

Samenwerkingsscan mbo

Samenwerking in beeld

De samenwerkingscan 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. Het is zowel een ontwerp- als een evaluatie-instrument om met elkaar of met andere netwerken het gesprek te kunnen voeren over wat er beter of anders kan in de samenwerking.

Onderzoeksteam NRO-onderzoek horizontale samenwerking door mbo-instellingen

 [Naar het menu](#)

De andere twee ontwerp- en evaluatie-instrumenten om de samenwerking in beeld te brengen:

[Praatplaat](#)

[Tijlijn](#)



Randvoorwaarden voor succesvol samenwerken



Doelen



Output en outcome




Design



Drivers



Menu

Klik op de  om naar het onderdeel te navigeren

 Bekijk de redeneerlijn

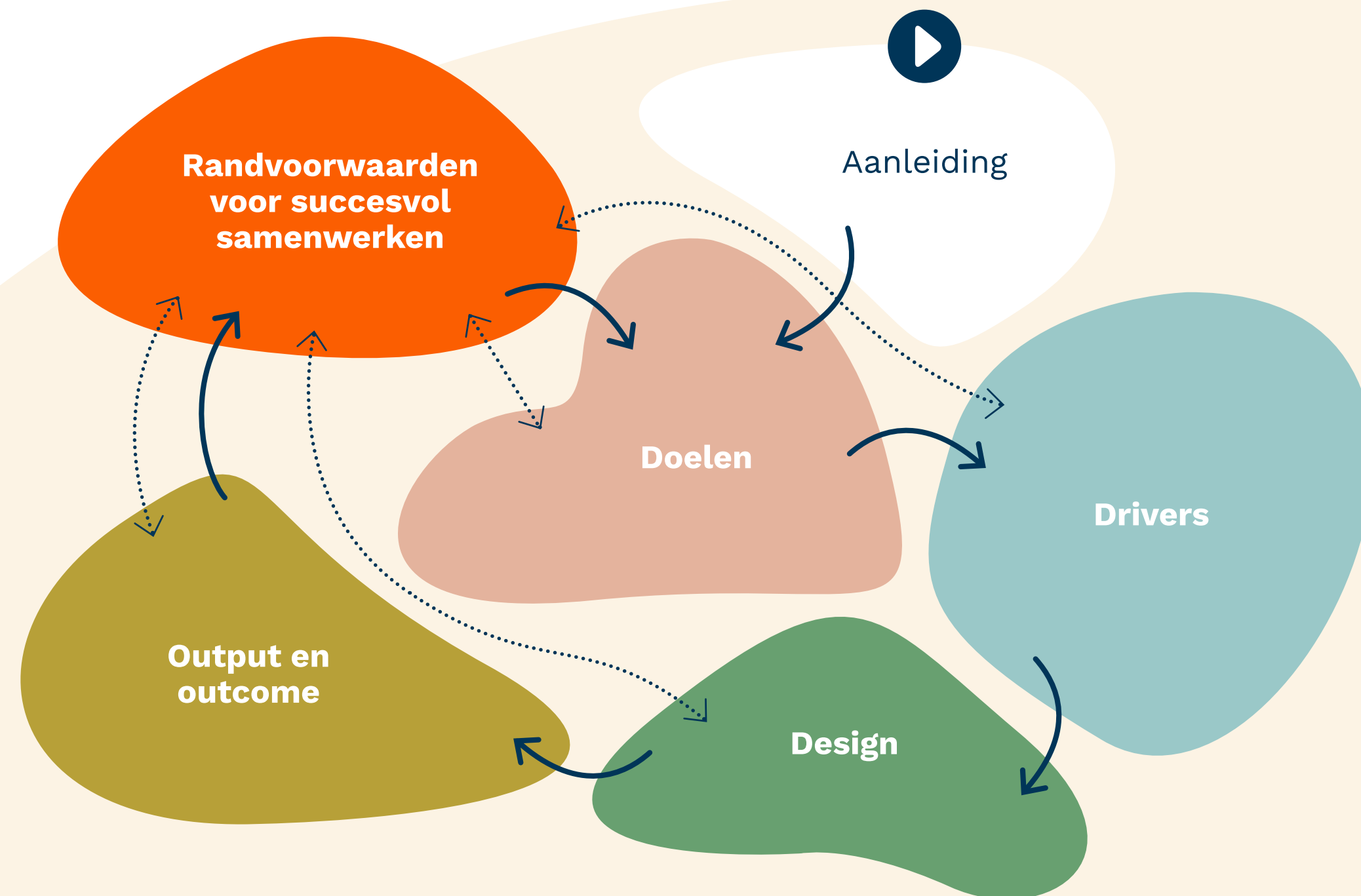
 Bekijk het colofon



Samenwerkingscan mbo

Samenwerking in beeld

> De redeneerlijn in beeld



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:

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

Output en outcome

- Wordt de beoogde output en outcome geleverd?
- Wat is de ervaren opbrengst?

Drivers

Remmende of stuwende krachten/dynamiek

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

Essentieel, bijv.

- Leiderschap
- Incentives
- Onzekerheid
- Onderlinge afhankelijkheid
- Gevoel van urgentie

Extern, bijv.

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

Design

Ontwerpvraagstukken

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

Designvragen

Het ontwerp van het samenwerkingsverband

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

Hoofdvormen

- Partnership
- Netwerken
- Organisatie-netwerk

Juridische vormgeving

- Soort rechtspersoon
- Soort overeenkomst
- Soort bestuurlijke constructie
- Stimuleringsregelingen, zoals RIF, kwaliteitsafspraken (zie ook drivers punt 1)



Samenwerkingscan mbo

Samenwerking in beeld

> Doelen

Doelen

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

Is de invulling van de 'publieke waarde' zo concreet mogelijk gemaakt door lange, middellange en korte termijn doelen te onderscheiden?

