisatorische beginsel dat over organisaties in het algemeen geldt – ‘there is no one best way to organize’ – lijkt ook op te gaan voor horizontale samenwerkingsrelaties in en door het mbo: er is geen uniforme vorm en de dynamiek is sterk afhankelijk van de omstandigheden van het geval.

In het verlengde daarvan passen ook onze aanbevelingen.

Voor *mbo-instellingen en hun (beoogde) samenwerkingspartners* is het ten eerste van belang bij de start en uitrol van de samenwerking goed stil te staan bij ambities, beoogde output en outcome en bij dat alles meest passende samenwerkingsvorm. Vervolgens is het, ten tweede, zaak dat men zich bewust is van de interne en externe krachten die de samenwerking gaande kunnen houden, of juist kunnen belemmeren, en meer in het algemeen van de mate waarin aan een aantal randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking wordt voldaan. Het in dit onderzoek ontwikkelde conceptuele kader en de daarop gebaseerde instrumenten geven op deze punten de nodige houvast.

Ten derde en ten slotte: niet alle samenwerkingen hoeven te bekliven. Dat ligt in de aard ervan besloten, en het (tijdelijk) stopzetten van een (ingezette) samenwerking is daarmee ook niet problematisch. Het hoort erbij. De ervaringen die men in dat geval heeft opgedaan kunnen een goede basis leveren voor een doorstart of juist tot een ander initiatief. Niet zelden leidt het ‘reframen’ of in een andere context plaatsen van ‘taaie vraagstukken’ tot nieuwe doorkijkjes, nieuwe partners en vernieuwde energie. Samenwerken leidt ook in dat opzicht dus altijd tot iets.

Voor het *ministerie van OCW* leidt dit onderzoek tot de aanbeveling bij het stimuleringsbeleid op dit vlak oog te hebben voor de heterogeniteit en multidimensionale verhoudingen waarin mbo-instellingen zich begeven als het om horizontale samenwerking gaat. Het is immers eenvoudigweg geen sinecure om met vele en veelsoortige regionale partners tot betere afstemming van het opleidingsaanbod en versterking van innovatiekracht in de regio te komen. Het vergt van bestuurders, opleidingsmanagers en – last, but not least – van de teams een grote mate van spankracht en flexibiliteit en naast en in samenhang met ‘gewoon onderwijs geven’ dit type samenwerkingstrajecten aan te gaan. De bereidheid van instellingen en betrokkenen daartoe is groot, maar kent ook zeker zijn grenzen. De cases in dit onderzoek laten dat ook zien.

In dit verband willen wij opmerken dat onze indruk is dat stimuleringsregelingen beter zouden werken als deze meer zouden aansluiten op lokale en regionale initiatieven tot samenwerking. Nu wordt vooral ingezet op verbetering van samenwerking met vrij generieke instrumenten, zoals de RIF-regeling en de regeling kwaliteitsafspraken. Deze regelingen helpen de samenwerking op weg, dat is duidelijk, maar zijn vaak te generiek van aard om een specifiek vraagstuk dat verduurzaming in de weg staat te verhelpen. Daarvoor is bijvoorbeeld de subsidieperiode te kort, zijn de subsidievoorwaarden net iets te strikt, of zit het knelpunt niet eens zozeer in het onderwijs maar eerder in de wijze waarop leerbedrijven in een specifieke branche zijn georganiseerd.

Ten slotte nog een meer algemene aanbeveling aan *actoren op landelijk niveau*. Horizontale samenwerking in en door mbo-instellingen toont zoals dit onderzoek laat zien een veelkleurig palet aan vormen, doelstellingen en ontwerpen. Overall vraagt het aangaan van deze samenwerkingsvormen van de instellingen flexibiliteit, beweeglijkheid en aanpassingen aan dynamiek. Tegelijkertijd is de primaire taak van het mbo uiteraard en vooral gelegen in het aanbieden van middelbaar beroepsonderwijs, in het zorgen voor kwalitatief hoogwaardig onderwijs, en goed inregelen van de beroepspraktijkvorming, enzovoorts. Die primaire taak vergt een vorm van voorspelbaarheid, vastigheid, duidelijkheid. En

