

# **Samenwerking binnen het onderwijs**

Een inventarisatie van samenwerkingen, good practices en knelpunten

Onderzoek in opdracht van de Onderwijsraad

Anja van den Broek

Wouter van Casteren

Carlijn Braam

ResearchNed

mei 2014



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding en vraagstelling</b>	<b>3</b>
1.1	Inleiding	3
1.2	Definities van samenwerking	3
1.3	Grondvormen van samenwerking	4
1.4	Dimensies van samenwerking	4
1.5	Onderzoeksoptzet	6
1.5.1	Deskresearch	6
1.5.2	Vragenlijstconstructie, veldwerk en respons	8
1.5.3	Interviews	8
1.6	Vragen en leeswijzer	9
<b>2</b>	<b>Inventarisatie van samenwerking in het onderwijs</b>	<b>11</b>
2.1	Inleiding	11
2.2	Respons	12
2.3	De inhoud van de samenwerking	13
2.3.1	Samenwerkingsthema's	13
2.3.2	Overige samenwerkingsvormen	17
2.3.3	Belangrijkste samenwerkingen	22
2.4	Kenmerken van de samenwerking	23
2.4.1	Tevredenheid over de samenwerking	23
2.4.2	Status van de samenwerking	26
2.4.3	Geografische reikwijdte van de samenwerking	28
2.4.4	Budget voor samenwerking	30
2.4.5	Mono- of multisectorale samenwerking	30
2.4.6	Gremia betrokken bij de samenwerking	34
2.4.7	Vertrouwen in de samenwerking	35
<b>3</b>	<b>Belemmerende en bevorderende factoren voor samenwerking</b>	<b>39</b>
3.1	Vraagstelling en analyse	39
3.2	Algemene observaties samenwerking	39
3.3	Belemmerende factoren	42
3.4	Bevorderende factoren voor samenwerking	45
3.5	Stimulerende rol van de overheid	46
<b>4</b>	<b>Samenvatting en conclusies</b>	<b>49</b>
4.1	Samenwerking in het onderwijs	49
4.1.1	Inhoud van de samenwerking	49
4.1.2	Tevredenheid over de samenwerking	50
4.1.3	Status van de samenwerking (mate van formalisering)	50
4.1.4	Geografische reikwijdte van de samenwerking	50
4.1.5	Wijze van financiering van de samenwerking	50
4.1.6	Omvang van tussen- en binnensectorale samenwerking	50
4.1.7	Betrokkenheid van personen bij de samenwerking	51
4.1.8	Vertrouwen in de samenwerking	51
4.2	Samenwerking die belemmerd wordt	51
4.3	Vanuit publiek oogpunt gewenste samenwerking die wordt gemist	52
4.4	Stimulering samenwerking door de overheid	52

<b>Bijlage 1: Vragenlijst samenwerking in het onderwijs.....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 2: Tabellen.....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 3: Overzicht tabellen en figuren.....</b>	<b>67</b>

# 1 Inleiding en vraagstelling

## 1.1 Inleiding

De Onderwijsraad heeft ResearchNed gevraagd te inventariseren welke verschillende vormen van samenwerking tussen onderwijsinstellingen er zijn (naar aard en omvang) en welke factoren bevorderend en belemmerend werken voor deze samenwerking. Belangrijk is daarbij het onderscheid tussen:

- (1) samenwerking die veel scholen wel willen, maar daar nu naar eigen zin te weinig aan toe komen vanwege belemmeringen, en
- (2) samenwerking die vooral ook vanuit maatschappelijk oogpunt wenselijk is, maar nu onvoldoende van de grond komt omdat (sommige) onderwijsinstellingen zelf dit uit de weg gaan c.q. onvoldoende eigen belang zien of te weinig of tegenstrijdige prikkels ervaren.

In beide situaties is de vraag wat de overheid kan doen om samenwerking te stimuleren. Er is daarbij zeker niet altijd een tegenstelling tussen beide situaties. Veel instellingen redeneren en handelen mede vanuit het regionaal–maatschappelijk belang en de bijdrage die hun instelling daaraan kan leveren.

De stand van zaken rondom samenwerking wordt door de Onderwijsraad gebruikt voor de gedachtevorming over de ontwikkeling van het onderwijsstelsel. Onderliggende vragen in dat traject zijn welke (gecombineerde) vormen van concurrentie en samenwerking tussen instellingen het meest dienstbaar zijn aan publieke belangen als kwaliteit en (macro)doelmatigheid en welke mogelijkheden er zijn in de sturing en de bekostiging van het onderwijs om een optimale mix van samenwerking en concurrentie te creëren.

## 1.2 Definities van samenwerking

Er is veel literatuur waarin samenwerking en samenwerkingsconcepten staan beschreven. Samenwerking als concept lijkt vanzelfsprekend. Toch heeft samenwerking als concept een veelheid aan dimensies die van belang zijn wanneer samenwerkingsrelaties worden beschreven en geduid. Centraal in de literatuur staat het feit dat men met de samenwerking ernaar streeft om een *gezamenlijk doel* te bereiken of een *gezamenlijke ambitie* te realiseren. Dit houdt in dat alle betrokkenen in de samenwerking dienen bij te dragen aan een *optimale afstemming* tussen de *eigen belangen* en de *belangen van de samenwerking*. Een belangrijke component van samenwerking is dus dat er sprake is van een collectief gewin of voordeel, van een gemeenschappelijk doel of een gemeenschappelijke ambitie en dat deze voordelen de kosten en moeite van de samenwerking overstijgen. De samenwerking vergt een afdracht van kennis, contacten en andere hulpbronnen en levert daarnaast kennis, contacten en hulpbronnen op. Men draagt immers gezamenlijk bij aan een gemeenschappelijk resultaat. Als dit inzicht aanwezig is, zal de samenwerking naar verwachting voor alle betrokkenen een meerwaarde hebben.

Er zijn verschillende omschrijvingen van samenwerking in omloop. In het onderstaande zijn enkele daarvan op een rij gezet waaruit de gemeenschappelijkheid blijkt die het individuele niveau of het individuele gewin overstijgt<sup>1</sup>.

- Samenwerkende organisaties en mensen helpen elkaar om *doelgericht* activiteiten uit te voeren welke leiden tot een tevoren *afgesproken resultaat* dat ook door de klant als zodanig wordt gewaardeerd.

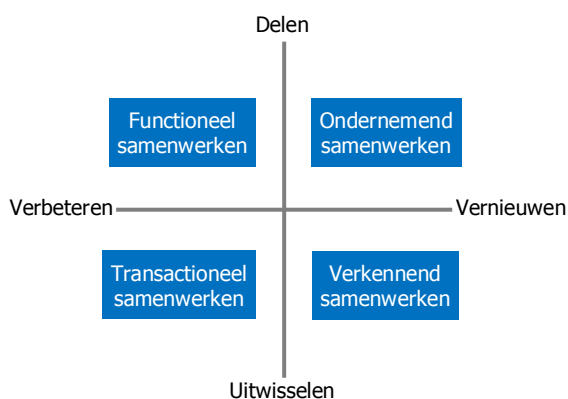
---

1 Zie <http://www.samenwerkentussenorganisaties.nl/Oversamenwerken/Watissamenwerken/tabid/75/Default.aspx>

- Optimale samenwerking tussen partijen kenmerkt zich door *complementaire competenties*, gelijkwaardige betrokkenheid, gemeenschappelijke doelstellingen en grote *wederzijdse betrokkenheid* in succes en persoonlijke groei.
- Samenwerken levert een bijdrage aan een *gezamenlijk* resultaat, ook wanneer dit niet onmiddellijk van persoonlijk belang is.
- Samenwerken is doelen nastreven met middelen en/of verantwoordelijkheden die je (nog) niet volledig in eigen beheer hebt, waardoor er ook *risico's* spelen.

### 1.3 Grondvormen van samenwerking

De verschillende vormen van samenwerking kunnen worden ingedeeld in vier grondvormen. We hebben ons hierbij gebaseerd op de benadering van Kaats<sup>2</sup>. Kaats onderscheidt vier grondvormen van samenwerking: transactioneel samenwerken, functioneel samenwerken, verkennend samenwerken en ondernemend samenwerken. Deze samenwerkingsvormen baseert Kaats op twee assen: een as die betrekking heeft op verbeteren of vernieuwen en een as die gaat over uitwisselen of delen. Door deze twee assen tegen elkaar af te zetten, ontstaan er vier grondvormen van samenwerking (figuur 1).



Figuur 1: Grondvormen van samenwerking

Functioneel samenwerken en transactioneel samenwerken zijn samenwerkingsvormen die betrekking hebben op verbetering van bestaande situaties of bestaande processen. Ondernemend samenwerken en verkennend samenwerken zijn grondvormen van samenwerking die vooral te maken hebben met vernieuwing, het realiseren van een situatie die daarvoor niet aanwezig was. Op de verticale as heeft de ene pool betrekking op uitwisseling van kennis, middelen of informatie (transactioneel samenwerken en verkennend samenwerken) en de andere op delen van kennis, middelen of informatie (functioneel samenwerken en ondernemend samenwerken).

### 1.4 Dimensies van samenwerking

Bij samenwerking in het onderwijs is een aantal dimensies te onderscheiden op basis waarvan samenwerkingsrelaties onderzocht kunnen worden. In onderstaand overzicht is een aantal van deze dimensies weergegeven met per dimensie voorbeelden in het onderwijs (overzicht 1). Bij dimensies gaat het om aspecten of kenmerken die te onderscheiden zijn aan het concept samenwerken.

2 Zie onder andere Kaats, E., Klaveren, P. van en W. Opheij (2005). *Organiseren tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum en Hogeboom, B., Koch, J., Potiek, S. & Veldhuizen, S. van (2012). *De kracht van samenwerking* Vormen van samenwerking tussen scholen en partners. Amersfoort: CPS.

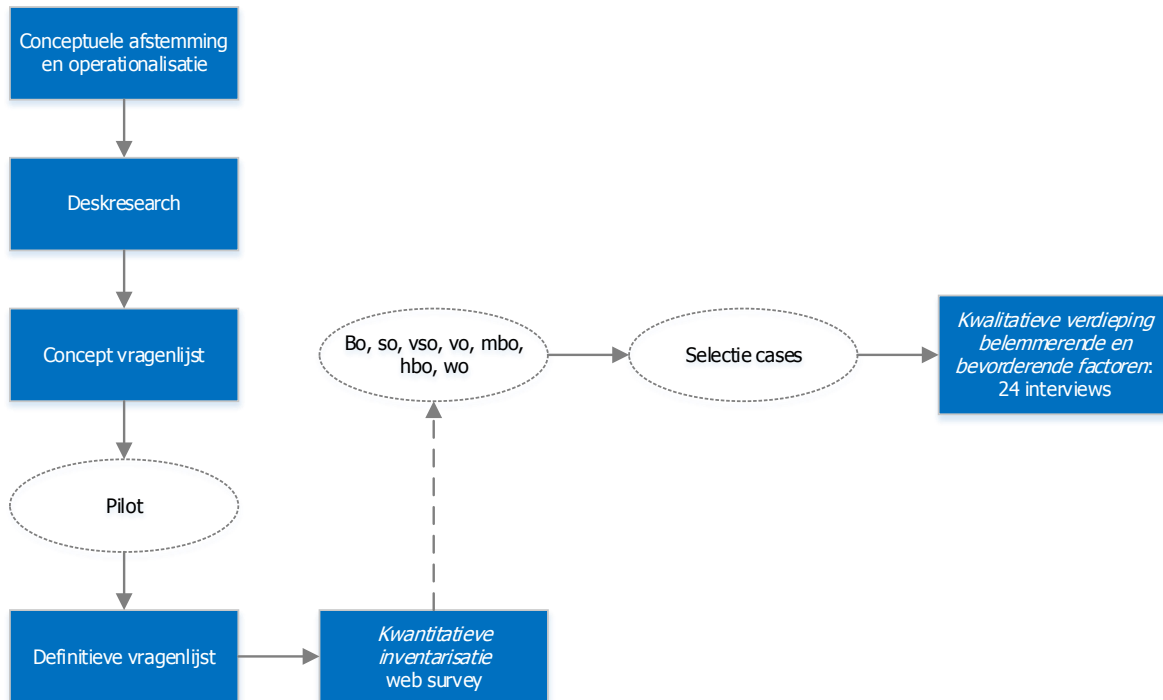
Zo kunnen we samenwerking onder meer onderscheiden naar thema, motieven voor samenwerking, doelen en ambities die men met de samenwerking wil realiseren, de vorm van de samenwerking, de regionale reikwijdte van de samenwerking en degenen die deelnemen aan de samenwerking, in persoon of organisatie. Dit laatste kan in het onderwijs betekenen dat in de samenwerking verschillende sectoren participeren (primair onderwijs, voortgezet onderwijs, mbo, hbo of universiteiten), maar ook dat verschillende personen (onderscheiden naar rollen en taken) participeren (docenten, stafleden, bestuur, directie).

Overzicht 1: Dimensies en voorbeelden van samenwerking

Dimensies van samenwerking	Uitwerking
Thema	<u>Voorbeelden van samenwerkingsthema's</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ arbeidsmarktknelpunten</li> <li>▪ HRM-beleid</li> <li>▪ opleiden en nascholing van personeel</li> <li>▪ professionaliseringsactiviteiten</li> <li>▪ activiteiten als gevolg van krimp of groei</li> <li>▪ gemeenschappelijke stages</li> <li>▪ activiteiten ten aanzien van passend onderwijs</li> <li>▪ aansluitingsvraagstukken</li> <li>▪ leerplicht- en verzuimregistratie en -beleid</li> <li>▪ uitvalreductie en -preventie</li> <li>▪ bètatechniek</li> <li>▪ intervisie en feedback</li> </ul>
Motieven	<u>Voorbeelden van motieven voor samenwerking</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>vrijwillige samenwerking</i> omdat er kansen liggen die door samenwerking beter benut kunnen worden (kennisontwikkeling)</li> <li>▪ <i>noodzakelijke samenwerking</i> vanwege gebrek aan kennis of middelen (personeel, financieel, accommodatie) om zelfstandig te blijven opereren (marktontwikkeling, kostenvoordelen)</li> <li>▪ <i>gedwongen samenwerking</i> vanuit subsidiegever (externe druk)</li> </ul>
Doelen en ambities	<u>Voorbeelden van rubricering van doelen en ambities voor samenwerking</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ operationele doelen (bijv. verbeteren van efficiency van de organisatie)</li> <li>▪ tactische doelen (bijv. bevorderen van kennis en ontwikkelingsvermogen)</li> <li>▪ strategische doelen (bijv. creëren van een sterkere marktpositie)</li> </ul>
Vorm	<u>Voorbeelden van inhoudelijke vormen van samenwerking</u> (dit kan een los en vrijblijvend karakter hebben, maar ook een structureel of incidenteel karakter), bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ netwerk (kennis en ervaringen uitwisselen, communities)</li> <li>▪ ketensamenwerking (partijen stemmen dienstverlening op elkaar af op bepaalde thema's zoals bijvoorbeeld bètatechniek, ambities hogeropgeleiden, afstemmen aanbod, aansluitingsvraagstukken)</li> <li>▪ frontoffice samenwerking (samenwerking bij intake en marketingactiviteiten)</li> <li>▪ backoffice samenwerking (samenwerking van ondersteunende diensten, inkooporganisatie, personeel, verpachting gebouwen e.d.)</li> <li>▪ integraal team (samenwerking in één team)</li> </ul>
Regionale reikwijdte	<u>Voorbeelden van de reikwijdte van de samenwerking</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lokaal</li> <li>▪ regionaal</li> <li>▪ landelijk</li> <li>▪ internationaal</li> </ul>
Personen/functies/doelgroep/sectoren die deelnemen aan de samenwerking	<u>Voorbeelden van deelnemers van de samenwerking in het onderwijs</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bestuur</li> <li>▪ directie/staf/HRM</li> <li>▪ docenten</li> <li>▪ onderzoekers</li> <li>▪ sectoraal, bovensectoraal</li> </ul>

## 1.5 Onderzoeksopzet

Bij aanvang van het onderzoek is allereerst in overleg met de opdrachtgever een definitieve opzet vastgesteld. De inventarisatie van samenwerkingsvormen (aard en omvang) is bevraagd door middel van een internetenquête; de belemmerende en bevorderende factoren zijn daarna door middel van telefonische interviews van ongeveer een half uur in beeld gebracht. Figuur 2 geeft een schematische weergave van de onderzoeksopzet.



Figuur 2: Onderzoeksopzet

### 1.5.1 Deskresearch

Voorafgaand aan het afstemmingsoverleg is een webinventarisatie gemaakt van bestaande samenwerkingsverbanden in het onderwijs. Hierbij zijn online een aantal samenwerkingsverbanden bestudeerd om het conceptueel kader nader aan te scherpen. Deze deskresearch had tot doel te komen tot een eerste vragenlijst en een eerste inzicht te verschaffen in de praktijk van samenwerking. In deze deskresearch zijn drie samenwerkingsthema's nader verkend, die inpasbaar zijn in het schema van Kaats.

#### Onderwijskwaliteit

Ten eerste is nader gekeken naar samenwerking ter verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Het gaat bij deze vormen overwegend om *functionele* (bij bestaande projecten) of *ondernemende* (bij bijv. de opzet van een nieuwe opleiding) *samenwerking*. De volgende samenwerkingsvormen zijn binnen dit thema relevant:

- *afstemming/samenwerking opleidingsaanbod*: met name in het hoger onderwijs zijn er veel initiatieven die betrekking hebben op (de kwaliteit van) het onderwijsaanbod: van strategische allianties tot en met het gezamenlijk aanbieden van opleidingen of faculteiten, zoals bijv. joint degrees, een gezamenlijk aanbod van opleidingen tussen hbo en wo of samenwerking binnen wo in het kader van profilering onderwijsaanbod en versterking positionering van het onderzoek;



- *uitvalreductie en –preventie*: dit betreft bijvoorbeeld leerplicht- en verzuimregistratie en -beleid;
- *aansluiting onderwijs, doorlopende leerlijnen*: samenwerkingsverbanden die zich richten op specifieke doelgroepen zoals bèta/techniek opleidingen, excellente studenten, kwetsbare groepen, deficiënties alsook op de totale potentiële doorstroomgroep. Voorbeelden zijn scholennetwerken in het kader van aansluiting, excellentietrajecten vo-ho, verbeteren van de programmatische aansluiting, verbeteren van loopbaanoriëntatie en -begeleiding, doorlopende zorglijnen en pedagogische ontwikkeling, informatievoorziening aan toeleverende/afnemende scholen, onderwijsafstemming, oriëntatieprogramma's, deficiëntieprogramma's en doorstroomprogramma's.

