

# DIMENSIES

## HET MOMENT

EEN VASTE PLEK VOOR ONDERZOEK:  
PRE-CONFERENTIE PRACTOREN EN LECTOREN

---

## ELKAAR VINDEN EN NIET MEER LOSLATEN

REGIONALE SAMENWERKING TUSSEN ONDERWIJS,  
BEDRIJFSLEVEN EN OVERHEDEN ALS VliegWIEL

---

## THUIS IN SAMENWERKING

SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES  
ALS (LEER)PROCES



expertisecentrum  
beroepsonderwijs

# VOORAF

**IN DEZE DIMENSIES STAAT SAMENWERKING IN DE REGIO CENTRAAL. EN ZOALS WE ALLEMAAL WETEN, IS DAT BEPAALD GEEN SINECURE. IMMERS, EEN TEGELWIJSHEID IS: ALLEEN GA JE SNELLER, MAAR SAMEN KOM JE VERDER. WAAROM KIEZEN ONDERWIJS, BEDRIJFSLEVEN EN OVERHEDEN DAT MOEILIJKE PAD VAN SAMENWERKING? IN DIT NUMMER VERTELLEN VERSCHILLENDE BETROKKENEN BIJ REGIONALE NETWERKEN EN SAMENWERKING HUN VERHALEN EN ERVARINGEN.**

De regio is wel een dingetje: een oplossing voor complexe vraagstukken. Misschien wordt het soms vanuit rijksoverheid gezien als afvalputje. Veel vaker, gelukkig, is duidelijk dat juist in de regio de energie, wijsheid en creativiteit zit om er samen wat van te maken. Regionale samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheden als vliegwiel. En soms is op vlieghoogte komen lastig, of wordt er uit de bocht gevlogen. Zolang er geleerd en bijgestuurd wordt is dat helemaal niet erg! Sterker nog, de samenwerking kan daar alleen maar beter van worden.

Kenniscirculatie in en tussen regio's is daarbij van belang. Jan Jansen, projectleider 'Toptechniek in bedrijf Noordost-Brabant' geeft dit in het interview mooi weer. Om denkrimte te krijgen, is een landkaart (en muziek) wel handig: om te tekenen en buiten de tekening om bezig te zijn. Voor het grotere plaatje ook; weten wat er al gebeurt, en belangrijker, niet opnieuw het wiel willen gaan uitvinden.

Met deze *Dimensies* wens ik u veel inspiratie met de samenwerking in de regio of met collega's en misschien een beetje een kompas. Met een reis weet je twee dingen zeker: je weet waarvan je vertrekt en je weet de bestemming. Maar onderweg zijn is minstens zo leuk.



**Joost Franssen**  
 Programmamanager  
 Kennisverspreiding  
 Beroepsonderwijs

**'EEN VASTE PLEK VOOR ONDERZOEK IN EN DOOR HET MBO, HOE REGEL JE DAT MET HRM?' ZIE DAAR DE STREKKING VAN DE VRAAG WAARMEE DE PRE-CONFERENTIE VOOR PRACTOREN EN LECTOREN OP DE OCHTEND VAN 27 MAART IN HET CARS JEANS STADION IN DEN HAAG VAN START GING. DE VIERDE PRE-CONFERENTIE OP DE CVI CONFERENTIE 2019, ZO BRACHT ORGANISATOR JORICK SCHEERENS IN HERINNERING. DIT KEER MET DE PRACHTIGE TITEL 'EEN ZEE AAN MOGELIJKHEDEN'.**

Rudy Snippe<sup>1</sup>, inmiddels geen onbekende meer voor het mbo, verzorgt de keynote. In sneltreinvaart en met rake oneliners zet Snippe haast als een cartoontekenaar de context neer. 'Je organisatie is een methode om iets teweeg te brengen.' 'We zijn niet meer wat we doen. Want als je bent wat je doet, dan zit je vast: Ik bouw konijnenhokken, ik ben konijnenhokbouwer.' Laat de methode volgen op wat je teweeg wilt brengen'. En: 'Probeer vooral het mechanisme te begrijpen dat iets teweeg brengt.' We staan op een uniek moment in de geschiedenis met de mogelijkheden van IT met een *human touchpoint*, zegt Snippe. Dat vraagt geen volgende houding, maar eentje

<sup>1</sup> Zie ook *Dimensies* 32, maart 2018.

# HET MOMENT



van snel leren en acteren. Dat geeft energie. Dus, suggereert Snippe, bouw niet een konijnenhok (als methode) met een practoraat ernaast. Zie practoraten als een voedingsbodem voor leren en acteren. Practoraten bieden speelruimte voor denkende doeners om samen te leren en uit te proberen en kunnen op die manier als vliegwiel fungeren. En begin niet met de hoe-vraag (want oplossing), voordat je weet wat je teweeg wilt brengen.