ook het naleven van bekostigingsvoorwaarden die door OCW worden gesteld in de relevante wet- en regelgeving, zoals rond onderwijstijd, de navolging van kwalificatiedossiers en van voorschriften rond examinering. Het één – flexibiliteit, lichtvoetigheid – verdraagt zich niet altijd met het ander – vastigheid – , zoals in onze cases valt terug te lezen. Het is deze inherente spanning die vooral neerslaat in en rond de opleidingen, in en rond de onderwijsteams, als op landelijk niveau door actoren streefrichtingen worden neergezet rond horizontale samenwerking en daarbij wordt verzuimd de benodigde regelruimte mee te leveren. Als actoren op landelijk niveau in het vervolg ambities op het gebied van horizontale samenwerking wensen te formuleren, dan doen zij er goed aan er op te letten dat institutionele randvoorwaarden door – vaak door diezelfde actoren geformuleerd – die gewenste samenwerking ook behoorlijk in de weg kunnen zitten.

> Literatuur

A

Alford, J. & O'Flynn, J. (2009) Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 171-191.

Ansell, Chr., and Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543–571.

B

Bergman, W., c.s. (2017). *Op weg naar een lerende regio. Onderzoek naar leren en kennisontwikkeling in en door regio's*. Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.

Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Middleton Stone, M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration review*, 75 (5), p. 647-663.

Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640-654.

C

Coburn, C. E., & Russell, J. L. (2008). District policy and teachers' social networks. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 30(3), 203-235.

Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2016). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.

D

Daly, A. J., Moolenaar, N. M., Bolivar, J. M., & Burke, P. (2010). Relationships in reform: The role of teachers' social networks. *Journal of Educational Administration*, 48(3), 359-391.

E

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory (JPART)*, 22, 1-29.

F

Folke, C., P. Hahn, P. Olsson & J. Norberg (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441-473.

G

Geuijen, K. (2013). *Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe?* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Geuijen, K., Moore, M., Cederquist, A., Ronning, R. & Van Twist, M. (2017) Creating public value in global wicked problems, *Public Management Review*, 19:5, 621-639.

H

Hooge, E., Sluis, van der, M., & Waslander, S. (2017). *Krachtige koppels. Hoe de overheid zich kan verhouden tot autonome netwerken van scholen*. Tilburg University, TIAS, Tilburg.

K

Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (editor), *Business Performance Management*. Sturen op prestatie en resultaat (296-312). Boom Academic: Amsterdam.

L

Lash, S. (2003). Reflexivity as Non-linearity. *Theory, Culture & Society*, 2003. Vol. 20(2): 49–57.

Lieshout, van, F., Jacobs, G. & Cardiff, S. (2017). Actieonderzoek. Principes voor verandering in zorg en welzijn. Koninklijke Van Gorkum: Assen.

M

Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge and London: Harvard University Press.

Moore, M.H. (2013). *Recognizing Public Value*. Cambridge and London: Harvard University Press.

Van Montfort, C. J. & Rietdijk, W. (2021). *Literatuuronderzoek samenwerkingsverbanden*. Vrije Universiteit, Amsterdam.

Moolenaar, N. M., & Slegers, P. J. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 8-39.

N

Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (2019). *Horizontale samenwerking en verantwoording door mbo-instellingen. Call for proposals*. Den Haag: NRO 2019.

O

Osborne, S. P. (2018) From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20:2, 225-231.

P

Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage.

Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.

S

Skelcher, Chr., Mathur, N., & Smith, M. (2005). The public governance of collaborative spaces: discourse, design and democracy. *Public Administration*, 83 (3), 573–596.

Sleegers, P., & Leithwood, K. (2010). School Development for Teacher Learning and Change. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw, (Eds.), *International Encyclopedia of Education* (Volume 7, 557-562). Elsevier.

V

Vijlder, F.J. de, D. Bakker en M. van den Blink (2014). Innoveren vanachter de keukentafel. *Een onderzoek naar de ontwikkeling van het technasium 2003-2013*. Dordrecht: Convoy.

De Vijlder, F., & Rozema, M. (2012). *Kenniscirculatie tussen opleidingen en lokale overheden*. Nijmegen: HAN 2012.

De Vijlder, F., e.a., (2017). *Voorbij de startblokken: evaluatie van het eerste jaar samenwerking in het Gemeenschappelijk Orgaan Regio Arnhem-Nijmegen*. Arnhem/Nijmegen: HAN / Kenniscentrum Publieke Zaak 2017.