### *Onderwijspersoneel*

In het po en vo wordt op diverse manieren samengewerkt om personele knelpunten aan te pakken. Het gaat bij deze vormen relatief vaak om *verkennend* of *transactioneel* samenwerken, waarbij de nadruk ligt op uitwisseling van kennis en ervaringen. Zodra concreet wordt samengewerkt in bijvoorbeeld een personeelspool is er sprake van ook *functionele* samenwerking. Dit betreft onder meer het volgende:

- *arbeidsmarktbeleid*: overkoepelend is de samenwerking in regionale platforms; daarin maken scholen en lerarenopleidingen afspraken over het arbeidsmarktbeleid: het Arbeidsmarktplatform PO ondersteunt die samenwerkingsverbanden in het po en in het vo worden regionale platforms mede ondersteund door VOION, het arbeidsmarktplatform voor het vo; in het vo wordt dit voor de zogeheten knelpuntregio's ook actief gestimuleerd door OCW;
- *mobiliteitsbevordering*: het mobiliteitsprogramma dat het Arbeidsmarktplatform PO en het Participatiefonds samen aanbieden voorziet onder meer in een subsidieregeling en ondersteuning bij het opzetten of doorontwikkelen van regionale personeelscentra en/of regionale mobiliteitscentra voor mobiel personeel; de personeelscentra en vervangingspools zijn samenwerkingsverbanden waarin schoolbesturen gezamenlijk hun vervanging regelen en soms ook afspraken maken over mobiliteit en boventalig personeel;
- *werkgelegenheid- en mobiliteitsbeleid*: sommige regio's voeren een gezamenlijk, actief werkgelegenheid- en mobiliteitsbeleid; voorbeeld is het PON, een vereniging van 27 autonome schoolbesturen in de Achterhoek, dat in 2011 is gestart met het programma 'PON in beweging' dat naast beleidsmatige samenwerking ook voorziet in een gezamenlijk personeel- en mobiliteitscentrum;
- *diverse activiteiten ter bevordering van professionalisering*: dit betreft onder meer docentuitwisselingen, gastdocentschappen, lesobservaties, peer reviews en intervisie tussen scholen; sommige instellingen hebben een gezamenlijk instituut voor de regionale samenwerking op terrein van professionalisering (bijv. 3L Academie, Interactum);
- *coaching startende schoolleiders*: om te stimuleren dat ervaren schoolleiders in het primair onderwijs nieuwe onervaren schoolleiders coachen heeft het Arbeidsmarktplatform PO het eerdere door OCW gefinancierde project 'Coaching voor en door schoolleiders' in 2012 een vervolg gegeven met een stimuleringsregeling waarmee samenwerkingsverbanden ervaren schoolleiders kunnen laten opleiden als coach van startende schoolleiders en coachingsgesprekken kunnen plaatsvinden.

### *Facilitair*

Met facilitaire samenwerking doelen we op backoffice samenwerking, dat wil zeggen de samenwerking van ondersteunende diensten. Samenwerking op facilitair gebied heeft vaak tot doel de doelmatigheid van de bedrijfsvoering te verbeteren. In het onderwijs bestaat samenwerking op diverse terreinen, bijvoorbeeld inkoop en logistiek, gebouwen, ICT, sportfaciliteiten, parkeerfaciliteiten, beveiliging, schoonmaak, advies, afval, evenementorganisatie, bedrijfshulpverlening, catering, receptie, transport, salaris- en personeelsadministratie en delen van onderwijsmaterialen en -faciliteiten. Het gaat bij deze vormen typisch om *functionele samenwerking*.

### 1.5.2 Vragenlijstconstructie, veldwerk en respons

Op basis van de deskresearch is een eerste vragenlijst samengesteld. Deze vragenlijst is besproken met de Onderwijsraad en als concept (internetenquête) voorgelegd aan zeven personen uit het onderwijsveld. Vier van de zeven personen hebben de enquête kritisch beoordeeld. Op basis hiervan is de vragenlijst aangepast en uitgezet onder ongeveer 10.000 directeuren, bestuurders, docenten en stafleden in basisonderwijs, speciaal (voortgezet) onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs (zie voor de vragenlijst bijlage 1). Voor een deel zijn deze adressen opgezocht op internet, voor een deel zijn deze gebaseerd op onderzoeksbestanden van ResearchNed. Na een eerste aanschrijving en twee reminders is de totale respons vastgesteld op zestien procent. Dit is exclusief de ongeldige adressen en unsubscribes. De respons tussen de sectoren verschilt behoorlijk. Dit heeft onder andere betrekking op het feit dat organisaties in het basisonderwijs en voortgezet onderwijs in veel gevallen zowel op het algemene e-mailadres zijn aangeschreven als persoonlijk via de directie. De resultaten van de kwantitatieve analyses zijn beschreven in hoofdstuk 2.

Tabel 1: Populatie en respons

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Non-respons	8.335	800	954	76	48	43	10.256
Respons	707	125	182	34	19	12	1.079
Gedeeltelijke respons	556	108	132	16	26	16	854
Totaal respons	1.263	233	314	50	45	28	1.933
Totaal	9.598	1.033	1.268	126	93	71	12.189
Non-respons	87%	77%	75%	60%	52%	61%	84%
Respons	7%	12%	14%	27%	20%	17%	9%
Gedeeltelijke respons	6%	10%	10%	13%	28%	23%	7%
Totaal respons	13%	23%	25%	40%	48%	39%	16%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

De respons in deze tabel is exclusief de ongeldige e-mailadressen.

### 1.5.3 Interviews

De kwantitatieve analyses middels een online enquête geven antwoord op de vraag welke vormen van samenwerking er zijn en welke doelen men hiermee nastreeft, maar geven geen inzicht in de belemmerende en bevorderende factoren. In de vragenlijst is daarom aan de respondenten gevraagd of zij bereid waren hun antwoorden toe te lichten in een kort telefonisch interview. In totaal 116 respondenten waren bereid tot een dergelijk gesprek. Op basis van de antwoorden op de vragenlijst en de sectoren is een selectie gemaakt van 25 personen waarmee een afspraak is gemaakt voor een nader gesprek. Bij de selectie van deze personen is rekening gehouden met de tevredenheid over de samenwerking (een mix van tevreden en minder tevreden personen) en met een adequate vertegenwoordiging van alle sectoren.

In de interviews stonden drie vragen centraal:

- Wat zijn de belangrijkste bevorderende factoren bij de samenwerking?
- Wat zijn de belangrijkste belemmerende factoren bij de samenwerking?
- Zijn er vormen van samenwerking die u zou wensen maar waarvan u afziet vanwege te veel belemmeringen?

Tijdens de gesprekken is allereerst kort een toelichting gegeven op het onderzoek. Hierna zijn de resultaten van de enquête met de respondent kort doorgesproken waarna gevraagd is naar een antwoord op de drie bovenstaande vragen. Hierbij is steeds expliciet gevraagd naar de rol die de overheid zou kunnen vervullen in het bevorderen van samenwerking c.q. het wegnemen van belemmeringen. Alle gesprekken zijn (met toestemming van de respondenten) opgenomen op band en uitgewerkt.

*Tabel 2: Bereidheid tot interview en afgenomen interviews*

Sector	Bereidheid tot gesprek	Gesprek gevoerd	Functie
Bo	52	5	▪ 5 directeuren
So*	12	2	▪ 1 bestuurder
Vo**	32	5	▪ 3 bestuurders ▪ 2 directeuren
Mbo	11	5	▪ 5 bestuurders
Hbo	3	4	▪ 1 bestuurder ▪ 2 beleidsmedewerkers
Wo***	6	3	▪ 1 stafmedewerker personeel ▪ 1 beleidsmedewerker ▪ 1 directeur
Totaal	116	24	

\* Eén school voor speciaal basisonderwijs en één school voor speciaal voortgezet onderwijs.

\*\* Eén school voor voortgezet onderwijs heeft zich na eerdere toezeggingen teruggetrokken.

\*\*\* Er zijn twee gesprekken gevoerd met universiteiten, één respondent zich heeft teruggetrokken.

Na afloop van de interviews is een inhoudsanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn de interviewverslagen in onderdelen verdeeld die overeenkomen met de vragen. Aan alle onderdelen zijn trefwoorden toegevoegd die zicht geven op de belangrijkste belemmerende en bevorderende factoren. De resultaten van de interviews zijn verwerkt in hoofdstuk 3.

## 1.6 Vragen en leeswijzer

In hoofdstuk 2 doen we verslag van de kwantitatieve analyses op basis van de online enquête. Hoofdstuk 3 bevat een beschrijving van de belangrijkste factoren die volgens de geïnterviewden samenwerking belemmeren of bevorderen. In hoofdstuk 4 worden de resultaten samengevat in de vorm van algemene conclusies op de volgende vragen:

Leidende vragen voor de Onderwijsraad in dit onderzoek zijn de volgende:

1. Wat is er aan samenwerking?
2. Wat zouden scholen nog meer willen aan samenwerking, maar komen ze nu naar eigen zin te weinig aan toe vanwege belemmeringen?
3. Welke samenwerking die vanuit maatschappelijk oogpunt wenselijk is, komt nu onvoldoende van de grond omdat (sommige) onderwijsinstellingen zelf dit uit de weg gaan (c.q. onvoldoende eigen belang zien of te weinig of tegenstrijdige prikkels ervaren)?
4. Wat kan de overheid doen om in beide situaties samenwerking te stimuleren?



## 2 Inventarisatie van samenwerking in het onderwijs

### 2.1 Inleiding

Zoals in het vorige hoofdstuk is aangegeven, is onder een grote groep respondenten een vragenlijst uitgezet. Deze vragenlijst had tot doel te komen tot een inventarisatie van samenwerkingsverbanden in het onderwijs. Ter voorbereiding op de vragenlijst is een webinventarisatie gehouden. Evidente of wettelijk verankerde/opgelegde samenwerking is op verzoek van de Onderwijsraad buiten het onderzoek gehouden. Dit betreft:

- wettelijk geregelde samenwerking in het kader van passend onderwijs;
- samenwerking op het gebied van onderzoek;
- bestuurlijke samenwerking;
- wettelijk geregelde samenwerking in het kader van leerwerktrajecten vmbo-mbo;
- wettelijk geregelde samenwerking in het kader van lerarenopleidingen.

Vervolgens zijn langs vier inhoudelijke thema's een aantal mogelijke samenwerkingsvormen benoemd. Respondenten konden aankruisen op welke thema's er wordt samengewerkt. Steeds kon men aangeven wat binnen elk thema de belangrijkste samenwerking is. Ten aanzien van deze belangrijkste samenwerking zijn vervolgvragen voorgelegd die betrekking hebben op:

- de tevredenheid over de verschillende aspecten van de samenwerking (commitment, onderlinge relaties, passendheid van de samenwerking, organisatie, beschikbare financiële middelen, beschikbare tijd, vertrouwen in de samenwerking en samenstelling);
- de status van de samenwerking (mate van formalisering);
- de geografische reikwijdte van de samenwerking;
- de wijze van financiering van de samenwerking;
- de omvang van tussen- en binnensectorale samenwerking;
- de betrokkenheid van personen bij de samenwerking;
- het vertrouwen dat men heeft in de samenwerking.

De onderstaande thema's en concrete invullingen van samenwerking zijn aan de respondenten voorgelegd.

*Overzicht 2: Thema's van samenwerking*

A. Aanbod en de afstemming van opleidingen of onderwijs.	B. Aansluiting, kwaliteitszorg en professionalisering
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gezamenlijk aanbod van opleidingen</li> <li>▪ Gezamenlijk aanbod van onderwijsmodules</li> <li>▪ Onderlinge afstemming van opleidingen of opleidingsaanbod</li> <li>▪ Anders (open vraag)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling</li> <li>▪ Deficiëntieprogramma</li> <li>▪ Gezamenlijk excellentieprogramma</li> <li>▪ Kwaliteitszorg</li> <li>▪ Professionalisering (bijv. audits, peer reviews)</li> <li>▪ Anders (open vraag)</li> </ul>
C. Bedrijfsvoering, personeel en faciliteiten	D. Verkenningen van knelpunten, zoals personele knelpunten en krimp?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faciliteiten/diensten (administratie, beheer, inkoop, etc.)</li> <li>▪ Huisvesting/gebouwen</li> <li>▪ ICT</li> <li>▪ Personeelspool</li> <li>▪ Anders (open vraag)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeidsmarktbeleid</li> <li>▪ HRM-beleid</li> <li>▪ Krimp</li> <li>▪ Anders (open vraag)</li> </ul>
E. Overige samenwerking (open vraag)	

Deze indeling overlapt grotendeels met de grondvormen van Kaats, maar komt daarmee niet helemaal sluitend overeen. Grosso modo is de relatie als volgt:

- De bevroagde samenwerking op terrein van aanbod en afstemming van opleidingen/onderwijs (A) betreft de grondvormen *functionele* en *ondernemende* samenwerking, naar gelang het over bestaande of nieuwe initiatieven gaat;
- De bevroagde samenwerking op terrein van aansluitingsvraagstukken (B) betreft merendeels de grondvormen *functionele/ondernemende* samenwerking en (wanneer het blijft bij de uitwisseling van kennis en ervaringen) ook om *transactionele* samenwerking;
- De bevroagde samenwerking op terrein van bedrijfsvoering, personeel en faciliteit (C) overlapt volledig met wat Kaats *functionele* samenwerking noemt.
- De bevroagde samenwerking op terrein van verkenning van knelpunten (D) overlapt volledig met wat Kaats *verkennende* samenwerking noemt.

## 2.2 Respons

Tabel 1 geeft een overzicht van de respons. Van degenen die met de vragenlijst zijn begonnen, heeft ongeveer de helft de lijst compleet ingevuld. Een deel van de incompletes is meegenomen in de analyses. In totaal is ongeveer een kwart van de records niet meegenomen vanwege onvoldoende ingevulde velden. De totale respons van de aangeschreven personen is dertien procent; van de aangeschreven instellingen zestien procent. De respons is het laagste in het basisonderwijs.

Tabel 3: Typering van de respons

	Aangeschreven (personen)		Inlogs (personen)		Valide respons (personen)	
	N	n	n	%	n	%
Bo	8.335	1.263	15%		914	11%
So	800	233	29%		160	20%
Vo	954	314	33%		214	22%
Mbo	76	50	66%		38	50%
Hbo	48	45	94%		21	44%
Wo	43	28	65%		14	33%
Totaal	10.256	1.933	19%		1.361	13%

	Aangeschreven (instellingen)		Inlogs (instellingen)		Valide respons (instellingen)	
	N	n	n	%	n	%
Bo	6.506	1.197	18%		886	14%
So	589	200	34%		151	26%
Vo	623	261	42%		186	30%
Mbo	65	36	55%		30	46%
Hbo	37	30	81%		18	49%
Wo	18	15	83%		10	56%
Totaal	7.838	1.739	22%		1.281	16%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad.

Er is bij de selectie van de respondenten rekening gehouden met rollen en taken. Zo kan het zijn dat per instelling meer dan één vragenlijst is ingevuld. Dat heeft te maken met het feit dat een kwaliteitszorgmedewerker de vragenlijst vanuit een ander perspectief kon invullen dan een HRM-medewerker.

Van 876 instellingen die de enquête volledig hebben ingevuld werd één enquête geretourneerd; van 51 instellingen werden twee enquêtes volledig ingevuld. Het betrof hier zestien basisscholen, zes scholen voor speciaal onderwijs, 21 vo-scholen, vier mbo-instellingen, twee hogescholen en twee universiteiten. In twee derde van de gevallen werd de enquête ingevuld door een bestuurslid of een directie- c.q. stafid. Er zijn twee bestanden aangemaakt: één op het niveau van de personen (waarbij meerdere personen per instellingen kunnen voorkomen) en een geaggregeerd bestand op instellingsniveau. Voor een deel zijn de analyses verricht op het scholenbestand (in kaart brengen van de samenwerkingen) en voor een deel op het personenbestand (oordelen en meningen).

## 2.3 De inhoud van de samenwerking

Deze paragraaf bevat een beschrijving van de resultaten. Allereerst gaan we in op de thema's waarop men samenwerkt en de specificaties binnen deze thema's. Hierna besteden we aandacht aan de belangrijkste samenwerkingsverbanden en de mate waarin deze samenwerkingsverbanden in de verschillende onderwijssectoren voorkomen. Van het samenwerkingsverband dat de respondenten hebben aangeduid als het belangrijkste wordt een nadere typering gegeven aan de hand van een aantal kenmerken.

### 2.3.1 Samenwerkingsthema's

Aan de hand van vier hoofdthema's is aan respondenten gevraagd of zij op deze thema's samenwerken. Men kon aangeven of men al dan niet samenwerkte of hiervan niet op de hoogte was. Deze eerste paragraaf bevat analyses op instellingsniveau (brin). Hiervoor is een aggregatie uitgevoerd van de gegevens naar school. Als ten minste één persoon binnen een school heeft aangegeven samen te werken op een bepaald thema of subthema, is aan de school deze samenwerking toegekend. In de paragrafen hierna zijn de analyses verricht op persoonsniveau. Tabel 4 toont de antwoorden op deze hoofdthema's. Steeds is de groep scholen die samenwerkt afgezet tegen de totale groep die de desbetreffende vraag voorgelegd kreeg. Op alle thema's wordt door een (kleine) meerderheid van de scholen samengewerkt. De meeste samenwerking vindt plaats op het thema bedrijfsvoering, gevolgd door aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering. De grootste verschillen tussen de sectoren manifesteren zich tussen po/vo, mbo en hoger onderwijs. Het meest wordt samengewerkt in het mbo.

Tabel 4: Aard van de samenwerking (aggregatie op instellingsniveau)

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Aanbod/afstemming onderwijs <i>Waarvan samenwerking</i>	886 55%	151 59%	186 74%	30 90%	18 89%	10 80%	1.281 60%
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering <i>Waarvan samenwerking</i>	789 57%	138 69%	172 77%	30 90%	18 83%	10 70%	1.157 63%
Verkenningen knelpunten <i>Waarvan samenwerking</i>	771 48%	134 57%	166 68%	30 57%	17 59%	10 50%	1.128 52%
Bedrijfsvoering <i>Waarvan samenwerking</i>	761 66%	132 59%	166 67%	30 53%	17 41%	10 70%	1.116 65%
Overig <i>Waarvan samenwerking</i>	753 23%	132 27%	166 34%	30 43%	17 53%	10 50%	1.108 26%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft een aggregatie op instellingsniveau (brin) van de antwoorden van afzonderlijke respondenten binnen een school.

Als we een analyse doen van het aantal thema's waarop men samenwerkt, blijkt ook dat in het mbo op de meeste thema's samenwerkingsverbanden bestaan. Het betreft hier alleen de gegevens van respondenten die de vragenlijst helemaal hebben afgerond (tabel 5).

Gemiddeld genomen vindt de samenwerking plaats op twee à drie van de gepresenteerde thema's. Samenwerking lijkt vaker en intensiever plaats te vinden in sectoren die zich midden in de keten bevinden.