De 75 pre-conferentiegangers hadden ter voorbereiding een scan ingevuld over de aanwezigheid van een onderzoekscultuur op hun instelling. Anje Ros vertaalde een bestaande scan voor op en vo naar het mbo. De tafelgroepen gingen welgemoed aan de slag met hun opdrachten: 'Bespreek samen waar je instelling staat als het

gaat om onderzoek en welk HRD-beleid je nodig hebt'. En dan lijkt het toch alsof de woorden van Snippe doorklinken. Een tafelenoot die argeloos een HR-interventie opert, wordt om de oren geslagen met de opmerking: 'Dat klinkt wel erg als een konijnenhok!' Ineens valt ook het woord 'teweegbrengen'. Niet één keer, maar minstens twintig keer. En komt het gesprek op waarom onderzoek eigenlijk belangrijk is en hoe zich dat verhoudt tot kunnen leren en acteren. Vanuit dat perspectief is onderzoek een middel. Verschillende voorbeelden van onderzoek in en met het mbo passeren de revue, van werkplaatsen tot labs tot practoraten. Onderzoek en een onderzoekende houding in het mbo zijn belangrijk, zo meent men, maar zijn nog niet echt

opgenomen in de cultuur van de scholen. Daarom is de vraag eerder: hoe kun je de onderzoekscultuur versterken? Tijd, ruimte en deskundigheidsbevordering zijn daarvoor in ieder geval belangrijke voorwaarden. Ook was men het erover eens dat in het mbo veel *good practice* is die gedeeld kan worden. Aan het slot van de bijeenkomst vertelt Scilla van Cuijlenborg van de MBO Raad over het gezamenlijke plan van aanpak voor de kennisinfrastructuur van het onderwijs, dat door de vijf sectorraden aangeboden is aan de minister. Voor het mbo is er daarnaast een pamflet in de maak over de rol van onderzoek in, met en door het mbo. De definitieve versie daarvan staat op de rol voor de MBO Onderzoeksdag 2019, bij het ROC van Twente.



# ELKAAR VINDEN EN NIET MEER LOSLATEN

**REGIONALE SAMENWERKING TUSSEN ONDERWIJS,  
BEDRIJFSLEVEN EN OVERHEDEN ALS VLEGWIEL**

OP ZIJN ALLERLAATSTE WERKDAG, 28 JUNI 2019, ORGANISEERT HIJ EEN NETWERKBORREL MET VERTEGENWOORDIGERS VAN ALLE PROJECTEN WAAR HIJ DE AFGELOPEN JAREN AAN HEEFT DEELGENOMEN. HET IS TEKENEND VOOR JAN JANSEN, PROJECTLEIDER 'TOP-TECHNIEK IN BEDRIJF NOORDOOST-BRABANT' (TIB) EN VERBONDEN AAN DE ACADEMIE VOOR TEACHING & LEARNING VAN KWIC, VERBINDER IN HART EN NIEREN.



## “Hoe breng je de leerling verder in plaats van je concurrerend ten opzichte van elkaar op te stellen?”

In de zomer van 2018 wordt bekend dat de subsidieregeling Sterk Techniekonderwijs – in de volksmond ‘de 100 miljoen voor techniekonderwijs’ geheten – van start gaat. Daartoe moeten vmbo-scholen met het mbo en het bedrijfsleven voor oktober van datzelfde jaar een regio vormen en vervolgens een plan indienen. Op de langste dag van het jaar zitten alle partners uit onderwijs en bedrijfsleven, die sinds 2012 samenwerken in het programma Toptechniek in bedrijf Noordost-Brabant, in een hotel bij elkaar voor hun jaarlijkse netwerkbijeenkomst. De intentieverklaring om samen als regio verder te gaan is zo gepiept: een servetje met alle handtekeningen als tastbaar bewijs. De eerste regio Sterk Techniekonderwijs – van de 78 die nog zullen volgen – is gevormd.

### ELKAAR VINDEN

De regio is een ‘ding’, kun je wel stellen. Steeds vaker worden regionale netwerken gezien als ‘oplossing’ voor allerhande complexe vraagstukken: van voortijdig schoolverlaten tot de aanpak voor het lerarentekort. In de regio moet het gebeuren en de hele keten is daarbij nodig, zo is de gedachtegang. Maar wat is dat eigenlijk, de regio? “Aan Toptechniek in bedrijf ging een vraag van de ministeries van OCW en EZ vooraf om samen in de regio de handschoen op te pakken. Met als doel te stimuleren dat meer jongeren succesvol doorstromen naar een technische mbo-opleiding en naar de arbeidsmarkt of het hbo”, blikt Jansen terug. “Een prima uitgangspunt. Als het om de leerling gaat, dan dien je samen te kijken hoe je

de leerling verder brengt in plaats van je concurrerend ten opzichte van elkaar op te stellen.” Eerder al steunde de provincie het credo ‘laten we elkaar vinden’. Temeer daar de regio Noordost-Brabant – in tegenstelling tot andere Brabantse regio’s als Brainport – op techniek (promotie)gebied nog niet zo’n duidelijk profiel kende. Het gegeven dat er bij de indeling werd gekozen voor arbeidsmarktregio’s hielp ook; immers de UWV-rapportages gaan dan ook een-op-een over diezelfde regio.

“Een regionaal verband is niet iets wat à la minute kan functioneren,” zegt Jansen. “Dat wordt bij subsidievoorwaarden wel vaak verwacht. Regelmatig riepen we: ‘Hoho, wij zijn geen Brainport, er moet nog wat opgebouwd worden.’ De arbeidsmarktregio’s in Noordost-Brabant vonden elkaar onder de noemer Agrifood Capital. Met als logisch gevolg dat in de stuurgroep van Toptechniek vertegenwoordigers van Agrifood Capital zitting namen. Kijk je vanuit het perspectief van onderwijs naar de regio, dan kom je al snel uit bij scholen in een bepaald voedingsgebied: waar komen je leerlingen vandaan? Ook geen simpele manier om een regio in te delen, want dan blijkt een gemeente dichtbij sterker georiënteerd op een ander mbo, terwijl van een gemeente op grotere afstand de leerlingen wel doorstromen naar vervolgonderwijs binnen de regio. Dat moet zich uitkristalliseren. Daarop is de keuze gemaakt om het onderwijs regiehouder te laten zijn. In een bijzondere situatie, want in deze regio zijn acht vmbo-scholen en twee roc’s betrokken, die na een paar jaar toch prima aan tafel zaten”, lacht Jansen.