Benoem de doelen:

- Lange termijn doel (strategisch niveau)
- Middellange termijn doel (tactisch niveau)
- Korte termijn doen (operationeel niveau)

Welke partijen zijn nodig om die doelen te realiseren?

Wat zijn de belangen voor de individuele deelnemers om mee te doen, wat is het collectieve belang?



Samenwerkingscan mbo

Samenwerking in beeld

> Drivers

Drivers

Zijn er voldoende stuwende krachten ('drivers') aanwezig die de samenwerking in stand houden en verder brengen?

Essentiële drivers

Leiderschap

Bepaal of sprake is van voldoende formeel en/of informeel leiderschap

Prikkels

Ga na en benoem welk prikkels samenwerken (on) aantrekkelijk maken

Onzekerheid

Benoemen onzekerheden en hoe samenwerking daarmee om kan gaan

Belangen en wederzijdse afhankelijkheden

Benoem en waardeer de onderlinge afhankelijkheden en belangen voor het bereiken van de doelen

Urgentie

Ervaren alle deelnemers voldoende gevoel van urgentie voor samenwerking?

Gedeelde belangen

Zij er voldoende gedeelde belangen om de samenwerking op gang te houden?

Motivatie

Bestaat er los van de belangen ook voldoende (intrinsieke) maatschappelijke en sociale motivatie om duurzaam samen te werken

Personele wisselingen

(Hoe) wordt een balans gevonden tussen ervaring en 'fris bloed'?

Dynamiek

Is er voldoende vertrouwen, gedeeld enthousiasme en een informele cultuur om de samenwerking ook op langere termijn in stand te houden?

Betrokkenheid docenten

Zijn docenten voldoende betrokken bij de ontwikkeling (operationele samenwerking) van nieuw aanbod of bij de uitvoering van strategische ambities (strategische samenwerking)?





Samenwerkingscan mbo

Samenwerking in beeld

> Drivers

Drivers

Zijn er voldoende stuwende krachten ('drivers') aanwezig die de samenwerking in stand houden en verder brengen?

Externe drivers

Welke externe factoren zijn van invloed (geweest) op de ontwikkeling van het netwerk en hoe?