*Tabel 5: Aantal thema's waarop wordt samengewerkt naar sector (aggregatie op instellingsniveau)*

	Gemiddeld aantal thema's	Aantal scholen
Bo	2,23	886
So	2,48	151
Vo	2,96	186
Mbo	3,33	30
Hbo	3,17	18
Wo	3,20	10
Totaal	2,41	1.281

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft een aggregatie op instellingsniveau (brin) van de antwoorden van afzonderlijke respondenten binnen een school.

In het wo zijn er veel samenwerkingsverbanden die betrekking hebben op het aanbod en de afstemming van het onderwijs. Het betreft hier alle mogelijke vormen van samenwerking tussen instellingen, van joint degrees tot samenwerking in het kader van inhoud of afstemming van opleidingen.

In de vragenlijst is gevraagd om hoeveel samenwerkingsconstellaties het gaat binnen de hoofdthema's. Deze aantallen lopen uiteen tussen de sectoren.

Tabel 6 toont het gemiddeld aantal samenwerkingen binnen de thema's. Het wo springt hier uit met gemiddeld bijna tien samenwerkingen op het gebied van aanbod en afstemming van het onderwijs. Ook in mbo en hbo zien we in dit kader meer samenwerkingen dan in po en vo.

*Tabel 6: Gemiddeld aantal subthema's waarop wordt samengewerkt binnen de hoofdthema's (aggregatie op instellingsniveau)*

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Aanbod/afstemming onderwijs	3,7	4,0	3,2	4,5	5,1	9,7	3,8
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	4,3	3,2	3,1	4,5	5,0	2,8	3,9
Verkenningen knelpunten	4,1	3,4	3,6	3,9	2,2	3,0	3,8
Bedrijfsvoering	5,3	3,4	2,9	2,7	2,4	2,0	4,5
Overig	4,0	10,7	2,7	3,9	2,8	7,7	4,7

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft een aggregatie op instellingsniveau (brin) van de antwoorden van afzonderlijke respondenten binnen een school.

Tabel 7 geeft binnen het thema 'aanbod en afstemming van het onderwijs' de subthema's. Met name in het wo wordt intensief samengewerkt in het kader van een gemeenschappelijk aanbod van opleidingen of onderwijsmodules. Op het gebied van afstemming van opleidingen zien we niet alleen intensieve samenwerkingen in mbo, hbo en wo, ook in het voortgezet onderwijs geeft meer dan de helft van de respondenten aan dat er sprake is van samenwerking met andere onderwijsinstellingen op dat vlak.



Tabel 7: Samenwerking op het gebied van aanbod/afstemming onderwijs (aggregatie op instellingsniveau)

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Totale respons	886	151	186	30	18	10	1.281
Aanbod opleidingen	118	21	44	12	10	7	212
% Aanbod opleidingen	13%	14%	24%	40%	56%	70%	17%
Aanbod onderwijsmodules	68	18	30	5	5	7	133
% Aanbod onderwijsmodules	8%	12%	16%	17%	28%	70%	10%
Afstemming opleidingen	271	57	109	24	13	7	481
% Afstemming opleidingen	31%	38%	59%	80%	72%	70%	38%
Anders	73	22	21	6	4	3	129
% Anders	8%	15%	11%	20%	22%	30%	10%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft een aggregatie op instellingsniveau (brin) van de antwoorden van afzonderlijke respondenten binnen een school.

Tabel 8 laat zien op welke inhoudelijke aspecten binnen het thema aansluiting, kwaliteitszorg of professionalisering wordt samengewerkt. Op inhoudelijke aansluiting en vakontwikkeling en op het gebied van deficiëntieprogramma's wordt meer samengewerkt binnen mbo, hbo en wo dan in de overige sectoren. Samenwerkingsrelaties op het terrein van inhoudelijke aansluiting en vakontwikkeling zien we ook relatief vaak in het speciaal onderwijs. Daar werkt men ook meer dan gemiddeld samen op kwaliteitszorgaspecten. Samenwerking in het kader van professionalisering komt vaker voor in het mbo en hbo dan in de andere sectoren. In het wo is dit minder dan gemiddeld aan de orde. Dit geldt in het wo ook als het samenwerkingsconstellaties betreft op het gebied van professionalisering.

Tabel 8: Samenwerking op het gebied van aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering (aggregatie op instellingsniveau)

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Totale respons	789	138	172	30	18	10	1.157
Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	288	81	88	24	11	5	497
% Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	33%	54%	47%	80%	61%	50%	39%
Deficiëntieprogramma	10	3	11	14	7	6	51
% Deficiëntieprogramma	1%	2%	6%	47%	39%	60%	4%
Gezamenlijk excellentieprogramma	112	7	37	5	5	2	168
% Gezamenlijk excellentieprogramma	13%	5%	20%	17%	28%	20%	13%
Kwaliteitszorg	314	73	59	15	8	2	471
% Kwaliteitszorg	35%	48%	32%	50%	44%	20%	37%
Professionalisering	241	61	73	19	11	3	408
% Professionalisering	27%	40%	39%	63%	61%	30%	32%
Anders	29	5	11	1	2	1	49
% Anders	3%	3%	6%	3%	11%	10%	4%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft een aggregatie op instellingsniveau (brin) van de antwoorden van afzonderlijke respondenten binnen een school.

Tabel 9 laat de belangrijkste terreinen zien als het gaat om gezamenlijke verkenningen van knelpunten. Verkenning van knelpunten op het gebied van arbeidsmarktbeleid is vaker aan de orde in het vo en in het mbo dan in de overige sectoren. Als het gaat om HRM-beleid wordt er meer samengewerkt in het voortgezet onderwijs en in het hbo. Eén op de drie respondenten in po, vo en hbo geeft aan dat er wordt samengewerkt als het gaat om knelpuntverkenningen in het kader van krimp. Het is evident dat dit minder aan de orde is in hbo en wo. In het wo is het gezamenlijk verkennen van knelpunten op de gegeven onderdelen over de gehele linie minder aan de orde.

Tabel 9: Samenwerking op het gebied van verkenningen knelpunten (aggregatie op instellingsniveau)

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Totale respons	771	134	166	30	17	10	1.128
Arbeidsmarktbeleid	132	28	64	12	4	1	241
% Arbeidsmarktbeleid	15%	19%	34%	40%	22%	10%	19%
HRM-beleid	165	41	77	10	8	1	302
% HRM-beleid	19%	27%	41%	33%	44%	10%	24%
Krimp	258	44	77	8	2	1	390
% Krimp	29%	29%	41%	27%	11%	10%	30%
Anders	47	9	8	4	2	3	73
% Anders	5%	6%	4%	13%	11%	30%	6%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft een aggregatie op instellingsniveau (brin) van de antwoorden van afzonderlijke respondenten binnen een school.

In hoeverre instellingen samenwerken in de bedrijfsvoering toont tabel 10. In totaal 45 procent van de instellingen werkt samen op het gebied van faciliteiten of diensten. Dit is vaker aan de orde in po en vo dan in het mbo, hbo of wo. In één op de drie gevallen is er sprake van gemeenschappelijk aanbod of gebruik van huisvesting of gebouwen. Dit is meer aan de orde in het speciaal onderwijs en in het wo. ICT-samenwerking vindt bij 37 procent van de instellingen plaats. Dit gebeurt iets vaker in po en vo dan in de grootschaliger instellingen. Personeelspools komen voor in po en vo (tussen 35% en 40%) en nauwelijks in de drie andere sectoren.

Tabel 10: Samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering (aggregatie op instellingsniveau)

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Totale respons	761	132	166	30	17	10	1.116
Faciliteiten/diensten	399	67	95	9	4	3	577
% Faciliteiten/diensten	45%	44%	51%	30%	22%	30%	45%
Huisvesting/gebouwen	271	56	50	8	4	5	394
% Huisvesting/gebouwen	31%	37%	27%	27%	22%	50%	31%
ICT	327	61	72	7	6	3	476
% ICT	37%	40%	39%	23%	33%	30%	37%
Personeelspool	355	54	65	5	0	2	481
% Personeelspool	40%	36%	35%	17%	0%	20%	38%
Anders	33	1	11	0	1	2	48
% Anders	4%	1%	6%	0%	6%	20%	4%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft een aggregatie op instellingsniveau (brin) van de antwoorden van afzonderlijke respondenten binnen een school.

### 2.3.2 Overige samenwerkingsvormen

Respondenten konden per thema aanvullend samenwerkingen aangeven in een categorie 'anders'. Daarnaast konden zij nog andere hoofdthema's aandragen waarop nog meer werd samengewerkt (zie tabel 11). In totaal twintig procent van de instellingen werkt op andere dan de eerder genoemde thema's samen.

Tabel 11: Overige samenwerking (aggregatie op instellingsniveau)

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
Totale respons	753	132	166	30	17	10	1.108
Anders	152	33	53	10	7	5	260
% Anders	17%	22%	28%	33%	39%	50%	20%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft een aggregatie op instellingsniveau (brin) van de antwoorden van afzonderlijke respondenten binnen een school.

Omdat de onder 'anders' genoemde samenwerkingen (deels) bleken te overlappen, zijn ze in tweede instantie gerubriceerd naar categorieën. De belangrijkste uitkomsten bespreken we hieronder per categorie (elke categorie kan dus onder één of meer thema's geschaard worden). Hieronder is een overzicht gegeven van de open antwoorden die respondenten gaven op de vragen naar overige samenwerking. De samenwerking op terrein van onderzoek, de samenwerking in het kader van passend onderwijs en de samenwerking tussen scholen en lerarenopleidingen ten behoeve van het opleiden van leerkrachten zijn niet in dit overzicht meegenomen. Op die drie terreinen wordt zeer veel samengewerkt.

#### *Afstemming onderwijs*

In het po vindt afstemming van het onderwijs onder meer plaats door middel van samenwerking op praktisch en onderwijsinhoudelijk terrein (bijv. gemeenschappelijke vergaderingen, het delen van onderwijspersoneel (invallers), afstemming van het onderwijsaanbod, overeenkomende methodes voor kernvakken). Daarnaast worden genoemd afstemming op pedagogisch terrein (ook met BSO-organisaties), op het gebied van begaafdheid en op de onderwijsvraag van leerlingen, het samen ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie/identiteit c.q. schoolprofielen en het samen promoten van wetenschap & technologie in het lesprogramma.

In het voortgezet onderwijs vindt onderwijskundige afstemming plaats over (onderdelen van) onderwijsprogramma's/-concepten en onderwijsvernieuwing. Ook is er afstemming op het gebied van leerlingen met een speciale onderwijsbehoefte en speciale trajecten (bijv. afstemming over de aanmeldingsformulieren Reboundvoorziening).

Aanvullend is in het po en vo bijvoorbeeld genoemd samenwerking ten behoeve van:

- afspraken omtrent het gebruik van een direct instructiemodel;
- een ontwikkelplan begrijpend lezen;
- drietalige scholen (project '3TS': Fries, Nederlands en Engels);
- de invoering van begrijpend leestrajecten als kwaliteitsimpuls;
- flexibele schooltijden;
- afstemming tien 'zwarte scholen';
- de inhoudelijke afstemming met sbo-scholen binnen het landelijk werkverband;
- de oriëntatie op de inhoud van het onderwijs in de toekomst en op christelijk geïnspireerd onderwijs.

Afstemming vindt ook plaats tussen de sectoren onderling, met name over de aansluiting van opleidingen (bijv. afstemming met po over het curriculum van de Pabo; afstemming tussen vo- en vmbo-scholen).

Naast afspraken over de aansluiting van opleidingen worden in het mbo ook afspraken gemaakt over macrodoelmatigheid. Daarnaast vindt inhoudelijke afstemming plaats met andere (gelijksoortige) scholen, bijvoorbeeld over nieuwe onderwijsconcepten. In het hoger onderwijs is er onder andere afstemming over vooropleidingen, studentdoelgroepen en de inhoud van curricula. Ook bij een fluctuerende instroom vindt afstemming plaats.

#### *Arbeidsmarktbeleid en arbeidsmarkttoeleiding*

Een gezamenlijk arbeidsmarktbeleid kan dienen als potentiële oplossing voor knelpunten zoals een lerarentekort of boventaligheid. Enkele voorbeelden hiervan in het bo, so en vo zijn de samenwerking op het gebied van beleidsontwikkeling, zoals personeelsbeleid (formatie) en werkgelegenheidsbeleid, personele/professionele ontwikkeling, mobiliteit en een vervangingspool. Concreet voorbeeld in het vo zijn de regionale projecten 'Vissen in eigen Vijver' die zijn gericht op het binden van eigen leerlingen en studenten aan de opleidingsschool. Een vo-school maakt melding van een gezamenlijk aannamebeleid en gezamenlijke arbeidstoeleidingstrajecten, met daarnaast een gezamenlijk gebruik van deskundigheid in dit verband.

Op het gebied van arbeidsmarkttoeleiding wordt bijvoorbeeld veel afgestemd tussen opleiding en praktijk (relatie onderwijs, overheid (gemeente, SW, UWW) en bedrijfsleven). Ook genoemd kan hier worden de samenwerking tussen scholen ten behoeve van maatschappelijke stages.

#### *Bestuurlijk*

Op bestuurlijk niveau wordt samengewerkt op uiteenlopende gebieden, al dan niet binnen een eigen stichting/samenwerkingsverband/scholengroep met een gezamenlijk bestuur. Bovenschoolse afspraken worden bijvoorbeeld gemaakt met betrekking tot P&O, ICT, facilitaire voorzieningen/onderhoud en onderwijsaanbod. Overleg kan ook plaatsvinden op gemeentelijk en/of regionaal niveau. In sommige gevallen wordt onderzocht hoe er bestuurlijk nog meer kan worden samengewerkt (bijv. fusiemogelijkheden).

Enkele aanvullende voorbeelden in respectievelijk het bo, so en vo zijn:

- verschillende overlegmomenten voor verschillende disciplines/werkgroepen binnen een bestuur;
- een coöperatieve vorming of overkoepelende organisatie van meerdere zelfstandige scholen met daarboven een algemeen directeur;
- verkenning van de inrichting van de gezamenlijke ondersteuning van meerdere besturen.

#### *Faciliteiten*

Samenwerking op het gebied van faciliteiten varieert van afspraken over het gebruik van voorzieningen (bijv. een gezamenlijke bibliotheek en muziekschool in het bo; samenwerking met een muziekschool en gezamenlijke programma's met universiteiten in het vo; gezamenlijke sportfaciliteiten, bibliotheek en restauratieve faciliteiten in het ho) tot een gezamenlijk afgesproken niveau van basisondersteuning en gezamenlijke bedrijfsvoering. Er is samenwerking in het kader van leerlingenvervoer, de opvang van langdurig zieke kinderen, de digitale overdracht van leerlinggegevens, het gezamenlijk indienen van subsidieaanvragen, het gezamenlijk aanbesteden van bijvoorbeeld schoonmaak, etc. Ook genoemd wordt een gezamenlijke klachtencommissie.

Met name in het po wordt samenwerking op het gebied van huisvesting genoemd. Er kan samenwerking zijn op alle gebieden die huisvesting betreffen, zoals het delen van een gebouw of gezamenlijke ruimten.

Overige voorbeelden zijn:

- samen (ver)huren van faciliteiten, afspraken over sportfaciliteiten, stageplekken, ICT, etc.;
- samenwerking bij juridische zaken;
- een gezamenlijk internationaliseringbureau voor studenten;
- samenwerking tussen een universiteit en een hogeschool op het gebied van studentenleven in de stad (sport, cultuur, verenigingen) en de jaarlijkse introductie voor eerstejaarsstudenten.

#### *Financieel en HRM*

Vormen van samenwerking op het terrein van financiën en P&O zijn onder andere het voeren van een gezamenlijk personeelsbeleid (bijv. afstemming van het integraal personeelsbeleid, sociale werkvoorziening, werving en selectie, herverdeling/uitwisseling van personeel, invalpool, nascholing) of ondersteuning op dat gebied (delen van administratieve kracht), het afstemmen van arbotechnische zaken en een gezamenlijke analyse van de opbrengsten (bijv. Drentse onderwijsmonitor).

#### *Gezamenlijke opleiding*

Scholen in het po, so, vo en mbo werken regelmatig samen ten behoeve van een gezamenlijk opleidingsaanbod.

Voorbeelden in het po/so zijn:

- samenwerking in Leonardo Onderwijs voor hoogbegaafde kinderen;
- samen vormen van een onderwijsteam;
- opzet van een gezamenlijke bovenschoolse 'plusklas';
- samenwerken in techniekonderwijs.

Voorbeelden in het vo zijn:

- samenwerking met buitenlandse scholen en nadere Nederlandse scholen in het kader van internationalisering;
- samenwerking met mbo in verkorte mbo-trajecten en in doorlopende leerwegen/maatwerktrajecten vmbo-mbo;
- samenwerking met po rond excellentie en in een programma voor leerlingen met lagere intelligentie en sterke praktische vaardigheden ('Gouden Handjes');
- samenwerking op het gebied van tweetalig onderwijs;
- gedeelde combiklas vmbo-t/havo in het eerste jaar met een andere school;
- gezamenlijke projecten zoals U-talent, Honours Programma Gymnasia, Begaafdheidsprofielschool;
- 'syntheseklassen' in samenwerking met het vso.

Voorbeelden in het mbo en ho zijn:

- gezamenlijk ontwikkelen van onderwijsmodules;
- gezamenlijk aanbod van ondersteuning aan basisscholen (pabo's);
- het samen opzetten en uitvoeren van opleidingen;
- maatwerktrajecten vmbo/mbo;
- gezamenlijke uitwerking prestatieafspraken Centre of Excellence;
- afstemming specifiek aanbod van trainingen;

- lokaal overleg op gemeentelijk niveau betreffende het naschools aanbod;
- samenwerking in examineringstrajecten.

### *Inkoop*

Ook op het gebied van inkoop wordt samenwerkt, of vindt een verkenning plaats van de mogelijkheden, bijvoorbeeld:

- samenwerking op het gebied van culturele vorming door gezamenlijke inkoop van kunstprojecten;
- collectieve contracten met verzekeraars;
- gezamenlijke aanbesteding van bijvoorbeeld contracten voor print- en kopieerapparatuur;
- gezamenlijke boekeninkoop;
- gezamenlijke inkoop van abonnementen voor het OV (Stichting Scholierenvervoer).

### *Kennis delen*

Een veelgenoemd voordeel van samenwerking is het uitwisselen van ervaringen en het delen van kennis, vaardigheden en expertise. Relevant in dit kader zijn onder meer expertisecentra, netwerkbijeenkomsten, collegiale consultatie en benchmarking. Scholen vinden het belangrijk om overleg te kunnen voeren over allerlei zaken en naar oplossingen te zoeken met partners in zorg, welzijn en onderwijs. Dit kan bijvoorbeeld gaan om zaken als aannamebeleid, deskundigheidsbevordering, opbrengstgericht werken, innovatieve trajecten en een gezamenlijke beleids-/visieontwikkeling c.q. methodeontwikkeling.