**Jan Jansen**

Projectleider ‘Toptechniek in bedrijf Noordost-Brabant’ (TIB)



### AAN ELKAAR KNOPEN

Het besluit om als regionaal verband Sterk Techniekonderwijs verder te gaan, is intrinsiek gemotiveerd en snel genomen. Toch vindt Jansen het opmerkelijk dat de overheid bij zo'n nieuwe regeling niet adviseert aan scholen om al bestaande netwerken te benutten. "Mogelijk zijn er juridische belemmeringen waardoor zo'n boodschap niet mogelijk is. Het risico is versnippering. Dat zie je bijvoorbeeld ook terug in initiatieven gericht op techniekonderwijs, die vanuit de overheid als los van elkaar worden gepresenteerd. Denk aan technologie en toepassing, en Sterk Beroepsonderwijs. Maak er een landkaart van, zodat je kunt aanwijzen waar je het over hebt: 'De hele kaart is belangrijk, maar nu gaat het over dit stukje'. De verhouding, verbinding en de logica moet je nu als 'veld' zelf gaan zoeken. Dan lijkt het incident na incident, terwijl het mogelijk tot versterking zou kunnen leiden. Als je wilt dat het in de regio lukt, moet je eigenlijk zorgen dat op de niveaus 'daarboven' ook goed wordt samengewerkt."

Hoe breng je mensen bij elkaar rondom een vraagstuk? "Door – heel plat – vanuit de

curriculuminhoud te vertrekken. Dan komt de rest daar achteraan", zegt Jansen. "Dat alleen al is een behoorlijk taaie kluit. Want de vernieuwing van de beroepsgerichte vakken in het vmbo en de herziening van de kwalificatiestructuur in het mbo zijn twee vernieuwingen, die langs elkaar heen liepen. Het vmbo en het mbo waren daar ieder voor zich intern volop mee bezig. Vervolgens moet dat weer aan elkaar geknoopt worden, want de opbouw was niet hetzelfde. Keuzevakken in het vmbo en keuzedelen in het mbo zijn echt verschillende zaken. Hoe mooi zou het zijn als alle intermediaire en sectororganisaties die daar een rol in hebben de handen ineen zouden slaan, zodat het voelt als hetzelfde."

"We hebben het zo aangepakt, dat we afgesproken hebben welke keuzevakken in het vmbo een goede voorsortering vormen voor de vervolgopleiding", vervolgt hij. "Zo'n simpel gegeven en beeld als vertrekpunt helpt om de complexiteit te reduceren. Zo hebben we vakmanschapsroutes en de technologieroute kunnen definiëren. Vanzelf ontstaan er dan nieuwe vragen: 'Wat betekent het voor LOB, voor innovatie of voor de begeleiding?' Die vragen,

waar we ten tijde van Toptechniek in bedrijf nog niet aan toekwamen, gebruiken we nu als leidende thema's voor Sterk Techniekonderwijs. De tijd is nu rijp. Daarnaast hebben we al vroeg de keuze gemaakt om andere partijen dan het onderwijs, alléén te betrekken op momenten dat dat relevant is. Daarmee wordt het een stuk duidelijker voor de andere actoren, dan wanneer ze overal over moeten meepraten."

### MUZIEKJE ERBIJ

De regio, dat zijn ook mensen, die iets met elkaar willen of hebben. "Het commitment van mensen om de samenwerking in stand te houden, heeft ook met rollen te maken", zegt Jansen. "Voor mijzelf is dat volstrekt duidelijk: mij past de rol van bemiddelaar. Soms moet je de rol die je hebt weer even in herinnering brengen, bijvoorbeeld als het intern lastig wordt en het project even niet meer zo scherp op het netvlies van de directie staat. Op het moment dat de TiB-werkgroepen tijdelijk even 'inkukelen' is het aan de projectleider om de club bijeen te roepen en de boel nieuw leven in te blazen. Even een pas op de plaats, wat is er aan de hand? 'We hadden een ambitie, vinden we die nog steeds belangrijk, waarom zakt het nu dan

in?' Muziekje en pilsje erbij, dat helpt. Zonder meteen in de schuldvraag of slachtofferrol te duiken, maar het ook niet uit de weg te gaan. In de gekozen structuur van stuurgroep, projectgroep en werkgroepen, hebben de werkgroepen als 'hart' van TiB heel goed gewerkt. Het commitment van mensen zit heel dicht bij de inhoud, het gesprek over de vmbo-profielen. Daarnaast was het ook een gouden greep om een kerngroep in te stellen met directieleden van vmbo en mbo en de projectleider. Regelmatig is er overlegd over signalen en was het niet alleen aan de projectleider, maar aan een bredere gecommiteerde groep om de vaart erin te houden en te ondersteunen. Allemaal mensen die zich zouden schamen als het niet zou lukken en zich daar-voor ingespannen hebben", zegt Jansen. "Nog eentje waar we ons van meet af aan van bewust waren: vanaf de start bezig zijn met borgen, zaken vastleggen en verduurzamen. Zo hebben we op een gegeven moment gewoon ingesteld dat we om de twee jaar allemaal opnieuw een handtekening onder de samenwerking zetten."

Een goed lopende regionale samenwerking, die gestalte krijgt vanuit het belang van de leerling, dat benoemt Jansen als grootste wapenfeit. "Natuurlijk zitten er mensen aan tafel met verschillende belangen. Die moet je vooral laten uitspreken, zelfs al gaat het om persoonlijke belangen. Maar het is een gegeven geworden dat we daar op een gegeven moment boven kunnen gaan hangen en kijken hoe we het dan toch met het belang van de leerling voor ogen kunnen organiseren."