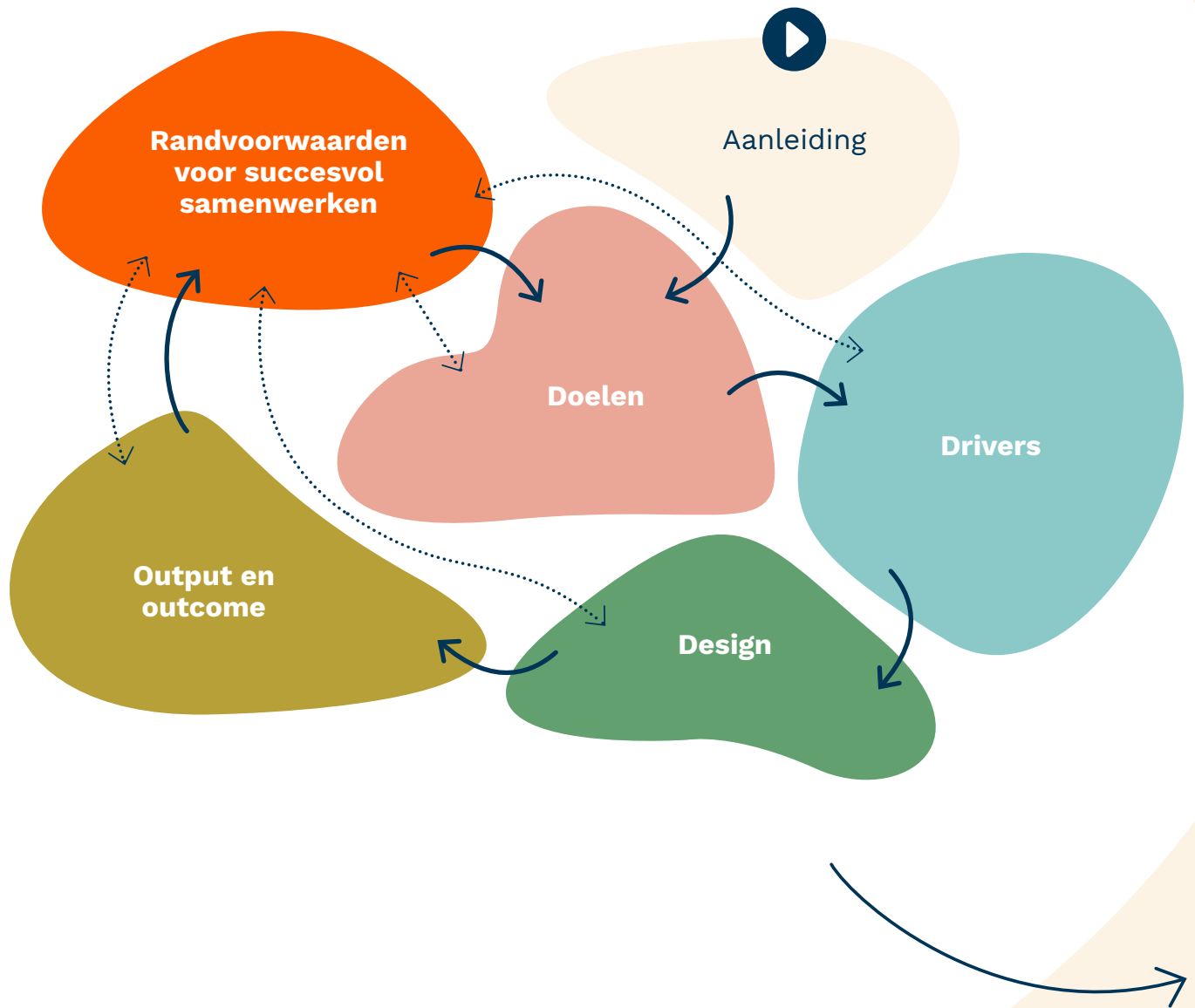
VO-raad (2019). *Katern Samen sterker. Over samenwerkingsverbanden*. Utrecht.

W

Watters, J., Pillay, H., & Flynn, M. (2016). *Industry-school partnerships: A strategy to enhance education and training opportunities*. Queensland University of Technology, Australia

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

> Bijlage: hoofdlijn samenwerkingscan



Doelen

De publieke waarde propositie

Wat is het doel van de samenwerking? (Is het doel/de maatschappelijke opgave) voor alle deelnemers duidelijk?)