Enkele genoemde voorbeelden in het po/so/vo/hbo zijn:

- uitwisseling van expertise van REC-school met reguliere basisschool;
- vakinhoudelijke en arbeidsrechtelijke kennisdeling via landelijke organisaties zoals de Algemene Vereniging van schoolleiders, landelijke verenigingen voor bijzondere scholen zoals de Landelijke Daltonvereniging en het Netwerk Technasium.
- afstemming en ervaringsuitwisseling op de gebieden onderwijsmethodes, invoering veranderingen onderwijs, personele ontwikkelingen, wettelijke verplichtingen en identiteit via directienetwerk en bijeenkomsten; begeleiding en afstemming leerlingzorg en leerkrachtvaardigheden met Schoolbegeleidingsdienst;
- aanbod van teamcoaching vanuit scholen uit een samenwerkingsverband primair onderwijs;
- samenwerkingsverband brede schoolgemeenschappen: positionering brede schoolgemeenschappen t.o.v. kleinere schoolgemeenschappen/categorale scholen in een stad;
- uitwisselen van ervaringen over bedrijfsvoering en benchmarking;
- samenwerking tussen scholen ten behoeve van de contacten met het bedrijfsleven.

### *Scholing en professionalisering*

Samenwerken kan ook gericht zijn op scholing, ontwikkelingsmogelijkheden en professionalisering van docenten/personeel. Dit gebeurt door middel van kenniskringen, professionele leergemeenschappen, collegiale consultatie, intervisie, coöperatief leren, workshops, bilaterale contacten, etc.

Voorbeelden in het bo, so, vo en ho:

- gezamenlijke coach voor stagiairs en startende leerkrachten;
- gezamenlijk opgezette scholing en begeleiding op maat voor leerkrachten en teams;
- gezamenlijk management development programma;
- in het onderwijsteam WHO werken drie basisscholen samen met een directeur. Scholing en allerlei andere zaken worden op elkaar afgestemd. Samenwerken en leren van elkaar is een speerpunt;

- samenwerking vanuit po/vo met universiteiten en hogescholen op het gebied van deskundigheidsbevordering en innovatie.

### *Verticale doorstroom*

Op het vlak van verticale doorstroom vindt afstemming en overleg plaats in het kader van doorlopende leerlijnen (tussen kinderdagverblijf/voor- en vroegschoolse educatie - po, po - vo, vo - vavo, vmbo - mbo, vo/mbo - hbo, bachelor - master). Zo kan een vo-school om de doorstroom en overdracht van leerlingen te bevorderen samenwerken met het po, (v)so en mbo en daarbij afspraken maken over aanbod, doorstroomprofielen, zomerschool, toelatingsbeleid, aansluiting (bijv. met betrekking tot studiecompetenties), opstroom/afstroom, et cetera. Ook is er samenwerking op het gebied van onder meer loopbaanoriëntatie (bijv. kennismaking hoger onderwijs), doorgaande leerling-/studentbegeleiding en van specifieke leerlijnen voor bijvoorbeeld hoogbegaafden of techniek.

### *Zorg*

Samenwerkingsverbanden zijn er ook tussen scholen ten behoeve van de leerlingenzorg. Zo wordt door scholen in het bo, so, vo en mbo samengewerkt met onder andere Jeugdzorg, gemeenten (centra voor Jeugd en Gezin) en RMC's en vindt afstemming plaats van zorgprofielen en bijvoorbeeld audits op kwaliteitszorggebied.

Enkele aanvullende voorbeelden:

- LEA (Lokale Educatieve Agenda) en ontwikkeling lokaal netwerk;
- samenwerking binnen het zorgteam van basisscholen, Bureau Jeugdzorg en GGD;
- Shared Service Center voor een deelnemersinformatiesysteem;
- Samenwerking tussen scholen op terrein van (advies) over) meervoudige intelligentie, ambulante begeleiding en leerlingenzorg;
- samenwerking met betrekking tot zorgvragen op de grensvlakken van praktijkonderwijs met het so.

### *Breed*

Een aantal respondenten geeft aan dat de samenwerking breed of algemene van aard is en veel terreinen kan betreffen. Veel afzonderlijke terreinen kwamen hierboven al aan de orde. Als vormen voor die brede samenwerking worden genoemd: samenwerking als scholen onder een bovenschoolse directie, tussen scholen in een gedeeld scholencomplex, tussen kleine scholen van verschillende organisaties in verband met krimp, samenwerking met scholen en gemeente in de wijk (bijv. omgaan met onderwijsbehoeften in de wijk, overleg tussen besturen/directie en op gemeentelijk/regionaal niveau (denominatieoverstijgend) met gemeentelijke instellingen en verenigingen. Deze samenwerking kan bijvoorbeeld zijn op het gebied van visie- en beleidsvorming, een gezamenlijke thematiek/educatieve agenda, plaatsingsbeleid, kwaliteitszorg, een gedifferentieerd aanbod, de inzet van stagebegeleiders, gezamenlijke culturele en bewegingsactiviteiten, etc. In samenwerkingsverbanden wordt regelmatig in algemene zin met elkaar gesproken over personele zaken, ICT, administratie, onderwijs en profilering (in een markt die krimpt). Het gaat dan met name om het delen van informatie (kennisuitwisseling, aanbod afstemmen) en het inzetten van kwaliteiten van andere organisaties, zoals mediation en coaching.

Overige voorbeelden in het bo/so/vo betreffen:

- gezamenlijke ontwikkeling van een brede school;
- verkennende fase in een mogelijk fusietraject;
- samenwerking binnen een landelijk of regionaal verband op grond van gelijke onderwijsvisie of denominatie, zoals in de landelijke Montessorivereniging;

- lokaal overleg en bijeenkomsten met scholen over lokaal beleid, cultuur, sport en zorg;
- regionale samenwerking tussen 'eenpitters' op een breed terrein, naast praktische zaken als gezamenlijke inkoop omvat dat ook afspraken over een gezamenlijke vertegenwoordiging bij verschillende overleggen;
- brede samenwerking tussen sbo-scholen op het gebied van professionalisering en kwaliteitszorg;
- een kunst- en cultuurprogramma voor scholen binnen een gemeente;
- samenwerking op terrein van techniek en excellentie tussen een po- en vo-school.

Het hbo kent onder meer samenwerkingsvormen met ROC's, de gemeente en het georganiseerd bedrijfsleven op het terrein van speerpunten van regionale ontwikkeling (bijv. promotie samen met onderwijsinstellingen en de gemeente van de stad als studentenstad). In het wo is er ook veel samenwerking met buitenlandse universiteiten.

### *Overig*

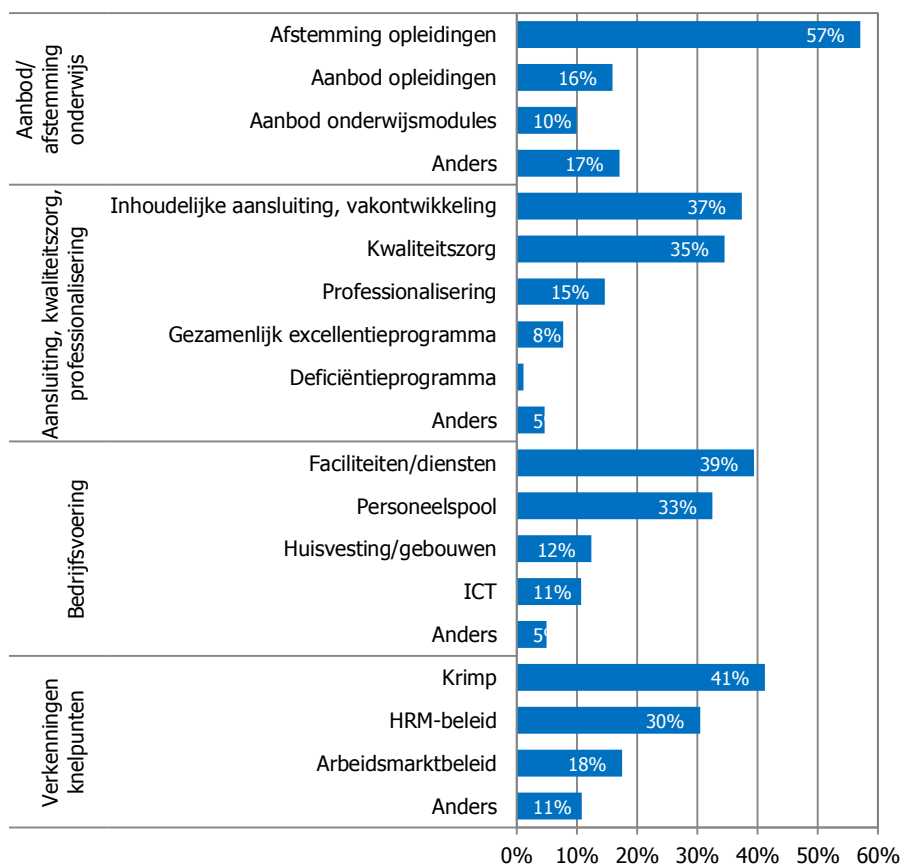
Respondenten konden tot slot overige voorbeelden van samenwerking aandragen. Daarbij is onder andere nog genoemd: samenwerking met Vensterwijken, begaafdheidsprofiel scholen, Centra voor Innovatief Vakmanschap, (onderwijs)begeleidingsdiensten en -adviesbureaus, Community Learning Centres (CLC), peuterspeelzalen/kinderdagverblijven, ketenpartners Jeugd Parkstad, ambulante diensten, thuiszorg, dagbesteding voor verstandelijk beperkte mensen en Schoolmaatschappelijk Werk (SMW).

Daarnaast ook samenwerking in het kader van internationalisering, resultaatbewaking, veiligheid, audits, verzelfstandiging, opvang(aanbod), specifieke problematiek van de wijken, leiderschapsvorming, juridische dienstverlening, PR/communicatie, de vorming van een Integraal Kindcentrum (IKC), de sectornota kunstonderwijs, een lerende economie en flexibel groeperen.

### **2.3.3 Belangrijkste samenwerkingen**

In deze paragraaf worden de oordelen over de samenwerkingen beschreven op het niveau van de respondenten. Het betreft hier dus niet het aantal instellingen, maar het aantal personen dat meewerkte aan het onderzoek. Binnen alle thema's konden de respondenten aangeven wat de belangrijkste samenwerkingen zijn. Steeds kon men per thema één subthema als belangrijkste aankruisen. De gegevens zijn zo bewerkt dat de belangrijkste samenwerkingen binnen de thema's de basis vormen. In totaal betreft het de oordelen over 3.102 (belangrijkste) samenwerkingen. Voor deze belangrijkste samenwerkingen heeft men vervolgens een aantal verdiepende vragen beantwoord. Figuur 3 toont binnen de onderscheiden thema's deze belangrijkste subthema's. Binnen het thema *aanbod en afstemming van het onderwijs* (ingevuld door 715 respondenten) beschouwen respondenten het afstemmen van opleidingen als de belangrijkste samenwerkingsactiviteit (57%), gevolgd door het gezamenlijk aanbieden van opleidingen (16%) en het gezamenlijk aanbieden van onderwijsmodules (10%). Voor een groep was de activiteit die men aankruiste in de categorie 'anders' de belangrijkste activiteit (17%). In het kader van *aansluiting, kwaliteitszorg en professionalisering* (ingevuld door 736 respondenten) duidde men inhoudelijke aansluiting en vakontwikkeling (37%) en kwaliteitszorg (35%) als de belangrijkste subthema's. Voor een deel van de respondenten (15%) waren samenwerkingen in het kader van professionalisering het belangrijkste. Veel minder vaak legde men de nadruk op gezamenlijke excellentieprogramma's (8%) of gezamenlijke efficiëntieprogramma's (1%). In totaal vijf procent van de respondenten gaf aan dat een samenwerking buiten deze subthema's het belangrijkste is. De belangrijkste samenwerking in het kader van *bedrijfsvoering* (door 741 respondenten ingevuld) betreft samenwerking op het gebied van faciliteiten of diensten (39%) of gezamenlijke personeelspools (33%). Samenwerking bij huisvesting (12%) of ICT (11%) was minder aan de orde. Voor vijf procent van de respondenten ging het om een samenwerking buiten de genoemde subthema's. Bij samenwerkingen in het kader van verkenningen van knelpunten (ingevuld door 611 personen) ligt de nadruk op krimp (41%), gevolgd door HRM-beleid (30%) en arbeidsmarktbeleid (18%). Voor elk procent van de respondenten betrof het samenwerkingen op andere dan de genoemde subthema's.





Figuur 3: Overzicht van belangrijkste samenwerkingsverbanden

Voor deze belangrijkste thema's is een aantal verdiepende vragen gesteld. In de volgende paragraaf worden de resultaten hiervan beschreven.

## 2.4 Kenmerken van de samenwerking

In deze paragraaf worden de belangrijkste kenmerken van de samenwerking beschreven. Achtereenvolgens besteden we aandacht aan de tevredenheid over de samenwerking, de status van de samenwerking (de mate van formalisatie en de duur van de samenwerking), de geografische reikwijdte van de samenwerking, de wijze waarop de samenwerking wordt bekostigd, het aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt, mono- of multisectorale samenwerking, de gremia die deelnemen aan de samenwerking en het vertrouwen dat men heeft in de samenwerking.

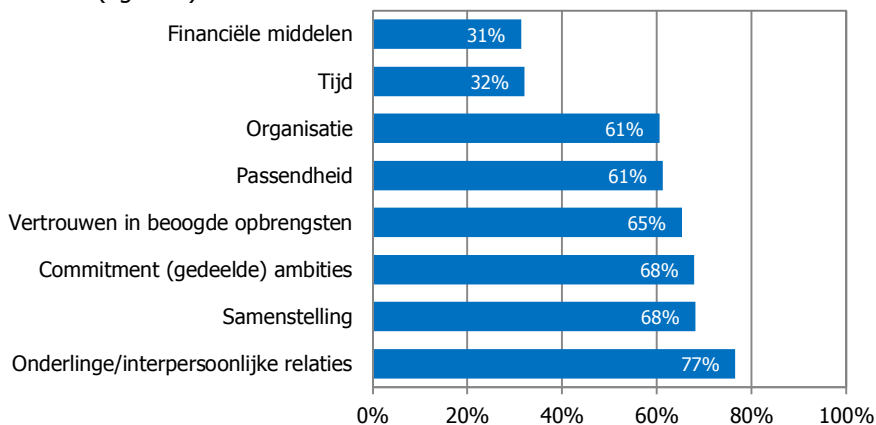
### 2.4.1 Tevredenheid over de samenwerking

Aan de hand van een aantal aspecten van samenwerking is aan de respondenten gevraagd hoe tevreden ze hierover zijn. De respondenten konden hun tevredenheid aangeven op een vijfpuntschaal (van zeer ontevreden tot zeer tevreden). Het betrof de volgende aspecten:

- commitment van de partners over (gedeelde) ambities;
- onderlinge/interpersoonlijke relaties;
- passendheid van de gekozen samenwerkingsvorm (te licht, te zwaar);
- organisatie van de samenwerking (overlegstructuur, aansturing etc.);
- beschikbare financiële middelen;
- beschikbare tijd;

- vertrouwen bij de partners in de beoogde opbrengsten;
- de samenstelling van het samenwerkingsverband.

De aspecten van samenwerking, de thema's en de verschillen per sector worden op diverse manieren besproken. Tabel 23 in bijlage 2 (pagina 59) geeft een uitgebreid overzicht van de percentages respondenten die tevreden tot zeer tevreden zijn naar samenwerkingsaspect en subthema. Verder zijn er figuren opgenomen van de totalen per samenwerkingsaspect (figuur 4), per sector (figuur 5) en per subthema (figuur 6).



Figuur 4: Percentage tevreden tot zeer tevreden over afzonderlijke aspecten van samenwerking

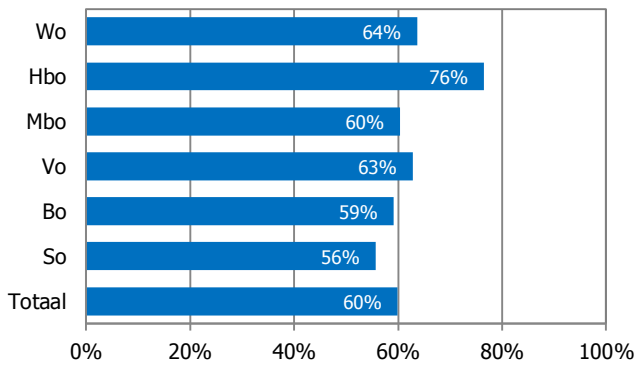
Van alle aspecten van samenwerking zijn de meeste respondenten tevreden over de onderlinge relatie (77%). In de theorie van o.a. Kaats worden relaties en onderlinge verhoudingen ook als belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking genoemd. Verder is een groot deel (68%) tevreden tot zeer tevreden over de samenstelling en de gedeelde ambities. Met name dit laatste punt is volgens Kaats een zeer kritiek aspect van een succesvolle samenwerking<sup>3</sup>.

Twee derde (65%) is tevreden tot zeer tevreden over het vertrouwen dat er is in de beoogde opbrengsten. Bij ruim 60 procent (61%) zien we een grote tevredenheid over de organisatie van de samenwerking (zoals overlegstructuur en aansturing) en de passendheid (bijv. Is de organisatie te licht of te zwaar?) van de samenwerking. Het minst tevreden is men over de beschikbare financiële middelen (31% tevreden) en de tijd (32% tevreden).

Alle subthema's binnen het hoofdthema samenwerking bij aanbod en afstemming van onderwijs (te weten gezamenlijk aanbod van onderwijsmodules, opleidingen of gezamenlijke afstemming van opleidingen) laten relatief weinig tevredenheid zien op het gebied van beschikbare tijd en geld. Bij het hoofdthema bedrijfsvoering is dit veel minder het geval. Dit is voor een deel ook het geval bij gezamenlijke excellentieprogramma's, inhoudelijke aansluiting en vakontwikkeling en verkenningen van krimp. Een lage tevredenheid over de beschikbare tijd is er ook bij samenwerking op het gebied van kwaliteitszorg (zie bijlage 2, tabel 23).

Op basis van alle tevredenheidsindicatoren is één maat voor tevredenheid geconstrueerd. Deze vormen ene betrouwbare school met een alpha van 0,91. Uit figuur 5 blijkt dat driekwart van de respondenten in het hbo tevreden tot zeer tevreden is over de samenwerking. In wo, vo en mbo ligt dit percentage iets hoger dan 60. In het basisonderwijs en speciaal onderwijs is iets minder dan 60 procent (zeer) tevreden over de samenwerking.