De samenwerking met regiopartners ging van start als middel om met elkaar activiteiten van de grond te krijgen om doelen te realiseren. Inmiddels fungeert de samenwerking als vliegwiel om ook andere, nieuwe zaken aan te pakken. Voor het plan Sterk Techniekonderwijs geldt 10% cofinanciering van het bedrijfsleven als voorwaarde. Het vmbo als penvoerder merkte dat stagecontacten toch iets anders zijn dan een relatie met het bedrijfsleven. Daarom benaderden ze het mbo. Tijdens de bedrijvenavond die Jansen vervolgens organiseerde, zat de zaal tot de nok toe vol met technische bedrijven. "Aan de ene kant omdat hun belangen manifester zijn geworden de afgelopen

periode, aan de andere kant omdat ze zich ook realiseren dat er een construct is in de regio, dat gezamenlijk wat aan ze vraagt. Daardoor hebben we als regio niet één branche of een paar bedrijven die namens de branche-organisaties getekend hebben, maar een lijst van ruim 200 betrokken bedrijven, zowel een-pitters als grote bedrijven."

Het zijn niet zozeer de harde opbrengsten die de TiB-regio aangezet hebben tot een doorstart als Sterk Techniekonderwijs-regio. Wat dan wel? "Het regiogevoel heeft daarin een belangrijkere rol gespeeld", meent Jansen. "Het feit dat men elkaar gevonden heeft, wordt als succes gevoeld en uitgedragen. Of je nou een docent spreekt of een bestuurder, ze willen elkaar niet meer loslaten. Dat lijkt misschien een gemakkelijke uitspraak, maar de servetjes zijn het bewijs. Daarbij hebben we het 'geluk' dat zaken beginnen samen te vallen; bedrijfsleven en overheden die op zoek zijn naar hoe ze kunnen bijdragen. De wethouders en de provincie erbij halen die het belang van de regio benadrukken boven dat van gemeente. Leerlingen die hun verhaal doen: geen betere ambassadeurs dan leerlingen! Die hoeft je niks in te fluisteren, die zeggen op de juiste momenten precies de goede dingen. En vooral niet te gewichtig doen", zegt Jansen. Het was een van de school-directeuren die op die 21 juni opperde: 'Zullen we dan maar hier ter plekke onze intenties vastleggen, dan hebben we dat maar gedaan.'

### DENKRUIJTE VINDEN

"In één zinnetje samengevat luidt de boodschap: 'Beste ouders, kom maar met je zoon of dochter, wij maken er wel wat van.' Die betrouwbaarheid is waar je van bedrijf tot scholen tot gemeente aan wilt blijven werken, of dat nu onder de vlag van TiB is of van Sterk Techniekonderwijs. In Sterk Techniekonderwijs is het vmbo *in the lead*, zo suggereert de regeling. "Waarom eigenlijk niet onderwijs *in the lead*, te beginnen bij het vmbo?", zegt Jansen. "Het is een flinke klus om een plan met een forse begroting te maken, een samenwerkingsovereenkomst op te stellen en cofinanciering te regelen. Dan weet je dat de focus even naar binnen gaat. Er lagen kansen om het meer organisch te laten verlopen, waarbij de logica groter zou zijn waarom het

geld naar het vmbo gaat. Die logica wordt wel gevoeld, maar het ontbreekt aan historie, context en een logisch verhaal. Dan wordt het een mooi stimuleringsmiddel. Want waarom dan de techniek en niet de zorg? Ik mis de landkaart, het grote plaatje, waarop het een ten opzichte van het ander gepositioneerd wordt. Daardoor is het risico op versnippering in de aanvragen en uitvoering groot. En moeten sommige zaken dus gewoon weer opnieuw uitgevonden worden. We maken nu onze eigen landkaart om inzichtelijk te maken waarom we iets doen en waar dat binnen past."

Dan komt de rasoptimist en idealist weer om de hoek kijken: "Ook al zou het sterker kunnen, genoeg kansen om er iets moois van te maken. Blijf samen in gesprek en maak het simpel, ondanks dat het supercomplex is", adviseert Jansen. "Het gaat niet alleen om vmbo en mbo, je hebt de bestuurders van het basisonderwijs ook hard nodig. Je moet de ruimte vinden en organiseren om met elkaar na te denken, niet meer over hoe we van A naar B komen, maar waar moeten we heen met A als vertrekpunt? Dat geldt ook voor de uitvoering: welke ruimte hebben we om zaken samen op te pakken, gezien de regelgeving, in tijd, ruimte om te tekenen en buiten de tekening om bezig te zijn. Zodat je vooruit kunt gaan denken. Voor die ruimte heb je de opgebouwde samenwerking nodig. Vanuit de complexiteit moet je naar de simpelheid: wat werkt wel en hoe kunnen we herhalende patronen creëren voor basisonderwijs, vo, mbo enzovoorts. Onderzoekend en lerend op pad.

'Bemiddelaar', is misschien toch wel een te beperkte beschrijving van zijn rol. In de mbo-school is er inmiddels een overlegstructuur ingericht die de samenwerking op de agenda heeft. Bij wijze van *spin-off* ontstaan er nieuwe projecten, die getrokken worden door jonge collega's. "Het is een beetje een vreemde gewaarwording", bekent Jansen, "maar ik denk nu echt: wegwezen, want mooier dan nu kan het niet worden!"