Randvoorwaarden

Is voldaan aan de randvoorwaarden voor duurzame en effectieve samenwerking:

- a. Doelen en belangen duidelijk en gedeeld?
- b. Voldoende hulpbronnen: relatie en organisatie?
- c. Voldoende steun: communicatie?
- d. Voldoende aanpassingsvermogen, wendbaarheid en weerbaarheid?
- e. Bevorderende interne dynamiek tussen de partners: o.a. leiderschap, vertrouwen?
- f. Zijn voldoende interne en externe drivers aanwezig?
- g. Past het design nog bij het doel?

Output en outcome

1. Wordt de beoogde output en outcome geleverd?
2. Wat is de ervaren opbrengst?

Drivers

Remmende of stuwende krachten/dynamiek

1. Welke interne en externe mechanismen spelen een rol bij het tot stand komen van de samenwerking?
2. Hoe verhouden particuliere waarde/doelen en publieke waarde/doelen zich tot elkaar?

Essentieel, bijv.

1. Leiderschap
2. Incentives
3. Onzekerheid
4. Onderlinge afhankelijkheid
5. Gevoel van urgentie

Extern, bijv.

1. Wet- en regelgeving
2. (Veranderende) eisen vanuit politiek en samenleving (kring van direct en indirect belanghebbenden)

Design

Ontwerpvoorbeeldstukken

1. Zijn alle vragen beantwoord om tot een weloverwogen en passende vorm van samenwerking te komen?
2. Hoe is die vorm van samenwerking te typeren?

Designvragen

Het ontwerp van het samenwerkingsverband

1. Zijn de relevante publieke en private partijen betrokken?
2. Past het type samenwerking bij doel, context en risicoprofiel: open-gesloten, dynamisch-statisch, inclusief-exclusief, formeel-informeel
3. Welke governancestructuur en juridische status is best passend bij de gekozen samenwerkingsvorm?
4. Hoe zijn responsiviteit, reflexiviteit, resilience en revitalization geborgd?

Hoofdvormen

1. Partnership
2. Netwerken
3. Organisatie-netwerk

Juridische vormgeving

- a. Soort rechtspersoon
- b. Soort overeenkomst
- c. Soort bestuurlijke constructie
- d. Stimuleringsregelingen, zoals RIF, kwaliteitsafspraken (zie ook drivers punt 1)

> **Onderzoeksteam**

Wenne Bergman

is onderzoeker bij het lectoraat Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties en hoofddocent Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties aan HAN University of Applied Sciences.

Paul Bisschop

was ten tijde van het onderzoek senior projectleider bij SEO Economisch Onderzoek.

Tamara Doeve

is junior onderzoeker bij SEO Economisch Onderzoek.

Chiara Gomes

was ten tijde van het onderzoek onderzoeksassistent aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, tevens beleidsjurist bij PGGM.

Djoerd de Graaf

is hoofd van het cluster Onderwijs bij SEO Economisch Onderzoek.

Cor van Montfort

is onderzoeker aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, research fellow aan Tilburg University en lid van de Onderwijsraad.

Anne Pepers

is onderzoeker en docent onderzoek en informatie-management aan HAN University of Applied Sciences.

Willeke Rietdijk

was ten tijde van het onderzoek als onderzoeker werkzaam bij de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Renée van Schoonhoven

is hoogleraar onderwijsrecht, tevens bijzonder hoogleraar onderwijsrecht beroepsonderwijs aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Frans de Vijlder

is emeritus lector Goed Bestuur en Innovatiedynamiek in Maatschappelijke Organisaties en docent Master Management en Innovatie in Maatschappelijke Organisaties aan HAN University of Applied Sciences.

> Begeleidingscommissie

Voorzitter:

De heer Prof. dr. M (Marc) Vermeulen

Hoogleraar onderwijssociologie

Leden:

De heer prof. dr. T. (Thomas) Schillemans

Hoogleraar verantwoording, gedrag en instituties

De heer dr. D. (Duco) Bannink

Universitair Hoofddocent met expertise op het gebied van governance, decentralisatie

De heer dr. J. (Jeroen) Onstenk

(Emeritus) Lector Beroepsonderwijs

De heer drs. E. (Erwin) Pierik

MBO-Raad

De heer drs. A. (Arjan) Uwland

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

NRO-projectbegeleiding:

Mevrouw R. (Rachel) Poldermans Msc

Mevrouw Y. (Yvonne) La Grouw Msc Res



Eindrapport

> **Verduurzaming van publieke waarde
door samenwerking in het mbo**