3 Zie onder andere: <http://www.sambo-ict.nl/wp-content/uploads/2012/09/Keynote-1-Edwin-Kaats-Twynstra.pdf>



Figuur 5: Percentage tevreden tot zeer tevreden naar sector (samengestelde indicator voor tevredenheid op basis van gemiddelde score op alle aspecten)

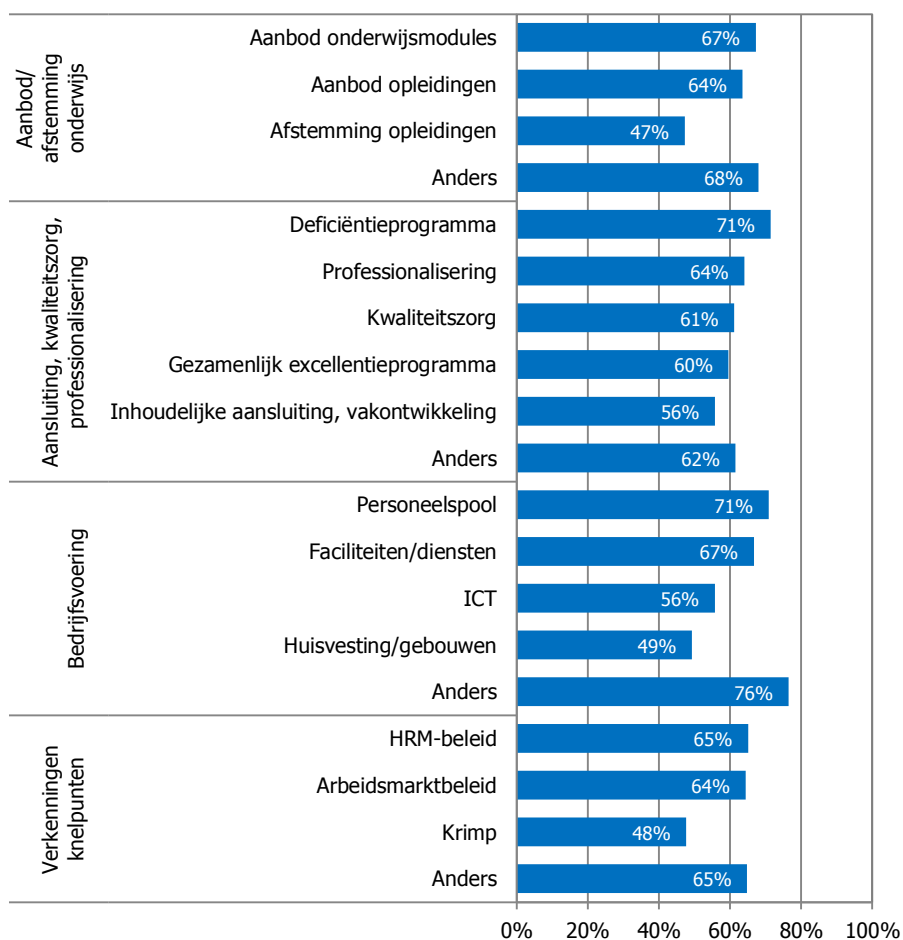
Binnen de thema's is er sprake van verschillen in tevredenheid over de samenwerking. Binnen het thema 'aanbod en afstemming van het onderwijs' is gemiddeld genomen de tevredenheid het laagst; binnen het thema 'bedrijfsvoering' en datgene dat men in de categorie 'overig' heeft ingevuld, is de tevredenheid het grootst (zie tabel 12, tevredenheid naar thema). De verschillen in tevredenheid tussen de thema's zijn significant.

Tabel 12: Tevredenheid over samenwerking naar thema

	% (zeer) tevreden	Gem.	n	Std.
Aanbod/afstemming onderwijs	55%	3,50	567	0,61
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	60%	3,56	611	0,62
Bedrijfsvoering	65%	3,68	578	0,72
Verkenningen knelpunten	58%	3,55	483	0,69
Overig	63%	3,62	248	0,65
Totaal	60%	3,58	2.487	0,66

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft (gemiddelde) totaalscore op alle tevredenheidsaspecten. Percentage (zeer) tevreden: categorie 4 en 5 samengenomen. De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

Figuur 6 toont het percentage (zeer) tevreden respondenten naar subthema. Het hoogste percentage tevreden respondenten (>70%) zien we in het kader van efficiëntieprogramma's en personeelspools. De tevredenheid is het laagst (<50%) bij het gezamenlijk afstemmen van opleidingen en samenwerkingen in het kader van huisvesting en gebouwen.



Figuur 6: Percentage tevreden tot zeer tevreden naar subthema (samengestelde indicator voor tevredenheid op basis van gemiddelde score op alle aspecten)

## 2.4.2 Status van de samenwerking

In deze paragraaf besteden we aandacht aan de status van de samenwerking: in hoeverre is het karakter van de samenwerking duurzaam (voor langere tijd) en in hoeverre is de samenwerking contractueel vastgelegd of heeft de samenwerking een informeel karakter. De respondenten konden de volgende antwoordcategorieën aankruisen:

- incidentele, informele samenwerking;
- duurzame, informele samenwerking;
- in een contract of convenant vastgelegde samenwerking voor bepaalde tijd;
- in een contract of convenant vastgelegde samenwerking voor onbepaalde tijd.

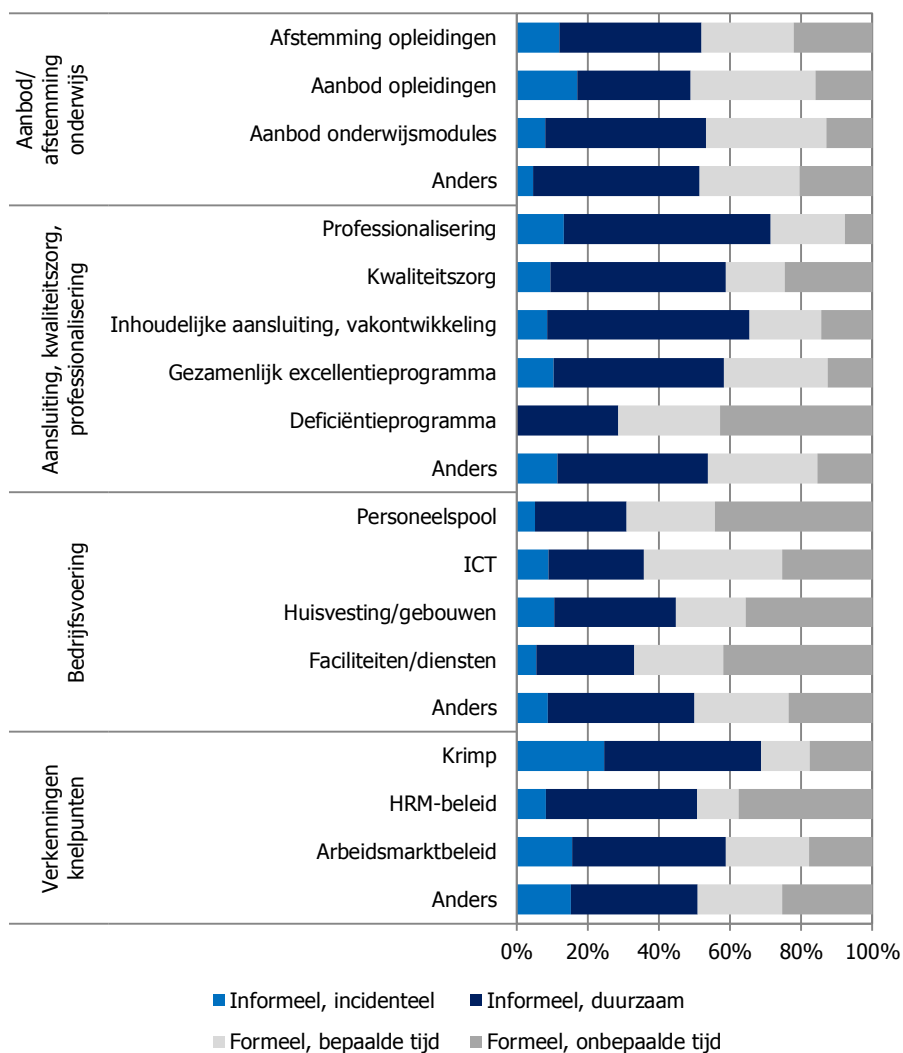
Tabel 13 toont de mate van formalisatie (is de samenwerking formeel vastgelegd en voor welke periode) en de mate waarin de samenwerking duurzaam of voor onbepaalde tijd is vastgelegd. Met name ten aanzien van de formalisering van de samenwerking zijn er significante verschillen tussen de thema's. Ongeveer de helft van de samenwerkingen is op enigerlei wijze geformaliseerd (vastgelegd in een convenant of contract). Bij samenwerkingsverbanden in het kader van bedrijfsvoering komt dit vaker voor dan bij de overige samenwerkingsverbanden.

Tabel 13: Status van de samenwerking naar thema

	Informeel, incidenteel	Informeel, duurzaam	Formeel, bepaalde tijd	Formeel, onbepaalde tijd
Aanbod/afstemming onderwijs	11%	40%	28%	20%
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	10%	53%	20%	17%
Bedrijfsvoering	7%	29%	26%	39%
Verkenningen knelpunten	17%	42%	16%	24%
Overig	9%	43%	24%	24%
Totaal	11%	41%	23%	25%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. De belangrijkste samenwerkingsvormen in deze tabel de analyse-eenheid.

De status van de samenwerking per subthema is weergegeven in figuur 7. Er is in de meeste gevallen weinig sprake van formalisering van de samenwerking als het gaat om samenwerking in het kader van professionalisering, gezamenlijke verkenningen van krimp of arbeidsmarktbeleid, samenwerking op het gebied van inhoudelijke aansluiting en vakontwikkeling, kwaliteitszorg of excellentieprogramma's. Deze zijn meer vrijblijvend van karakter.



Figuur 7: Percentage samenwerkingen met een formeel (contractueel vastgelegd) karakter

Er is een samenhang tussen de status van de samenwerking en de tevredenheid over de samenwerking. We kunnen hierbij geen uitspraken doen over de causaliteit. De tevredenheid over de samenwerking is het laagste als er sprake is van incidentele en informele samenwerking (of wellicht dat samenwerkingen waarover men ontevreden is minder snel formeel worden vastgelegd). De tevredenheid is het grootst als de samenwerking in een contract voor onbepaalde tijd is vastgelegd. Deze laatste variant zien we relatief vaak als het gaat om bedrijfsvoering (huisvesting/gebouwen, faciliteiten of diensten en personeelspools), bij verkenningen rondom HRM-beleid en bij efficiëntieprogramma's. Duurzaamheid en contractuele besteding werken tevredenheid in de hand. Het minst tevreden is men als de samenwerking een informeel en incidenteel karakter heeft. Dit is met name aan de orde bij verkenningen (bijv. krimp en arbeidsmarktbeleid) en bij samenwerking in het kader van aanbod van opleidingen. De tevredenheid over de overige samenwerkingsvormen zit daar tussenin.

### 2.4.3 Geografische reikwijdte van de samenwerking

De geografische reikwijdte van de samenwerking is als volgt bevraagd: 'Wat is de geografische reikwijdte van de samenwerking?'. Respondenten konden de volgende antwoordcategorieën aankruisen (meer antwoorden waren mogelijk):

- lokaal;
- regionaal;
- landelijk;
- internationaal.

Tabel 14 toont de resultaten onderscheiden naar thema, zowel in de vorm van een multirespons-vraag (meer antwoorden mogelijk) als van de meest uitgebreide geografische organisatie. In bijlage 2 (tabel 25) zijn de cijfers uitgebreid weergegeven. De meeste samenwerkingsverbanden zijn lokaal (gemiddeld 47%) en/of regionaal (gemiddeld 67%) georganiseerd. Kijken we naar de meest uitgebreide reikwijdte, dan is de *regio* in twee derde van de samenwerkingen geografisch de meest uitbereide vorm. De reikwijdte van de samenwerking vertoont geen relatie met de tevredenheid over de samenwerking.

Tabel 14: Reikwijdte van de samenwerking naar thema

	Lokaal	Regionaal	Landelijk	Internationaal
<i>Per geografische samenwerking</i>				
Aanbod/afstemming onderwijs	44%	74%	16%	4%
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	47%	70%	14%	2%
Bedrijfsvoering	50%	56%	6%	1%
Verkenningen knelpunten	43%	68%	7%	0%
Overig	52%	61%	15%	3%
Totaal	47%	67%	11%	2%
<i>Grootste reikwijdte</i>				
Aanbod/afstemming onderwijs	19%	64%	13%	4%
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	24%	62%	13%	2%
Bedrijfsvoering	40%	54%	6%	1%
Verkenningen knelpunten	28%	65%	7%	0%
Overig	30%	53%	14%	3%
Totaal	28%	60%	10%	2%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Bovenste tabel: meer antwoorden mogelijk; in het onderste deel van de tabel is per thema het samenwerkingsverband met de meest uitgebreide geografische reikwijdte als uitgangspunt genomen. Voorbeeld: als alle vier de indelingen zijn aangekruist, heeft de respondent een score gekregen voor 'internationaal'. De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

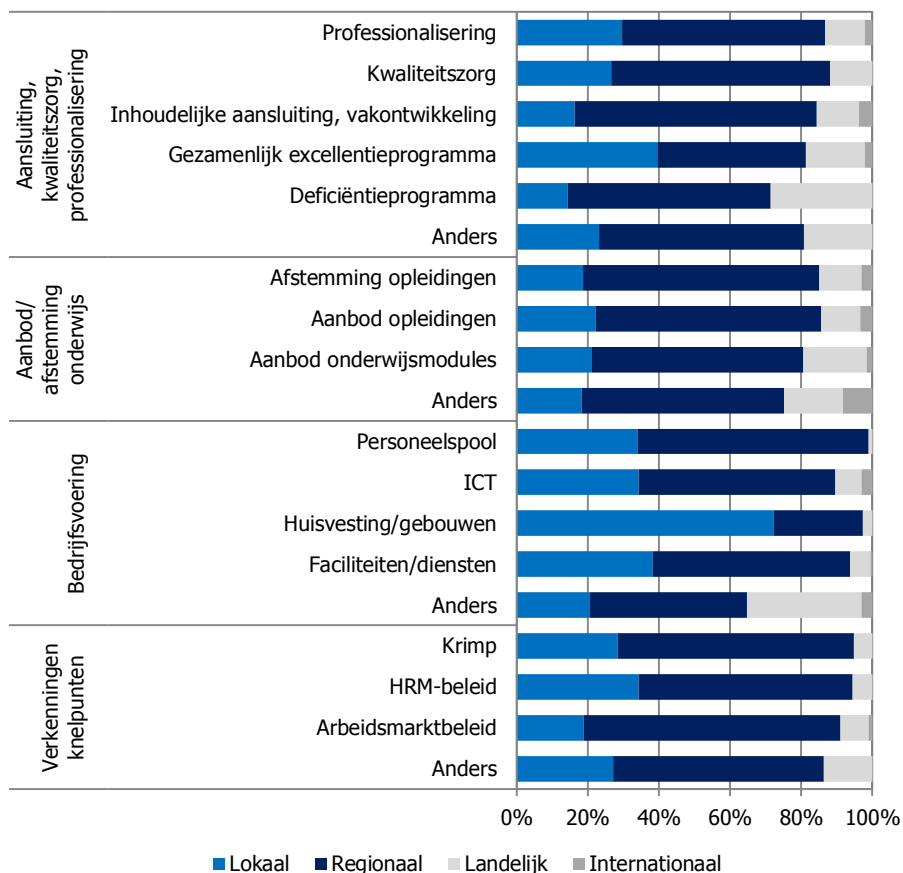
De geografische reikwijdte van de samenwerking naar sector is weergegeven in tabel 15. De verschillen tussen de sectoren zijn significant. Hbo en wo opereren veeleer in landelijke of internationale samenwerkingen; in het basisonderwijs en speciaal onderwijs zijn de samenwerkingen relatief vaak regionaal, maar zeker ook lokaal georganiseerd. In het voortgezet onderwijs vinden de samenwerkingen met name in de regio plaats.

Tabel 15: Reikwijdte van de samenwerking naar sector

	Lokaal	Regionaal	Landelijk	Internationaal
Bo	34%	59%	7%	1%
So	26%	60%	13%	1%
Vo	18%	69%	10%	3%
Mbo	12%	59%	24%	5%
Hbo	13%	31%	34%	21%
Wo	20%	26%	43%	11%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Betreft samenwerkingsverbanden met de meest uitgebreide geografische reikwijdte; verschillen tussen sectoren zijn significant (chi-kwadraat=363,1; df=15; p=,000). De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

Figuur 8 geeft een grafisch overzicht van de geografische reikwijdte van de samenwerkingen naar subthema. Hieruit blijkt dat de geografische reikwijdte van de samenwerking verschilt naar subthema. Daarnaast zien we dat er relatief veel landelijke samenwerking is op het gebied van deficiëntie en excellentie en dat relatief veel lokaal wordt samengewerkt op het terrein van bedrijfsvoering.



Figuur 8: Geografische reikwijdte van de samenwerking naar subthema

#### 2.4.4 Budget voor samenwerking

Aan de respondenten is gevraagd op welke wijze de samenwerking gefinancierd wordt. Dit is gedaan op basis van de vraag: Hoe wordt de samenwerking gefinancierd?. De respondenten konden één of meer van de volgende antwoordmogelijkheden aankruisen:

- vrijwillige bijdragen van de partners;
- geoormerkt budget;
- subsidie rijksoverheid;
- subsidie intermediaire organisatie(s) zoals een sectorfonds of brancheorganisatie;
- subsidie provincie;
- subsidie gemeente;
- anders.

Tabel 16 geeft de resultaten weer naar hoofdthema; tabel 26 (in bijlage 2 op pagina 62) geeft een uitgebreid overzicht van de resultaten naar subthema. In meer dan 40 procent van de gevallen wordt de samenwerking bekostigd door (in ieder geval) een vrijwillige bijdrage van de deelnemende instellingen. Deze vrijwillige bijdrage is in 28 procent van de gevallen de enige bron waaruit de samenwerking wordt bekostigd. Voor 35 procent is er (ook) sprake van een geoormerkt budget (bij 17% is dit de enige bron). In 32 procent van de gevallen draait de samenwerking op subsidie van de rijksoverheid (bij 10% is dit de enige financieringsbron). Alle overige bronnen zijn veel minder aan de orde. In de categorie 'anders' vulde 70 procent in dat er geen additionele financiering was c.q. nodig was of dat de samenwerking uit de lumpsum of additioneel door het bestuur werd bekostigd. De aard van het budget noch het aantal bronnen dat men gebruikt om de samenwerking te financieren, vertoont samenhang met de tevredenheid over de samenwerking.