# THUIS IN SAMENWERKING

## SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES ALS (LEER)PROCES

IN EEN TIJD DIE VRAAGT OM SNELLE VERANDERING EN MEEBEWEGEN LIGT SAMENWERKING TUSSEN ORGANISATIES VOOR DE HAND. OOK VANUIT HET OVERHEIDSBELEID WORDEN SCHOOLORGANISATIES AANGEZET TOT REGIONALE SAMENWERKING; DENK BIJVOORBEELD AAN PASSEND ONDERWIJS, VOORTIJDIG SCHOOLVERLATEN, STERK BEROEPSONDERWIJS EN RECENT STERK TECHNIEKONDERWIJS<sup>2</sup>. SAMENWERKING LIJKT HEEL VANZELFSPREKEND, MAAR ER KOMT EEN HOOP BIJ KIJKEN.

<sup>2</sup> Zie <https://www.canonberoepsonderwijs.nl/Regionale-samenwerking>

Hoe kun je het leren in samenwerkingsverbanden met verschillende regionale partners bevorderen en welke leerervaring heb je vanuit je rol of praktijk opgedaan over samenwerking? In het kort de vragen, die we hebben voorgelegd aan een groep mensen die vanuit verschillende rollen betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden of netwerken. Met daarbij de aanmoediging om het noemen van missers en fouten niet te schuwen. We gingen te rade bij een bestuurder, projectleiders van samenwerkingsverbanden, intermediairs/ondersteuners, onderzoekers en adviseurs.

### 'GEDOE DAT DE MOEITE WAARD IS'

Samenwerking en complex: twee woorden die niet zelden in één adem genoemd worden. Of het nou gaat om netwerken, ketensamenwerking, opgelegde of vrijwillige samenwerkings-

verbanden tussen gelijksoortige of verschillende organisaties, samenwerking wordt vaak gezien als dé manier om complexe opgaven op te lossen. Opgaven die de invloed en capaciteit van een organisatie alleen te boven gaan. Opgaven ook waarvoor elk netwerk een eigen oplossing moet (uit)vinden. In een artikel over publiek-private samenwerking<sup>3</sup> stelt Pieter Moerman, domeinleider beroepsonderwijs bij het Platform Bèta Techniek, dat samenwerkingsverbanden van nu moeten dealen met het gegeven dat de doelen en de manieren om die doelen te bereiken niet vooraf in beton gegoten kunnen worden, maar ontdekt moeten worden in de loop van het ontwikkelproces. Met andere woorden: je weet wel welke kant

<sup>3</sup> Zie *Dimensies* 26, oktober 2016: Leren omgaan met dynamische ontwikkelingen.





**“Leren met en van elkaar is het meest waardevol als je partners anders zijn dan jij.”**

je op wilt, maar niet precies waar je uitkomt of hoe je daar komt. Samenwerken heeft daardoor ook steeds meer de betekenis van samen leren: hoe geef je gestructureerde leerprocessen vorm, opdat er in netwerken, samenwerkingsverbanden of regio's met en van elkaar geleerd kan worden?

Een tweede reden voor de complexiteit schuilt in het proces van het samenwerken. De verwachtingen ten aanzien van samenwerking in netwerken of samenwerkingsverbanden zijn vaak hooggespannen: samen gaat het (wel) lukken. Maar samenwerken gaat niet vanzelf. 'Samenwerken kun je leren, maar niet studeren' luidt een stelling in een promotieonderzoek<sup>4</sup>

4 Tomme, N. van der (2011). *Samenwerking in ketens en netwerken: praktijkervaringen uit de zorg- en welzijnssector*. Publicatie nr. 2011/14 SWVG-Rapport 23 Leuven: Steunpunt Welzijn, Volksgezondheid en Gezin.

naar netwerksamenwerking. Hoewel er vanuit verschillende perspectieven en disciplines – organisatiekunde, bedrijfskunde, sociale wetenschappen, bestuurskunde – veel kennis beschikbaar is over randvoorwaarden, succes- en faalfactoren voor samenwerking, is de praktijk weerbarstig en vaak een worsteling. In een overzichtsstudie<sup>5</sup> constateert Jaap Boonstra, hoogleraar organisatieverandering en verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB), na een opsomming van een lange reeks faalfactoren, dat het bijna een wonder is dat er überhaupt nog operationele en geslaagde netwerken en samenwerkingsverbanden bestaan (om even later opgelucht vast te stellen dat de lijst van succesfactoren nog langer is...). Ook Common Eye, een bureau

5 Zie <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Stoelen-met-paradoxen-boek.pdf>

dat zich heeft gespecialiseerd in samenwerking tussen organisaties, plaatst bij de presentatie van hun samenwerkingsmodel de opmerking dat het model ontwikkeld is om ervoor te zorgen dat samenwerking geen 'gedoe' wordt, maar 'gedoe dat de moeite waard is'.

#### **SOCIALE DIEREN**

Waar gaat samenwerking tussen organisaties dan op mis? Faalfactoren zijn vaak gebrek aan vertrouwen, kennis, samenwerkingsvaardigheid en communicatie, zegt Boonstra. Ook onduidelijkheid over het gezamenlijk doel, de manier van samenwerken, besluitvorming en investeringen kan leiden tot het mislukken van samenwerking. Niet goed kunnen omgaan met verschillen is eveneens een veelgenoemde faalfactor. De verschillen tussen organisaties zijn immers legio: andere doelen, sturing,

handelswijzen, belangen, culturen of verwachtingen. Esther Klaster<sup>6</sup>, adviseur bij Common Eye: “Leren met en van elkaar is het meest waardevol als je partners anders zijn dan jij: werkgevers, publieke organisaties, aanleverend of vervolgonderwijs, leerlingen. Tegelijkertijd maakt die diversiteit de samenwerking ook complexer: je spreekt zelden écht dezelfde taal. Wil je samen leren in de regio, dan zul je dus veel tijd moeten investeren in het echt leren kennen van elkaar en van de uitdagingen: wat bedoelen we precies?” Het gaat er dus niet om die verschillen weg te poetsen of te negeren. Klaster: “Aan het begin veel investeren in gezamenlijke taal, gedeelde probleemdefinities en in onderlinge relaties komt de latere samenwerking ten goede.”