Denk hierbij aan:

Wet- en regelgeving

Hebben wet- en regelgeving invloed op de ontwikkeling van het netwerk?

Subsidies

Zijn er subsidiemogelijkheden?

Subsidies maken samenwerking mogelijk en de gezamenlijke aanvraag van subsidies kan een samenwerking versterken, alsook haar desgewenst helpen formaliseren.

Juridische vereisten

Is er sprake van juridische vereisten, is er een formele samenwerkingsovereenkomst vereist? Of bijvoorbeeld penvoerderschap.

Beleid

In hoeverre heeft beleid vanuit de overheid invloed op de ontwikkeling van het netwerk?

(Veranderende) eisen vanuit politiek en samenleving

Ga na en benoem factoren.





Samenwerkingscan mbo

Samenwerking in beeld

> Design

Design

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

Bewuste keuze voor soort samenwerking? Welke overwegingen voor een specifieke vorm?

- Platform
- Samenwerking
- Netwerk
- Organisatienetwerk

Zijn relevante publieke en private partijen betrokken?

Past het type samenwerking bij doel, context, risicoprofiel?

Past de governancestructuur en juridische status bij de gekozen samenwerkingsvorm?

Zijn er momenten van reflectie en/of evaluatie afgesproken (incl. afspraken over follow up)?



Samenwerkingscan mbo
Samenwerking in beeld

> **Rand-voorwaarden voor succesvol samenwerken**

Randvoorwaarden voor succesvol samenwerken

In hoeverre is voldaan aan de randvoorwaarden voor succesvol samenwerken?

Commitment: is er voldoende commitment aan elkaar en aan de doelstellingen van de samenwerking?

Communicatie: openheid, op tijd delen van informatie, onderling vertrouwen

Wendbaarheid: in kunnen spelen op veranderingen in vraag en vraagstukken

Weerbaarheid: bestand tegen schokken? (financieel, personeel)

Passendheid van (a) vorm en functie, (b) strategisch en operationeel niveau, (b) hulpbronnen en ambities, (c) belangen en activiteiten en (d) Alignment van krachtenveld en de ambities van het netwerk.

Bespreken van dilemma's en spanningen t.a.v.:

- A. Schaal
- B. Flexibiliteit
- C. Snelheid
- D. Gelaagdheid
- E. Investering/resultaat
- F. Belangen



Samenwerkingscan mbo

Samenwerking in beeld

> **Output en
outcome**

Output en outcome

Zijn de beoogde doelen en/of effecten bereikt?

**Welke output (prestaties)
wordt geleverd?**

Hierbij gaat het om geleverde prestaties, bijvoorbeeld in de vorm van gezamenlijke acties, of het opzetten van opleidingen

**Welke outcome (effecten)
wordt gerealiseerd?**

Hierbij gaat het om het vaststellen van effecten van de netwerksamenwerking, bijvoorbeeld de invloed van de acties van het netwerk op de werkgelegenheid in de regio of op het percentage jongeren met een startkwalificatie.



Samenwerkingscan mbo

Samenwerking in beeld

> Colofon

De samenwerkingscan is tot stand gekomen op basis van het NRO-onderzoek horizontale samenwerking door mbo-instellingen 'Verduurzaming van publieke waarde door samenwerking in het mbo'. Met dit instrument kunnen mbo-instellingen en netwerken een doorlichting maken van de mate waarin ze publieke waarde creëren en inzicht krijgen in welke factoren daaraan bijdragen c.q. belemmerend werken.

Uitdrukkelijke dank aan alle deelnemende mbo-instellingen.

Meer informatie over het NRO-onderzoek horizontale samenwerking leest u op www.hsvmbo.nl

Content

Wenne Bergman, Paul Bisschop, Tamara Doeve, Chiara Gomes, Djoerd de Graaf, Cor van Montfort, Anne Pepers, Willeke Rietdijk, Renée van Schoonhoven en Frans de Vijlder

Design

Cre-Aid



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

November 2022



seo • economisch onderzoek