Tabel 16: Budget voor samenwerking naar thema

	Vrijwillige bijdrage partners	Geoormerkt budget	Rijksoverheid	Intermediaire organisatie	Provincie	Gemeente	Overig
Aanbod/afstemming onderwijs	47%	30%	38%	5%	5%	12%	17%
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	48%	33%	34%	2%	4%	10%	14%
Bedrijfsvoering	31%	46%	27%	1%	2%	7%	16%
Verkenningen knelpunten	45%	33%	27%	2%	3%	5%	16%
Overig	46%	31%	32%	4%	5%	11%	20%
Totaal	43%	35%	32%	3%	3%	9%	16%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Meer antwoorden mogelijk. De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

#### 2.4.5 Mono- of multisectorale samenwerking

Vervolgens is gekeken naar de 'scope' van de samenwerking: het aantal instellingen binnen en buiten de eigen sector waarmee wordt samengewerkt. Per sector (so, bo, vso, vo, mbo, hbo, wo) is gevraagd met hoeveel instellingen men samenwerkt. Voor alle sectoren is nagegaan met hoeveel instellingen van buiten de eigen sector en met hoeveel instellingen van binnen de eigen sector wordt samengewerkt.



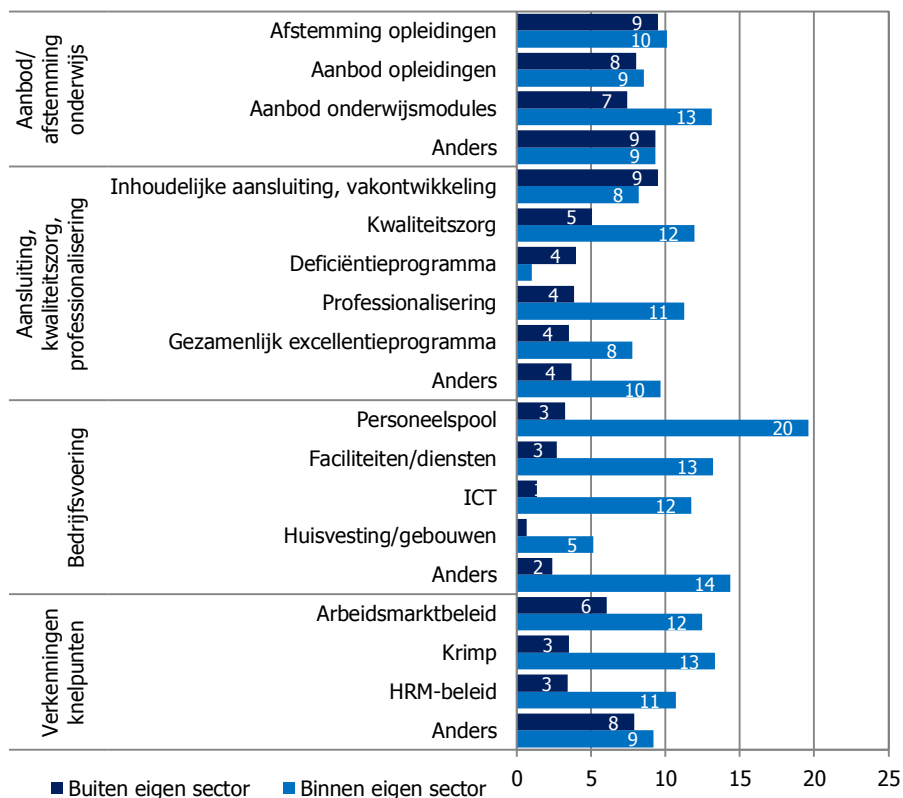
Tabel 17 toont het gemiddeld aantal instellingen waarmee men samenwerkt binnen of buiten de eigen sector naar hoofdthema; tabel 18 laat deze gegevens zien naar sector. Voor alle respondenten die deze vraag beantwoord hebben, geldt dat indien ze niet samenwerken met één van de sectoren, de lege velden een waarde van '0' hebben gekregen. Van alle samenwerkingen is twee derde (65%) te typeren als multi-sectoraal: er is ten minste één andere onderwijssector bij betrokken. Dit is meer dan bij andere thema's het geval bij aanbod en afstemming van onderwijs en bij aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering.

Tabel 17: Aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt naar thema en percentage van samenwerkingen met instellingen uit andere sectoren

	Samenwerkingen binnen eigen sector	Samenwerkingen buiten eigen sector	Totaal	% Van samenwerkingen met andere sector
Aanbod/afstemming onderwijs	10,0	9,1	19,1	87% (=546)
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	9,9	6,4	16,3	80% (=502)
Bedrijfsvoering	14,2	2,5	16,6	42% (=256)
Verkenningen knelpunten	11,9	4,4	16,4	50% (=162)
Overig	10,0	7,3	17,3	64% (=252)
Totaal	11,3	5,8	17,1	65% (=1.718)

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad; totaal aantal samenwerkingen betrokken in de analyse: 2.637 samenwerkingen. De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

Het aantal instellingen waarmee men samenwerkt varieert. In het kader van aanbod en afstemming van onderwijs en opleidingen is er een duidelijke mix van de betrokkenheid van instellingen binnen en buiten de eigen sector, zo laat ook figuur 9 zien (subsector). Binnen de andere thema's is er sprake van meer instellingen waarmee men samenwerkt binnen de sector dan buiten de sector.



Figuur 9: Aantal onderwijsinstellingen binnen en buiten de eigen sector betrokken bij de samenwerking

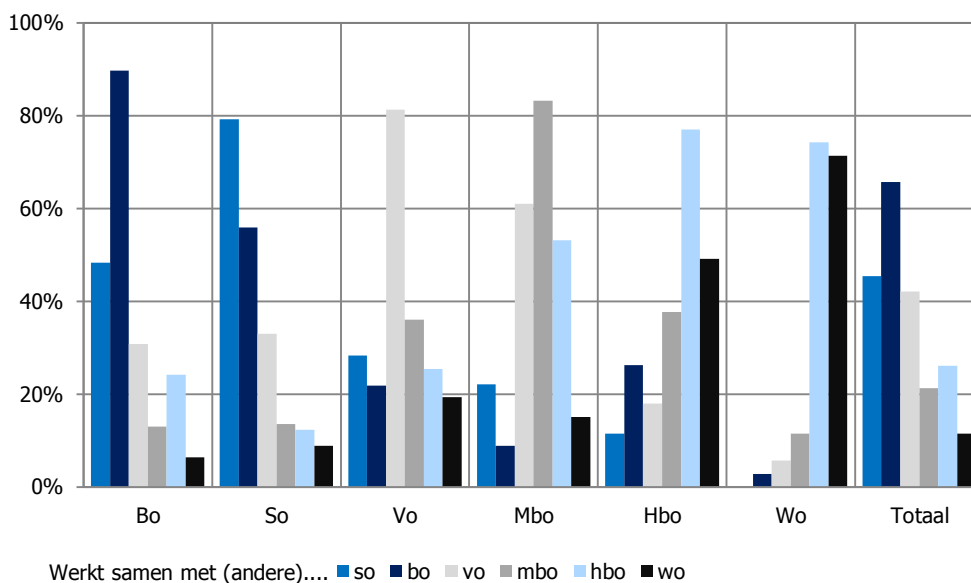
Tabel 18 laat per sector zien met welke (andere) sectoren men samenwerkt. Dat er veel wordt geopereerd in samenwerkingsverbanden waarbij de eigen sector is betrokken, blijkt uit de diagonaal, waarin de percentages variëren tussen 70 en 90 procent. Zo werkt men in het basisonderwijs in één derde van de gevallen samen met alleen basisscholen; bij 90 procent van de samenwerkingen waarbij een basisschool is betrokken, zijn doorgaans ook andere basisscholen betrokken. In de andere sectoren zijn deze percentages iets lager. We zien verder dat bij samenwerkingen in het mbo relatief vaak (61%) het voortgezet onderwijs is betrokken en dat bij samenwerkingen in het hbo vaak een universiteit is betrokken (vice versa). Van alle samenwerkingen participeert in 66 procent van de gevallen het basisonderwijs, in 45 procent het speciaal onderwijs, in 42 procent het voortgezet onderwijs, in 21 procent het mbo, in 26 procent het hbo en in twaalf procent het wo. Opvallend in onderstaande tabel is dat vo-instellingen veel minder vaak aangeven (22%) samen te werken met basisscholen dan omgekeerd (31%). Uitgaande van onderstaande tabel zou over de gehele linie de samenwerking tussen bo en vo mogelijk voor verbetering vatbaar zijn.

Tabel 18: Betrokkenheid van sectoren bij de samenwerkingen

	% Samenwerking met andere sector	Werkt samen met (andere) instelling in.....					
		.....bo	.....so	.....vo	.....mbo	.....hbo	.....wo
Bo	64%	<i>90%</i>	48%	31%	13%	24%	6%
So	71%	56%	<i>79%</i>	33%	14%	12%	9%
Vo	61%	22%	28%	<i>81%</i>	36%	25%	19%
Mbo	77%	9%	22%	<i>61%</i>	<i>83%</i>	53%	15%
Hbo	72%	26%	11%	18%	38%	<i>77%</i>	49%
Wo	74%	3%	0%	6%	11%	<i>74%</i>	<i>71%</i>
Totaal	65%	66%	45%	42%	21%	26%	12%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad; n=2.637. Cellen met een percentage hoger dan 60 zijn cursief gedrukt. Meerdere sectoren kunnen tegelijkertijd voorkomen. De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

Bovenstaande cijfers zijn in figuur 10 nogmaals grafisch weergegeven.



Figuur 10: Betrokkenheid van sectoren bij de samenwerking

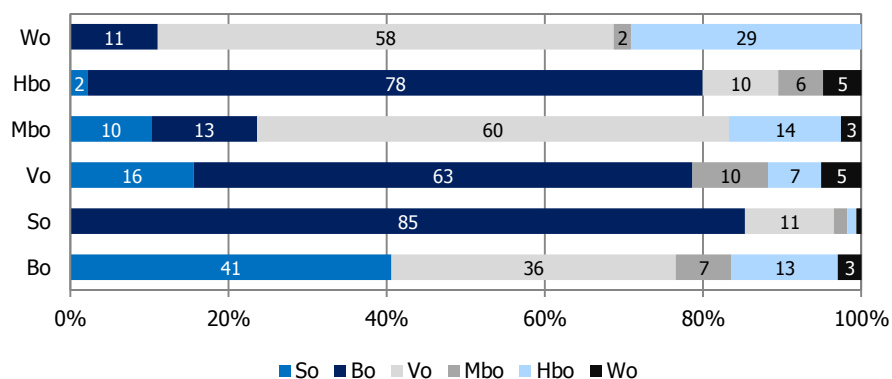
Het aantal instellingen waarmee men samenwerkt is weergegeven in tabel 19. Tabel 28 (bijlage 2 op pagina 63) laat zien om welke sectoren het gaat. Uit onderstaande tabel blijkt dat het basisonderwijs met gemiddeld bijna zestien andere basisscholen samenwerkt. Scholen voor speciaal onderwijs werken met gemiddeld zeventien scholen buiten de eigen sector samen; het betreft hier vooral basisscholen, zo blijkt ook uit tabel 18. In het voortgezet onderwijs wordt samengewerkt met gemiddeld ongeveer vijf andere vo-scholen en met zes scholen buiten de eigen sector. In het voortgezet onderwijs is er sprake van een relatief grote spreiding van andere sectoren waarmee men samenwerkt. Mbo-instellingen hebben samenwerkingsrelaties met vier andere mbo-scholen en met bijna negen scholen buiten de eigen sector. Het betreft hier vooral scholen voor voortgezet onderwijs en hogescholen. In het hbo zijn samenwerkingsrelaties met relatief veel instellingen buiten het hbo: het betreft hier vooral veel basisscholen (zie ook tabel 28). Dit zijn samenwerking in het kader van de lerarenopleidingen basisonderwijs. In het wo wordt samenwerkt met vijf instellingen buiten de eigen sector: het betreft hier vooral scholen voor voortgezet onderwijs en hbo-instellingen.

Tabel 19: Aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt naar sector

	Binnen eigen sector	Buiten eigen sector	Totaal	% Samenwerkingen met andere sector
Bo	15,7	2,6	18,3	64%
So	4,3	17,0	21,2	71%
Vo	5,4	6,1	11,5	61%
Mbo	4,3	8,7	13,0	77%
Hbo	5,3	22,8	28,2	72%
Wo	3,3	5,2	8,5	74%
Totaal	11,3	5,8	17,1	65%

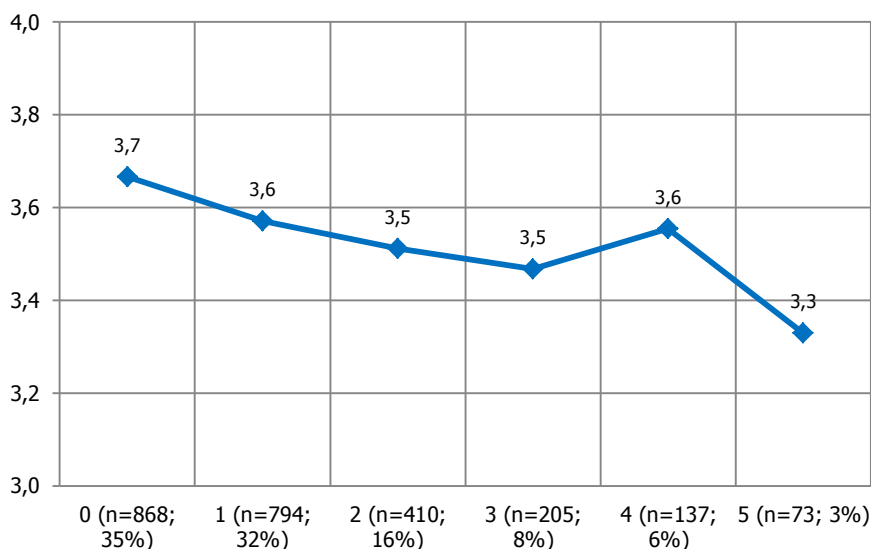
Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad; n=2.637. De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

Figuur 11 geeft een grafische weergave van het aantal samenwerkingsrelaties buiten de eigen sector. Voor de samenstelling van deze figuur is het aantal instellingen (buiten de eigen sector) waarmee men samenwerkt in sector x gerelateerd aan het totaal aantal instellingen buiten de eigen sector dat betrokken is bij de samenwerkingen. Zo komen de verhoudingen in beeld van de omvang van de buitensectorale samenwerkingen per sector. Direct valt op dat niet-basisscholen het meest samenwerken met basisscholen. Dit geldt met name voor het speciaal onderwijs (85%), het voortgezet onderwijs (63%) en het hbo (78%). In het laatste geval betreft het vooral de samenwerkingen in het kader van lerarenopleidingen. In het mbo wordt, buiten de eigen sector, met name samengewerkt met het voortgezet onderwijs (60%). Het wo werkt vooral samen met het voortgezet onderwijs (58%) en het hbo (29%).



Figuur 11: Omvang van de samenwerkingsrelaties buiten de eigen sector naar sector

Tot slot is berekend in hoeverre de samenwerkingsverbanden als multisectoraal te typeren zijn en of er een relatie is met de tevredenheid over de samenwerking. Figuur 12 toont de samenhang tussen de sectorale scope (breedte) van de samenwerkingsrelaties en de tevredenheid over de samenwerking. Langs de x-as is de typering van de samenwerking weergegeven. Een waarde van 0 betekent dat men alleen binnen de eigen sector samenwerkt (dit is het geval bij 868 respondenten); een waarde van 5 (dit komt 73 keer voor) houdt in dat er tussen alles sectoren wordt samengewerkt. Op de y-as is de tevredenheid weergegeven. Deze relatie is lineair (negatief): naarmate meer sectoren participeren aan de samenwerking, is men minder tevreden. De tevredenheid is het grootst als men samenwerkt binnen de eigen sector.



*Figuur 12: Sectorale scope van de samenwerkingsrelaties en tevredenheid (verschillen zijn significant;  $F=7,196$ ;  $df=5$ ;  $p=0,000$ )*

#### 2.4.6 Gremia betrokken bij de samenwerking

Op de vraag welke personen in de samenwerking participeren kon met de volgende gremia aankruisen:

- bestuurders;
- directie;
- docenten, leerkrachten;
- staf (HRM, financiën, beheer, kwaliteitszorgmedewerker, coördinator, beleidsmedewerker);
- onderzoekers;
- anderen.

Tabel 20 geeft een overzicht van de deelname van bovengenoemde partijen naar thema; in tabel 21 wordt de deelname weergegeven naar sector. Tabel 29 (bijlage 2, pagina 64) geeft een uitgebreid overzicht van de subthema's. Uit de resultaten blijkt dat in de meeste gevallen de directie betrokken is bij de samenwerking (87%). Het bestuur (met een participatie van 60%) is vaker betrokken bij verkenningen en bedrijfsvoering dan bij de overige thema's. De betrokkenheid van docenten (die over het geheel genomen in 54% van de samenwerkingen participeren) is relatief groot bij de thema's aanbod of afstemming van het onderwijs en aansluiting, kwaliteitszorg en professionalisering.

Tabel 20: Deelname aan de samenwerking naar thema

	Bestuur	Directie	Docenten	Staf	Onderzoekers	Overig
Aanbod/afstemming onderwijs	56%	89%	70%	36%	13%	3%
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	50%	92%	76%	36%	12%	2%
Bedrijfsvoering	64%	82%	33%	52%	2%	3%
Verkenningen knelpunten	76%	84%	27%	45%	4%	2%
Overig	52%	89%	61%	35%	10%	6%
Totaal	60%	87%	54%	42%	9%	3%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad; n=2.625. De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

Kijken we naar de verschillen tussen de sectoren (tabel 21) dan valt direct de tweedeling op tussen so, bo en vo enerzijds en mbo, hbo en wo anderzijds. In de laatstgenoemde sectoren zien we een hogere deelname van bestuur, een hogere deelname (met name in hbo en wo) van onderzoekers en (in hbo en wo) een lagere deelname van directies. Ook is er in het mbo, hbo en wo in meer gevallen betrokkenheid van stafleden.

Tabel 21: Deelname aan de samenwerking naar sector

	Bestuur	Directie	Docenten	Staf	Onderzoekers	Overig
Bo	56%	89%	54%	34%	7%	3%
So	59%	88%	56%	49%	7%	2%
Vo	62%	86%	50%	51%	7%	4%
Mbo	88%	82%	50%	60%	4%	0%
Hbo	80%	77%	72%	62%	56%	0%
Wo	86%	54%	54%	71%	29%	6%
Totaal	60%	87%	54%	42%	9%	3%

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad; n=2.625. De belangrijkste samenwerkingen vormen in deze tabel de analyse-eenheid.