Han van Helmond, projectleider Technieketen Noord- en Midden Limburg: “Het lijkt misschien een open deur, maar toch: Vaak wordt er te snel ingezoomd op de inhoud en organisatie. Wat willen we leren? Hoe gaan we dat doen? Wie hebben we daarvoor nodig? Waar gaan we dat doen? De ervaring leert dat het krachtiger is als je eerst *samen* onderzoekt wat het antwoord is op de vraag: ‘waarom zou ik dit doen?’ Zodra je dat van elkaar begrijpt, krijgt het groepsproces een positievere dynamiek. Daarbij maak je gebruik van het besef dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid en het feit dat je daarmee meer persoonlijke winst behaalt.” Henk Lukken, adviseur bij Breuer& IntraVal Onderzoek & Advies en voormalig projectleider van samenwerking vmbo-mbo beaamt de gedachte dat de samenwerking zelf ook aandacht behoeft: “Samenwerken klinkt vaak als logisch en vanzelfsprekend. Mensen zijn van nature sociale dieren en zullen elkaar opzoeken. Als de gezamenlijk gevoelde urgentie ook nog eens erg hoog is, gaat dat nog beter en zal dat resulteren in innovatievere resultaten. Wat daarbij echter vaak over het hoofd wordt gezien is dat goed samenwerken en je verplaatsen in de positie van de ander om ze beter te leren begrijpen ook gewoon veel tijd en energie vraagt. De kwaliteit van de samenwerking en de resultaten daarvan zullen medebepaald worden door de tijd en aandacht die

je aan het samenwerken zelf schenkt.” Het is dus verstandig om je niet alleen bezig te houden met wat je samen voor elkaar wilt krijgen en dat te monitoren, maar periodiek ook de aandacht te richten op de samenwerking zelf: waarom en hoe gaan we samen verder?

### EEN STERK VERHAAL

Welke literatuur je er ook op naslaat, een gedeelde ambitie en vertrouwen tussen de samenwerkende partners staan hoog op de lijsten van voorwaarden voor samenwerkings-succes. Een gedeelde ambitie vormt het hart van de samenwerking. Bij het formuleren van een gedeelde ambitie komt meer kijken dan een ‘hoera-kreet’ zoals bijvoorbeeld ‘de leerling centraal’. Een gedeelde ambitie betekent het gesprek voeren over het waarom van de samenwerking en waar de meerwaarde van de samenwerking zit: waar willen we heen en wat kunnen we samen méér realiseren dan elke organisatie apart? Is de ambitie betekenisvol en hebben alle deelnemers wel dezelfde beelden daarbij? De gedeelde ambitie moet zo sterk zijn, dat deze een goed inhoudelijk verhaal vormt, waarmee de partners zich kunnen identificeren, zich willen verbinden en waardoor ze gemotiveerd raken om aan de slag te gaan. En waar ze, zoals Van Helmond aangeeft, ook weer op kunnen terugvallen als het bijvoorbeeld even inzakt: waarom doen we dit ook alweer en zijn we nog steeds bezig met die stip op de horizon? Of wanneer zich wisselingen in het netwerk voordoen. Een netwerk is immer geen statisch gegeven. Daarom blijft er voortdurend werk aan de winkel om te zorgen dat nieuwe deelnemers en het netwerk in alle opzichten ‘aangesloten’ zijn. Nogmaals Van Helmond: “We willen allemaal ons netwerk zien groeien, passend bij onze visie en doelstellingen. Misschien is dat wel het minst arbeidsintensieve onderdeel. Het onderhoud van je netwerk is essentiëler. Ook in het onderwijs zijn er ieder jaar personele verschuivingen. Het resultaat daarvan is dat je voortdurend moet investeren in personen die rollen, taken of functies overnemen. Uitgaan van de gedachte ‘hij of zij is ingewerkt en op de hoogte’ is een valkuil. Je moet opnieuw in gesprek, onderzoeken waar de ander staat, welke inzichten en verwachtingen er zijn en wat dat betekent voor je netwerk. Hier moet je energie stoppen.

De tegeltjeswijsheid ‘Alleen ben je sneller, samen kom je verder’ is hier prima op zijn plaats.”

### EÉN PLUS EÉN IS DRIE

Elk netwerk of samenwerkingsverband is anders, maar doorloopt – niet noodzakelijk in dezelfde volgorde – wel een aantal fasen: een fase waarin de gezamenlijke doelen geformuleerd worden, een fase om het proces of de structuur te realiseren waarbinnen de praktische samenwerking plaatsvindt en/of er geleerd kan worden en een fase waarin de relaties tussen de leden wordt verdiept of verbreed.<sup>7</sup> Het model van Common Eye benoemt naast de gezamenlijke ambitie een aantal voorwaarden die essentieel zijn voor een goed samenwerkingsproces. Zo moet de samenwerking voldoende recht doen aan ieders belangen. Het open gesprek over individuele en gezamenlijke belangen dient meerdere doelen<sup>8</sup>: het vormt een kader waaraan de ‘oplossing’ getoetst kan worden, zodat alle partners gemotiveerd en betrokken blijven. Daarnaast biedt het uitspreken van de belangen een kans om van één plus één drie te maken. John van der Vegt, CvB-voorzitter van ROC van Twente noemt een voorbeeld van een mooie ‘combi’ die op die manier in de regio is ontstaan: “Er was een Twentse Zorgacademie die alledaagse gebruikstechnologie in huis heeft en de mogelijkheden voor studenten en medewerkers van zorginstellingen laat zien. Er was het idee van een practoraat op het thema zorg en technologie. Dat zijn we gaan doen en we koppelen in de regio die twee direct aan elkaar zodat één en één samen drie wordt. En als dan zorgverzekeraar Menzis ook vernieuwende initiatieven stimuleert, heb je in *no time* drie initiatieven in de regio aan elkaar gekoppeld. Daardoor worden studenten dichtbij de vernieuwende praktijk opgeleid en krijgen de medewerkers van zorginstellingen de technologie die ze ook echt vandaag en morgen kunnen benutten.” Nog een voorbeeld: “Wat bij ons in twee coöperaties uitstekend heeft gewerkt is het aanstellen van een directeur van buiten met