Er is geen relatie tussen de algehele tevredenheid en de participatie van de verschillende gremia aan de samenwerking.

#### 2.4.7 Vertrouwen in de samenwerking

Tot slot is aan de respondenten gevraagd in hoeverre men vertrouwen heeft in de samenwerking. Op de vraag: 'Hoe veel vertrouwen heeft u in de samenwerking?', kon men aangeven of men zeer weinig vertrouwen had (score 1) of zeer veel vertrouwen (score 5). Over het algemeen heeft men redelijk vertrouwen in de samenwerking (een gemiddelde score van 3,6). In een regressiemodel is gekeken naar de kenmerken van de samenwerking die een samenhang vertonen met het vertrouwen in de samenwerking. Tabel 22 laat de resultaten zien van deze analyse.

Tabel 22: Regressiemodel met vertrouwen in de samenwerking als afhankelijke variabele en kenmerken van de samenwerking als verklarende factoren.

	B	Std. Error	Bèta	t	Sig.
(Constant)	3,55	0,05		66,22	0,00
<i>Tevredenheid</i>					
Tevredenheid over de organisatie van de samenwerking	0,37	0,01	0,56	35,75	0,00 **
Tevredenheid over resources	0,21	0,01	0,32	19,63	0,00 **
<i>Deelname</i>					
Bestuurders	0,00	0,02	0,00	0,20	0,84
Directie	0,06	0,03	0,03	1,89	0,06
Docenten	0,07	0,02	0,05	3,00	0,00 **
Staf	0,04	0,02	0,03	1,65	0,10
Onderzoekers	0,06	0,04	0,02	1,42	0,16
Overig	0,09	0,06	0,02	1,58	0,11
<i>Formeel/informeel</i>					
Samenwerking formeel vastgelegd	0,09	0,02	0,07	4,04	0,00 **
<i>Multi- of monosectoraal</i>					
Multisectoraal (0=monosectoraal)	0,01	0,02	0,01	0,53	0,60
<i>Geografische reikwijdte</i>					
Lokaal	-0,04	0,03	-0,03	-1,69	0,09
Regionaal	-0,01	0,03	-0,01	-0,30	0,76
Landelijk	0,05	0,04	0,03	1,52	0,13
Internationaal	0,12	0,09	0,02	1,42	0,15
<i>Thema (ref=overig)</i>					
Aanbod/afstemming onderwijs	0,02	0,04	0,01	0,47	0,64
Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering	0,01	0,04	0,01	0,30	0,76
Bedrijfsvoering	-0,04	0,04	-0,03	-1,06	0,29
Verkenningen knelpunten	-0,12	0,04	-0,07	-2,95	0,00 **
<i>Sector (ref=bo)</i>					
So	-0,01	0,03	-0,01	-0,32	0,75
Vo	-0,07	0,03	-0,04	-2,62	0,01 **
Mbo	-0,09	0,05	-0,03	-1,81	0,07
Hbo	-0,07	0,08	-0,02	-0,97	0,33
Wo	-0,11	0,10	-0,02	-1,04	0,30

Bron: Onderzoek samenwerking in het onderwijs, ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad; n=2.281. Adj. R<sup>2</sup>=0,45. De belangrijkste samenwerkingsvormen in deze tabel de analyse-eenheid.

Op een aantal kenmerken is er een samenhang tussen de samenwerkingskenmerken en het vertrouwen in de samenwerking. In de eerste plaats is er een grote samenhang met de twee geconstrueerde tevredenheidsgebieden<sup>4</sup>: organisatie en resources. Naarmate men hierover meer tevreden is, stijgt het vertrouwen in de samenwerking. De invloed van de tevredenheid op het vertrouwen is zeer groot. Overigens kunnen we in dit kader toevoegen dat de impact van de tevredenheid over de organisatie groter is dan de impact over de resources. Ten aanzien van de deelname van de verschillende gremia valt op dat het vertrouwen stijgt als docenten deelnemen aan de samenwerking. Dit kan te maken hebben met het feit dat hiermee de samenwerking dichterbij de onderwijspraktijk zit en daarmee voor de participanten concreter is. In de derde plaats heeft men veel meer vertrouwen in de samenwerking als deze formeel is vastgelegd.

4 Er zijn twee factoren geconstrueerd met als latent kenmerk: de algehele organisatie van de samenwerking (alpha=0,92) en de resources (tijd, geld: alpha=0,85). Weergegeven zijn de gewogen factorscores.

Het feit of men binnen de eigen sector samenwerkt, de samenwerking met andere sectoren plaatsvindt of de geografische reikwijdte van de samenwerking heeft geen invloed op het vertrouwen dat men heeft. Men heeft minder vertrouwen in de samenwerking als het gaat om verkenningen van knelpunten. Voor de overige thema's zijn er geen noemenswaardige verschillen in de relatie met het vertrouwen in de samenwerking. Onder constanthouding van alle andere variabelen kunnen we concluderen dat in het voortgezet onderwijs het vertrouwen in de samenwerking lager is dan in de andere sectoren.





## 3 Belemmerende en bevorderende factoren voor samenwerking

### 3.1 Vraagstelling en analyse

In de navolgende paragrafen zijn de resultaten uit de interviews uitgewerkt. Centrale vraag in dit hoofdstuk is welke factoren bevorderend en welke belemmerend werken voor samenwerking. Ten behoeve van deze analyse zijn de resultaten uit de interviews eerst per sector en vervolgens per thema en per type belemmering of bevordering geordend. Omdat het gaat om een beperkt aantal gesprekken – per sector zijn ongeveer vijf gesprekken gevoerd – kunnen de resultaten niet als representatief gelden voor het gehele onderwijs. Ook zijn de resultaten niet per sector apart weergegeven, vanwege de kleine aantallen, maar is alleen een totaalbeeld geschetst met waar mogelijk een nadere duiding van de sector waarvoor met name specifieke situaties relevant zijn. Uit de interviews zijn wel een aantal rode lijnen, beelden en terugkerende thema's te halen die van belang zijn voor de discussie over samenwerking in het onderwijs. Ook geven de interviews ten opzichte van de enquête een aanvullend en genuanceerd beeld van de stand van zaken rondom samenwerking in het onderwijs.

De resultaten zijn hieronder verdeeld in vier paragrafen. In paragraaf 3.2 is op basis van de interviews een algemeen beeld van de samenwerking in het onderwijs beschreven. In paragraaf 3.3 en 3.4 beschrijven we achtereenvolgens de in de interviews genoemde belemmerende en bevorderende factoren bij samenwerking. In paragraaf 3.5 ten slotte beschrijven we wat naar mening van de geïnterviewden de overheid kan doen bij het bevorderen van samenwerking.

### 3.2 Algemene observaties samenwerking

#### *Veel en rijk geschakeerde samenwerking*

Uit de interviews blijkt dat instellingen op een groot aantal terreinen en thema's, op alle niveaus en met veel uiteenlopende partners samenwerken. Uit de gesprekken ontstaat ook de indruk dat de samenwerking die in de enquête is genoemd een onderschatting is van de samenwerking die daadwerkelijk in de praktijk voorkomt. Er zijn simpelweg zo veel vormen, thema's en doelen bij samenwerking dat het voor één respondent, zeker bij de grote(re) instellingen, bijna ondoenlijk is om daarvan in een digitale vragenlijst een compleet beeld te geven. De samenwerking varieert daarbij van zeer informeel (elkaar ontmoeten en informatie uitwisselen) tot formeel (een gezamenlijke opleiding of administratie).

#### *Liever meer samenwerken, op geen enkel vlak minder*

Bij de geïnterviewden valt de grote wil en bereidheid tot samenwerken op. Eigenlijk alle respondenten vinden het van groot belang voor zowel de kwaliteit als de (macro)doelmatigheid van het onderwijs dat instellingen zo goed mogelijk samenwerken, zowel horizontaal in de eigen sector als verticaal ten behoeve van aansluitende leerlijnen. Het grote merendeel van de samenwerking en afstemming die daarbij wordt bedoeld, ligt op een (boven)lokaal en regionaal niveau.

In het algemeen is er een zakelijke en nuchtere benadering bij de geïnterviewden: samenwerking die weinig oplevert, stopt. Echter, niemand van de geïnterviewden meldt nu in een samenwerking te zitten waar hij of zij vanaf wil omdat de samenwerking te weinig oplevert in vergelijking met de inspanning die de samenwerking vergt. Bijna alle geïnterviewden melden juist meer samenwerking te willen. De geïnterviewden zijn in het algemeen ook tevreden over de lopende samenwerking. Belangrijkste kanttekening hierbij is de vrijblijvendheid in veel samenwerkingen die nogal eens tot suboptimale resultaten leidt, doordat partners zich niet aan afspraken houden (zie ook verderop).

### *Niches en zuilen: minder/andere samenwerking*

In de interviews kwamen we enkele 'uitzonderingen' tegen, die niet uit zijn op meer samenwerking. Dat betreft typisch instellingen die sterk in een eigen niche of zuil zitten. Dat is bijvoorbeeld het geval bij delen van het gereformeerde onderwijs, waar er van oudsher nauwe banden zijn, zowel horizontaal als in de keten, met andere gereformeerde scholen en daarbuiten de samenwerking beperkt is. De cultuurverschillen zijn dan dermate groot dat er geen behoefte kan zijn aan bredere samenwerking.

Ook bijvoorbeeld in het kunstonderwijs is dit zichtbaar, wel om deels andere redenen. In de keten kan het voor een kunstopleiding weinig interessant zijn om bijvoorbeeld met een vo-school af te stemmen, vanwege de relatief kleine stroom leerlingen vanuit die school. Ook horizontaal in de regio valt er weinig af te stemmen, vanwege het ontbreken van verwante opleidingen. Op landelijk niveau is dan wel weer afstemming en overleg zichtbaar tussen die verwante opleidingen.

### *Ondanks goede wil blijft samenwerking vaak hangen*

Geïnterviewden, met name in het po, vo en mbo, geven aan dat ondanks de goede wil tot samenwerken het toch vaak niet of minder goed van de grond komt. Dat ligt aan drie algemene omstandigheden. Veelgenoemde factor is het gebrek aan tijd en geld om in samenwerking te investeren. Ten tweede is samenwerking, hoe belangrijk ook, in principe altijd vrijblijvend, behoudens de vormen van wettelijk opgelegde samenwerking voor bijvoorbeeld passend onderwijs. Daardoor doet niet iedereen mee en is ook een vaak gesignaleerd probleem dat partijen zich niet altijd aan afspraken houden, omdat er geen dwingende structuur of regelgeving achter zit. Dat ondermijnt de samenwerking. Derde, hiermee samenhangend punt, is dat in de waarneming van geïnterviewden sommige instellingen blijven hangen in een concurrentiedenken en niet opereren vanuit een breder regionaal belang en daardoor samenwerking uit de weg gaan. In de circa 25 interviews hebben we echter geen instelling gesproken die in die groep 'concurrentiedenkers' past. Het kan echter zijn dat die instellingen een interview over samenwerking niet zo aantrekkelijk vinden. Hoe dan ook: een aantal geïnterviewden geeft aan dat meer externe druk gewenst is om tot goede regionale samenwerking en afstemming te komen, omdat de contactpersonen zelf en andere op samenwerking gerichte personen soms onvoldoende voor een doorbraak kunnen zorgen.

Citaat: "Samenwerking is een groeimodel en opbrengsten zijn pas achteraf te bepalen."

### *Samenwerking is niet altijd kostenbesparend, maar kost vaak juist geld*

Samenwerking kan de doelmatigheid (kostenbesparingen), de macrodoelmatigheid (afstemming onderwijsaanbod) en de kwaliteit van het onderwijs dienen. In de interviews bleek dat de hoofdaandacht bij de geïnterviewden niet ligt bij de doelmatigheid c.q. de mogelijkheden om door samenwerking de werkprocessen efficiënter in te richten en zo kosten te besparen. Daarbij is ook wel aangetekend dat de mogelijkheden om kosten te besparen beperkt zijn en er soms ook maar beperkt winst haalbaar is. Dat komt mede doordat de samenwerking voor bijvoorbeeld de inkoop van materialen in de praktijk kan leiden tot langere lijnen en daarmee tot stroperigheid, waardoor het gemakkelijker en soms ook goedkoper kan zijn om de taak in eigen hand te houden. Bij een gezamenlijke personeelspool bijvoorbeeld is er niet zozeer een geldelijke winst, maar is de opbrengst dat er minder lesuitval is. Samen een opleiding opzetten en daarbij expertise/personeel delen kan wel ook de doelmatigheid ten goede komen. Ook zijn de voorbeelden van een gezamenlijke salarisadministratie en het delen van voorzieningen zoals gebouwen en materialen genoemd als manier om daadwerkelijk kosten te besparen.

In het algemeen echter lag de focus bij de geïnterviewden duidelijk bij de samenwerking ten behoeve van de verbetering van de macrodoelmatigheid en met name van de kwaliteit en de diversiteit (zoals extra zorg en voorzieningen) van het aanbod. Bij macrodoelmatigheid is veel genoemd dat het belangrijk is om leerlingenstromen regionaal te managen en daarbij het onderwijs onderling af te stemmen.

Dat vergt eigenlijk een soort regionaal platform of bestuur dat dit overziet en regelt. Bij de kwaliteit is erop gewezen dat veel vormen van concrete samenwerking en projecten als doel hebben om een beter of extra onderwijsaanbod of een betere aansluiting te organiseren. Dat gaat dan bijvoorbeeld om samenwerking op het terrein van internationalisering, sport, cultuur, efficiëntieprogramma's of extra aanbod voor excellente leerlingen/studenten. Die samenwerking levert niet een grotere doelmatigheid op, maar wel een beter of uitgebreider onderwijsaanbod of betere of uitgebreidere voorzieningen, en kost juist tijd en geld.

#### *Veel frustraties over gebrekkig ketenbeheer en verkokering*

In de interviews bleek veel onvrede over de – ondanks jaren van discussies hierover – toch nog veel voorkomende verkokerde blik op en behandeling van het onderwijs. Opgemerkt is dat de onderwijskolom beleidsmatig nog steeds primair wordt behandeld als een samenstel van afzonderlijke blokken/sectoren en te weinig als een samenhangende stelsel met wederzijdse verantwoordelijkheden. Als beleidsveranderingen in een sector echter niet aansluiten op een andere sector kunnen in beide sectoren problemen ontstaan. Daarbij zijn in de interviews vraagtekens gezet bij de interne afstemming tussen velddirecties bij OCW en bij de beperkte mate waarin de brancheorganisaties zoals de VO-raad en MBO Raad betrokken worden bij de afstemming van beleidsvoornemens in de keten. In het mbo roept dit relatief veel commentaar op, vanwege de gebrekkige afstemming van leerlijnen, profielen en andere veranderingen in het vmbo op het mbo.

#### *Schaalverschillen vallen op bij samenwerking*

Bij de mogelijkheden voor samenwerking valt extra op dat de schaal van organisaties die eigenlijk nauw zouden moeten samenwerken, vaak heel verschillend is. Kleine basisscholen kunnen daardoor genegeerd worden door grote vo-scholen en bij grote instellingen zoals ROC's en hogescholen is het voor kleine organisaties vaak lastig om de juiste ingangen en aanspreekpunten te vinden. Anderzijds zijn grotere, multisectorale instellingen wel weer vaak aantrekkelijker dan monosectorale instellingen als samenwerkingspartner, door de mogelijkheid om over meer thema's zaken te doen. Monosectorale beroeps- of vakopleidingen kunnen dermate in een niche zitten dat het aanleverend of opvolgend onderwijs ze juist kunnen negeren. Hiervoor is de casus van het kunstonderwijs reeds genoemd. Een grote instelling vergt wel vaak meer intern management om de samenwerkingsafspraken waar nodig intern te coördineren.

#### *Kennis over elkaar is vaak beperkt*

Herhaaldelijk is genoemd dat instellingen te weinig van elkaar weten. Met name in de keten speelt dat op. Een voorbeeld is een respondent vanuit een universiteit die het lastig noemt dat men vaak niet goed weet hoe opleidingen bij een hogeschool inhoudelijk in elkaar steken en welke verwantschap ook qua studieprogramma er exact is. Daardoor worden kansen op samenwerking, aansluiting en afstemming gemist.

#### *Omstandigheden zoals krimp kunnen twee kanten uitvallen*

Ten slotte is een opvallende algemene constatering dat omstandigheden zoals krimp, in regio's zowel kunnen leiden tot betere samenwerking als tot meer concurrentie. Dat lijkt soms hoofdzakelijk afhankelijk van de persoonlijke chemie in een regio. Er ontstaan hierdoor verschillen in de mate van samenwerking tussen regio's.

### 3.3 Belemmerende factoren

Samenwerking in het onderwijs vergt een investering en commitment van de beoogde partners. De belemmeringen die zij hierbij kunnen ervaren, zijn hieronder beschreven.

#### *Belemmeringen in wet- en regelgeving*

Een voor de hand liggende bron van belemmerende factoren is gelegen in wetten en regels. Evenwel blijkt uit de interviews dat dit geen grote rol speelt. Samenwerking die zinvol wordt geacht, is volgens geïnterviewden altijd wel mogelijk. Echte 'stoppers' in de regelgeving voor samenwerking zijn schaars. De regels hinderen daarbij soms wel, zodat de samenwerking minder goed of minder snel van de grond kan komen. De navolgende regels kunnen samenwerking soms zo ontmoedigen dat partijen afhaken:

- fusietoetsregels, die zoveel eisen opleveren dat de voorgenomen fusie wordt afgeblazen;
- privacywetgeving die de warme overdracht van gegevens in de keten hindert;
- regels rondom joint degrees, die zo ingewikkeld of veeleisend zijn dat partijen kunnen afhaken;
- regels over BTW-afdracht, waardoor samenwerking c.q. het uitvoeren van diensten voor elkaar duurder wordt en mogelijk niet meer interessant is;
- (verschillen in) rechtsposities en CAO's, wat flexibele inzet en uitwisseling van personeel compliceert;
- verschillen in bevoegdheidseisen tussen sectoren, die uitwisseling van personeel hinderen;
- stelselafbakeregels, zoals dat een AOC geen ROC-opleiding mag aanbieden (en vice versa) en dat alleen een hogeschool een associate degree mag aanbieden, wat de flexibiliteit bij het samen aanbieden van opleidingen hindert.

Veel geïnterviewden geven aan dat het wenselijk is om bij de toepassing van regels meer te handelen naar de geest dan naar de letter van de wet. Daarbij zou bijvoorbeeld de onderwijsinspectie bij het toezicht op de instellingen de regels soms te strikt hanteren, waardoor instellingen weinig ruimte kunnen zien voor een experimentele samenwerking in bijvoorbeeld een gezamenlijke (doorlopende) leerroute.