<sup>6</sup> Zie artikel over effectieve regionale netwerken: <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Bestuurswetenschappen-artikel-Esther-Klaster.pdf>.

<sup>7</sup> Hooge, E. e.a. (2017). Krachtige koppels. Hoe de overheid zich kan verhouden tot autonome netwerken van scholen. Tilburg: TIAS Business School.

<sup>8</sup> Kaats, E. & Opheij, W. (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Deventer: Kluwer.

affiniteit bij het onderwijs. Bij de aanvragen in het kader van het Regionaal Investeringsfonds (RIF), TechWise (2013-2018) en het Praktijkcentrum Procestechnologie hebben we daarvoor bewust gekozen. Het RIF is een rijkssubsidie voor het stimuleren van samenwerking tussen scholen, bedrijfsleven en de publieke sector, met alle bijbehorende regelgeving. Als een soort *countervailing power* hebben we voor ondernemers als directeur gekozen. Ze kennen het bedrijfsleven in de regio als geen ander, weten bedrijven op een goede manier op toezeggingen aan te spreken en kansen te benutten. Ze zoeken binnen de regels naar kansen met bedrijven en maken daar optimaal gebruik van. Bij ons is dat een succes gebleken, dat de slaagkans ontzettend vergroot.”

**NIET LUI ZIJN**

Samenwerken is mensenwerk. De relatie en de kwaliteit van de groepsprocessen vormen belangrijke succesvoorwaarden voor samenwerking. Vertrouwen speelt daarin een grote rol. Er is een vertrouwensbasis nodig om samen aan de slag te gaan, in de verwachting dat de samenwerking meerwaarde oplevert. Dat vertrouwen krijg je alleen als je elkaar goed kent, weet wat je aan elkaar hebt en zicht hebt op elkaars kracht en kwaliteiten. Vertrouwen ontstaat door persoonlijke ontmoetingen, door openheid van zaken en interesse in elkaar, door samen ervaringen op te doen en door samen knelpunten te benoemen en aan te pakken. Het laat zich raden dat dit een beroep doet op verbindend leiderschap.<sup>9</sup> Ineke Delies, lector ‘Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie’ bij het Alfa-college en de Stenden Hogeschool, sinds jaar en dag bezig met samenwerking en comakership in de regio, formuleert het als ‘interessante en betrouwbare partners voor elkaar zijn; daar moet je aan werken, niet lui zijn.’ Haar onderzoek laat zien dat het bij elkaar blijven van regionale partners – scholen en bedrijven – te maken heeft met kennisontwikkeling en kennisdeling. Ruud Porck, lid van het ondersteuningsteam Sterk Techniekonderwijs en verbonden aan het Masterplan Techniek Amsterdam, noemt een

aantal concrete tips: “Zorg dat je elkaar kent en dus ook regelmatig ontmoet. Organiseer bijvoorbeeld elk jaar een ondernemersontbijt, loop bij elkaar binnen, bespreek elkaars uitdagingen, leef je echt in in elkaars problematiek, bespreek wederzijdse uitdagingen. Stem de onderwijsagenda goed af met de werkplanning van een bedrijf. Juist nu – denk aan de energietransitie, circulaire economie, verduurzaming, leven lang leren, et cetera – hebben scholen en bedrijven elkaar nodig. Dus kom uit je comfortzone, wees creatief en creëer vertrouwen.

Een voorbeeld: open dagen van het beroeps- onderwijs gericht op de instroom van nieuwe leerlingen, zijn naast een taak voor de school ook een taak voor de regionale ondernemer. Studeren in de techniek gaat steeds meer op werken lijken en werken gaat steeds meer op studeren lijken. Het beroepsonderwijs en ondernemers kunnen niet zonder elkaar. Wederzijdse waardering (het bedrijfsleven levert bijvoorbeeld contextrijke leeromgevingen en betekenisvolle omgevingen) is essentieel. Vakmensen opleiden voor de toekomst heeft nu eenmaal een gedeeld eigenaarschap.”

Samenwerking heeft tijd nodig om zich te ontwikkelen, en daarnaast (speel)ruimte om te kunnen leren, verbeteren, experimenteren en innoveren<sup>10</sup> in een continu veranderende omgeving. De gezamenlijke winst zit immers ook in het leren. En dat leren hoeft zich niet te beperken tot het uitvoerende niveau; ook bestuurders moeten leren, aldus Delies. Dat vraagt ook wat van sturing aan/ in de bestaande organisaties. Een voorbeeld van Henk Lukken: “Scholen en onderwijsituaties zijn ‘beheerde’ omgevingen (geworden). Alles is en moet onder controle, gemanaged en gecoördineerd worden. Daarmee bewaken we immers de kwaliteit. Samenwerken is echter voor een groot deel ondernemen en zoals iedereen wel weet, brengt ondernemen een aantal risico’s met zich mee. Aangezien een goede beheerder er alles aan zal doen om de risico’s te minimaliseren komt er vaak vanwege die risico’s weinig van dat ondernemen terecht en zal de samenwerking hoogstwaarschijnlijk stranden.” Een tweede voorbeeld komt van John van der Vegt: “RIF-aanvragen omschrijven tot in detail de te realiseren

uren voor de komende vier jaar, ook van bedrijven. Bij een fors aantrekkende conjunctuur en krapte in personeel is dat vaak een teleurstelling. Ondernemers schakelen snel, stellen verwachtingen bij en benutten kansen. Maar wat als daarmee de urenbreng minder wordt en dus de subsidie ook minder? Dan neem je je verlies, want er is beter perspectief. Maar dat verlies raakt de subsidie en dus ook anderen. Ja, dat betekent een project afschalen en zorgen dat niemand er nadeel van ondervindt.”

Regionale samenwerking gaat niet vanzelf: het moet ook georganiseerd worden. Esther Klaster: “Vaak helpt het als een partij – een persoon of bureau – de samenwerking wil aanjagen en coördineren. Een valkuil is om dan te veel zelf te gaan doen: trekken en sleuren, waardoor anderen de kans krijgen om te gaan ‘hangen’. In de praktijk heb ik veel voorbeelden gezien van regiocoördinatoren die met alle goede bedoelingen de samenwerking te veel naar zich toetrekken, waardoor het netwerk volledig van hen afhankelijk wordt. Een goede balans vinden tussen op je handen zitten en aanjagen, is de grote uitdaging bij het stimuleren van samen leren.”



9 Zie bijvoorbeeld de podcasts van Annemarie Mars over leidinggeven aan verandering: <https://www.forachange.nl/podcast/>.

10 Zie bijvoorbeeld <http://pietermoerman.nl/blog/lerende-governance-in-het-beroepsonderwijs.html#more-106>.

**REGIO OF HEIMAT?**

In deze *Dimensies* heeft u kunnen lezen over de regio. Meestal gaat het, wanneer we over regio's spreken, over economische vraagstukken. Ook wel over onderwijs maar dan vaak in termen van het opleiden van werknemers. U heeft kunnen lezen over het interessante maar ook heel dure programma Sterk Techniek-onderwijs.

Maar is dat het nou? Is een regio gewoon een economische entiteit, die rendabel moet zijn en werkgelegenheid moet genereren? Vaak lijkt het alsof het gesprek alleen daarover gaat. Toen Duitsland een jaar geleden het Ministerie van Heimat instelde, waren de reacties daarom stomverbaasd. Was het een handreiking naar populistische Duitsland wilden beschermen tegen overmatige immigratie? Het bleek iets anders. Voor het woord *Heimat* hebben we eigenlijk geen goede vertaling. Het is iets als: de plek waar je voelt dat je hoort en waar je je thuis voelt. Het tegenovergestelde is unheimisch: onaangenaam, niet geborgen en niet plus. Het Ministerie van Heimat wil regio's zo gaan ondersteunen dat mensen zich er thuis voelen.



Prof. dr. Rob Martens  
Adviseur onderzoek ecbo

We doen vaak lacherig over mensen die klagen dat hun wijk hun wijk niet meer is. Over het afsterven van de complete band die de randstand omringt, de krimpregio's, halen we de schouders op alsof het een onvermijdelijke natuurwet is, als een regenbui. Maar er is meer dan de economische wetten dat telt. Angst voor verlies van identiteit is, denk ik, een van de grootste thema's van deze tijd. De gele hesjes komen voornamelijk uit de vergeten Franse krimpregio's. En als die zich steeds unheimischer in hun eigen land gaan voelen, dan wordt dat iets dat uiteindelijk ook wel eens akelig veel economische consequenties kon gaan krijgen.

Dus als, zoals we hier lezen, regionale samenwerkingsprojecten vaak meer over de bedoeling en de samenwerking gaan dan de concrete economische doelen, en samen leren belangrijker is dan verantwoorden, dan lijkt me dat geruststellend. Want een regio is een heimat. En bovenal moet je je er thuis voelen.

## COLOFON ECBO DIMENSIES

Het Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ecbo) ontwikkelt, verzamelt en verspreidt wetenschappelijke en praktijkgerichte kennis over het beroepsonderwijs. Resultaten van onderzoek delen wij met het mbo-veld: via o.a. workshops, publicaties en lezingen. Zó leveren wij een bijdrage aan de kennisinfrastructuur van de sector beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.

### EXPERTISECENTRUM BEROEPSONDERWIJS

Postbus 1585  
5200 BP 's-Hertogenbosch  
073 687 25 00  
info@ecbo.nl  
www.ecbo.nl

### Aan deze *Dimensies* werkten mee:

Joost Franssen, Han van Helmond, Jan Jansen, Esther Klaster, Ilona Koning, Henk Lukken, Rob Martens, Pieter Moerman, Ruud Porck, John van der Vegt en Eva Voncken.

### Reageren?

Stuur een e-mail naar: [ilona.koning@ecbo.nl](mailto:ilona.koning@ecbo.nl)  
*Dimensies* verschijnt vier keer per jaar.  
U kunt zich abonneren op *ecbo Dimensies* via [www.ecbo.nl](http://www.ecbo.nl). Aan een abonnement zijn geen kosten verbonden.



*Dimensies* maakt deel uit van het kennisverspreidingsprogramma dat ecbo uitvoert in opdracht van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).  
Ecbo is onderdeel van CINOP.