#### *Zwalkend overheidsbeleid*

Opvallend is dat sommige geïnterviewden melden dat niet zozeer de regels als wel het feit dat de overheid de regels en de kaders steeds aanpast, belemmerend werkt. Het in woorden van een geïnterviewde 'onduidelijk en zwalkend overheidsbeleid' hindert samenwerking meer dan regels zelf. Dit wordt versterkt doordat de wijzigingen onvoldoende in de keten worden afgestemd. Dit kan naast onderwijswetgeving en -beleid, ook gaan om andere (algemene) regels en wetten die relevant zijn voor de bedrijfsvoering van een instelling.

Citaat: "Binnen dit overheidsbeleid is geen schoolbeleid te maken."

#### *Overheid beloont de op kwaliteit gerichte samenwerking te weinig*

Diverse malen is opgemerkt dat samenwerking die geen duidelijke kostenbesparing oplevert of juist geld kost, maar wel een kwaliteitsverbetering oplevert, onvoldoende wordt beloond of gestimuleerd door de overheid. Voorbeeld is de samenwerking in een vervangingspool die lesuitval kan voorkomen, maar waarbij er geen extra middelen zijn om de vervanging op een goed (kwalitatief hoog) niveau te brengen. Ontslagregels en -beleid die het lastig maken iemand te ontslaan, kunnen de bereidheid tot samenwerking in een personeelspool verder hinderen, als niet goed functionerende leerkrachten via een pool worden 'doorgeschoven' en er geen middelen zijn voor een consistente, hoogwaardige vervanging. De algemene boodschap uit veel interviews is dat er nu – door een gebrek aan tijd en middelen – kansen op verbetering van het onderwijs en kennisdeling niet optimaal worden benut.

### *Concurrentiemodel en hokjesdenken zijn de grote belemmeringen*

Concurrentie- en hokjesdenken zijn volgens de geïnterviewden vaak veel belangrijker belemmeringen dan wetten en regels. Daarmee wordt gedoeld op het denken en handelen vanuit het belang van de eigen instelling in plaats van het belang van de leer- of ontwikkellijn van de leerling of het regionale belang van een goed aansluitend en samenhangend onderwijsaanbod.

Horizontaal, binnen de eigen sector, verlamt het concurrentiedenken de samenwerking vanwege het bekostigingsmodel waarin een belangrijk deel van de instellingsbekostiging leerlinggebonden is. Daardoor zijn instellingen in principe elkaars concurrenten bij de werving van leerlingen en studenten. Sommige respondenten zien hierbij ook de positieve prikkel die hiervan uitgaat op kwaliteit en het bieden van een aantrekkelijke leeromgeving. Maar wat overheerst in de interviews is de opvatting dat het concurrentiedenken niet bevorderlijk is voor de kwaliteit en zelfs averechts daarop kan uitwerken. Het mechanisme hierachter is dat de concurrentie leidt tot initiatieven (zoals nieuwe opleidingen en leerroutes) en uitgaven (zoals aan voorlichting) die mogelijk wel de wervingspositie maar niet per se de kwaliteit van de instelling of van het geheel van het regionale onderwijsaanbod dienen. Daarbij wordt gesignaleerd dat instellingen op terreinen waarop men zich wil profileren, vaak de kaarten tegen de borst houden uit concurrentieoverwegingen. Deze geringe transparantie hindert de regionale afstemming. Ook de praktische samenwerking op andere vlakken (kwaliteit, kostenbesparingen) ondervindt hinder van het concurrentiedenken, doordat instellingen afstand van elkaar nemen en niet altijd geneigd zijn om de ander te helpen of kennis te delen. Krimp wakkert in sommige regio's de concurrentie nog aan (maar kan zoals gezegd ook leiden tot meer samenwerking).

Verticaal, in de keten, staat te vaak de eigen out- en input voorop, niet de ketendoelmatigheid. Als voorbeeld is genoemd dat vmbo-scholen zich proberen te onderscheiden met maatwerktrajecten en leerroutes die niet hoeven aan te sluiten op het gehele opleidingsaanbod en de onderwijsvisie van een ROC. Een ROC moet daardoor een instroom van leerlingen opvangen die afkomstig is van verschillende scholen met soms heel diverse voortrajecten. Dat leidt ook tot concurrentie tussen ROC's, om het beste op de afzonderlijke vmbo's aan te sluiten. In dit proces staat niet steeds voorop wat vanuit regionaal perspectief en vanuit het perspectief van de leerlingen de beste opzet zou zijn.

### *Cultuurverschillen soms groot*

Ook cultuurverschillen zijn soms groot en belemmeren de samenwerking. Genoemd zijn onder meer de cultuurverschillen tussen scholen van verschillende denominaties, cultuurverschillen tussen sectoren (zoals het po versus het vo, een hogeschool versus een universiteit) en verschillen tussen instellingen van heel verschillende of bijzondere snit, zoals een kunstopleiding versus een economieopleiding. Bij de cultuurverschillen tussen het basisschool en het voortgezet onderwijs benoemt een geïnterviewde dat het po *leerlinggericht* is (de behoefte van het kind staat centraal) terwijl het vo meer *onderwijsggericht* is. Cultuurverschillen worden herhaaldelijk ook verbonden met de visie op concurrentie versus samenwerking: is er een cultuur op een school van wij tegen zij of van samen voor de regio?

### *Gebrek aan geld en vooral tijd veelgenoemde factoren*

Gebrek aan geld en vooral aan tijd zijn daarnaast soms forse belemmeringen<sup>5</sup>. Het vinden van de juiste contactpersonen voor samenwerkingsteams en –projecten is lastig en kost veel tijd, vooral als men een ingang zoekt bij grote instellingen. In het algemeen kost het netwerken voor samenwerking veel tijd. Veel geïnterviewden zien veel kansen voor samenwerking, maar zonder extra budget of staf lukt het vaak niet of minder goed. Dat hangt weer samen met de hiervoor aangestipte situatie dat samenwerking veelal niet leidt tot kostenbesparingen maar juist tot extra initiatieven en nieuwe taken, die geld en aandacht vragen.

5 Tijdgebrek is een alom genoemd probleem, maar niet alle geïnterviewden vinden dat geld een punt is. Enkele geïnterviewden melden dat stimuleringsregelingen voor samenwerking voldoende ruimte bieden.

Binnen grote instellingen vergt ook de interne coördinatie van samenwerking tijd en geld. Het gebrek aan tijd belemmert ook de kwaliteit van de samenwerking; men kan er minder tijd instoppen dan gewenst, waardoor een kwaliteitsslag uitblijft en de samenwerking ook kan doodbloeden. Daarbij is een factor dat leerkrachten veelal vast zitten in hun lestaken en daarbuiten weinig tijd hebben voor extra samenwerkingstaken. Het komt dan vaak aan op managers en leidinggevendenden, waarbij de staffuncties in het onderwijs zeker niet overal ruim bemeten zijn.

Citaat: "Het is lastig dromen met een lege portemonnee."

#### *Verskillende ROC's in één regio werkt beperkend*

Specifiek voor het mbo geldt dat de regionale samenwerking – ook in de keten – stroever gaat als er meer dan één ROC in een regio actief is. In de interviews is die scheiding goed terug te zien: waar er maar één ROC is, wordt een goede samenwerking gemeld, waar er meer actief zijn is de samenwerking niet goed of minder goed. Dat komt ten eerste doordat de ROC's elkaar beconcurreren. Maar het komt ook doordat de partners van een ROC dan met meerdere ROC's moeten afstemmen, wat de complexiteit en diffusie aanmerkelijk verhoogt. Door verschillende gesprekspartners is aangegeven dat de oorspronkelijke intentie bij de inrichting van ROC's, namelijk één ROC per arbeidsmarktregio, herwaardering verdient.

#### *Schaalverschillen en niveauverschillen*

Verschillen in de schaalgrootte van instellingen kunnen zoals al aangegeven samenwerking in de weg staan. De schaal van een ROC past bijvoorbeeld vaak niet bij de schaal van vo-scholen. Ook speelt op dat het beroepsonderwijs sterk sectoraal is georganiseerd, tegenover de meer algemene structuur van het vo. Ook kan samenwerking die op sectorniveau goed loopt, lastiger verlopen als die op een algemener (hoger) niveau wordt getild. Bij grote instellingen kan de schaalgrootte ook *intern* parten spelen, doordat centrale afspraken over samenwerking niet altijd doorwerken in alle onderdelen van de organisatie. Afspraken met centrale bestuurders garanderen niet dat het decentraal niveau, sectoren of afzonderlijke opleidingen daarnaar handelen of ervan weten. Dat vergt voldoende personele capaciteit om samenwerking te promoten en door te vertalen naar alle niveaus en sectoren. Meestal zijn naast afspraken met een stichtingsbestuur ook afspraken per locatie/sector nodig. In het hoger onderwijs is de autonomie van examencommissies, die afspraken over de samenwerking op opleidingsniveau kan compliceren, een vaker genoemd punt.

#### *Institutionalisering van samenwerkingsverbanden*

De veelheid aan samenwerkingsverbanden (verplicht en vrijwillig) is op zichzelf ook weer een belemmering. Het leidt tot bestuurlijke drukte en verlies aan overzicht over wat belangrijk is. Ook kan samenwerking zonder duidelijke sturing leiden tot praatcircuits en institutionalisering.

#### *Administratiesystemen sluiten niet goed aan*

De verschillende leerling- en studentadministraties en leerlingvolgsystemen in het onderwijs leiden in de samenwerking en overdracht tot problemen en tijdverlies, meldt een aantal geïnterviewden.

#### *Vervoer voor leerlingen/studenten*

Een bijzondere en praktische belemmering die enkele malen is genoemd, betreft de mobiliteit van leerlingen/studenten in situaties dat samenwerking leidt tot verplaatsing van opleidingen of verdeling van opleidingsonderdelen over meerdere locaties. Drie mogelijke problemen zijn daarbij aangestipt: (1) de geringe reisbereidheid bij sommige leerlingen/studenten, (2) reiskosten die leerlingen/studenten niet willen opbrengen (met name als de ov-jaarkaart er niet is of wegvalt), en (3) de afhankelijkheid van het openbaar vervoer dat soms ontoereikend is.

### *Weerstand en onzekerheden bij medewerkers*

Ten slotte is een vaker genoemde factor dat vormen van samenwerking die gevolgen kunnen hebben voor de werkinhoud, de arbeidsomstandigheden of de arbeidsvoorwaarden kunnen leiden tot interne weerstanden en gevoelens van onzekerheid of onveiligheid bij medewerkers. Het vasthouden aan de eigen positie kan ook er toe leiden dat de bereidheid tot een flexibele inzet in samenwerkingsprojecten gering is.

## **3.4 Bevorderende factoren voor samenwerking**

Vanzelfsprekend zijn veel belemmerende factoren ook om te draaien waardoor ze stimulerende factoren worden. Minder regels, meer geld, sturen op samenwerking, stimuleringsregelingen, meer informatie over elkaar et cetera, kunnen allemaal helpen om samenwerking te bevorderen. Maar ook juist minder geld kan in specifieke situaties samenwerking uitlokken; door verschillende geïnterviewden is genoemd dat bezuinigingen in het onderwijs kunnen aanzetten tot samenwerking specifiek om de doelmatigheid te verhogen, c.q. de bedrijfsvoering te verbeteren. We belichten in deze paragraaf enkele additionele factoren die daarnaast bevorderend werken voor samenwerking.

### *Benchmarks stimuleren kennisdeling*

Benchmarkgegevens over kwaliteit en efficiëntie zoals in het mbo stimuleren dat instellingen het minstens zo goed als anderen willen doen en van elkaar willen leren op het gebied van onderwijs en bedrijfsvoering.

### *Duidelijke verwachtingen over samenwerking scheppen vanuit de overheid*

Aangegeven is dat van belang is dat de overheid benadrukt dat samenwerking belangrijk is en dat dit ook van instellingen, zeker waar het voordelen oplevert, wordt verwacht. Aangevend is daarbij dat in de lumpsum voor instellingen vanuit de historische middelen zijn opgenomen die ooit expliciet voor vormen van samenwerking bedoeld waren. Als voorbeeld is genoemd het thans in de lumpsum opgenomen budget voor basisscholen dat is bedoeld voor de samenwerking van de basisschool met de pabo ten behoeve van de opleiding van nieuwe leerkrachten. Het kan stimulerend werken als de overheid dit soort middelen in de lumpsum en de daarbij horende verwachtingen over samenwerking (weer) beter zichtbaar maakt.

### *Duidelijke, afgebakende samenwerkingsregio's*

Meermalen is genoemd dat samenwerking een stimulans krijgt als overal duidelijk is in welk gebied je als instelling dient te samenwerken. Met name bij thema's als krimp is dat stimulerend, met name ook als er vanuit OCW aan wordt verbonden dat de regio's ook op de samenwerking worden aangesproken.

### *Samenwerken leidt tot samenwerken*

Voor de hand liggend, maar gemakkelijk te negeren: de (semi-dwingende) verplichting of stimulering (met subsidies) om op bepaalde terreinen samen te werken, werkt vaak op een breder vlak positief uit op samenwerking. In de interviews is aangegeven dat als eenmaal op een thema wordt samengewerkt er ook andere kansen kunnen ontstaan. Het bestaan van platforms voor specifieke samenwerking stimuleert dus bredere samenwerking. Verbanden voor passend onderwijs, voor het topsectorenbeleid en de samenwerking in centra voor innovatief vakmanschap en *Centres of Expertise*, de samenwerking in regionale platforms (zoals via de regeling voor risicoregio's in het vo) om arbeidsmarktknelpunten aan te pakken en stimuleringsregelingen voor samenwerking op het gebied van bèta/techniek: het stimuleert dat managers, bestuurders en leerkrachten elkaar ontmoeten en ook over andere zaken in gesprek komen. Ook landelijke pacts zoals het Techniepact van mei 2013 zetten samenwerking in gang en brengen mensen in de regio samen aan tafel. Genoemd is ook de invoering van geclusterde accreditatie in het hoger beroepsonderwijs dat de samenwerking tussen hogescholen met verwante opleidingen verplicht stelt ten behoeve van de vorming van visitatiegroepen.



### 3.5 Stimulerende rol van de overheid

Bij de rol van de overheid zijn in de interviews een aantal, merendeels ook herhaaldelijk terugkomende opmerkingen geplaatst. Bij deze suggesties gaat het niet om uitgebalanceerde adviezen die door ons nader zijn onderzocht op haalbaarheid, neveneffecten en draagvlak in het onderwijsveld. De opmerkingen geven weer wat er leeft aan opvattingen in het veld ten aanzien van de rol van het ministerie van OCW.

#### *Stimuleer in de breedte samenwerking*

Belangrijk is volgens geïnterviewden dat OCW in het algemeen meer kan uitstralen en praktisch kan stimuleren dat samenwerking belangrijk is. Dit kan door goede voorbeelden te benadrukken en te verspreiden, door informatie over de mogelijkheden voor samenwerking en over stimuleringsregelingen actief te verspreiden, door een benchmark samenwerking op te zetten, et cetera. Een actievere rol kan OCW nemen door vaker te sturen via een 'Taskforce' voor belangrijke samenwerkingsthema's of door 'regioregisseurs' beschikbaar te stellen. Ook een loket-/informatiefunctie vanuit OCW voor samenwerking voor verschillende sectoren en typen is genoemd als voorstel.

#### *Stuur gericht op samenwerking*

Vaak impliciet is in de interviews het onderscheid zichtbaar tussen samenwerking die door instellingen wenselijk wordt gevonden maar die wordt belemmerd en samenwerking die vanuit maatschappelijk oogpunt wenselijk is maar die sommige instellingen uit de weg gaan vanuit concurrentieoverwegingen. In de tweede situatie is een directere sturing vanuit OCW wenselijk genoemd, om een tekort aan met name regionale/lokale samenwerking en afstemming te doorbreken. Genoemd is dat de overheid en de inspectie sterker zouden kunnen sturen (via de bekostiging, de verantwoording en het toezicht) op samenwerking. Het hanteren van bijvoorbeeld doorstroomrendementen als gezamenlijke *indicator voor regionale kwaliteit en samenwerking* is hierbij ondersteunend. Instellingen zouden bijvoorbeeld in hun jaarverslag of anderszins verantwoording kunnen gaan afleggen over de wijze waarop zij samenwerken en afstemmen met andere onderwijsinstellingen. Een verdergaande optie is dat OCW direct stuurt op samenwerking door de bekostiging hiervan afhankelijk te maken. Daarbij is door enkele geïnterviewden de optie ingebracht om een regionaal platform voor de afstemming en samenwerking in het onderwijs in te stellen, die de maatschappelijke rol van de instellingen en niet het instellingsbelang voorop stelt. OCW zou dit moeten stimuleren of de bekostiging hiervan afhankelijk kunnen maken. Voorwaarde daarbij is wel dat er overzichtelijk afgebakende regio's kunnen worden gevormd, waarbij met name de optie dat er één ROC per (arbeidsmarkt)regio actief is, vaak is genoemd. Daarbij is herhaaldelijk opgemerkt dat OCW niet moet opleggen *hoe* moet worden samengewerkt, maar alleen *dat* moet worden samengewerkt. OCW en de inspectie zouden volgens de geïnterviewden bij samenwerking moeten uitgaan van ruimte en vertrouwen en achteraf belonen.

#### *Hou de onderwijsketen simpel en overzichtelijk*

In de interviews is aangegeven dat het streven naar doorlopende leerlijnen en sectoroverstijgende maatwerktrajecten er ook toe kan leiden dat de grenzen tussen sectoren diffuus worden, wat juist de samenwerking en kwaliteit van afstemming in de keten kan hinderen. OCW zou in dat opzicht het stelsel moeten bewaken en 'koesteren'. Belangrijk is dat referentieniveaus en doorstroomeisen worden geformuleerd die nauw aansluiten op het vervolgonderwijs en daar ook echt worden omarmd. Daarbij past een onderwijsketen die nauw afgebakend is, met heldere overgangen en aansluitingen. Om het stelsel optimaal te kunnen laten werken dient OCW in de visie van sommige geïnterviewden meer en beter te sturen op de afstemming van beleidsontwikkelingen tussen sectoren, zowel tussen de brancheorganisaties in het onderwijs als tussen de vakdirecties binnen OCW. Naast het beleid en wetgeving is ook aangegeven dat het belangrijk is om de onderwijsaanpak (de vakkenstructuur en de kennisgebieden) tussen sectoren beter te laten aansluiten en op elkaar af te stemmen.



### *Budget voor samenwerking*

Extra budget en gerichte middelen voor samenwerking zijn zinvol, vanuit het besef dat samenwerking tijd en geld kost (maar wel wat oplevert aan kwaliteit en macrodoelmatigheid). In het onderwijs zijn nu vaak de staffuncties te beperkt in omvang om samenwerking in goede banen te sturen. De taken en de verantwoordingslast van instellingen zijn toegenomen en ook de roep om samenwerking en afstemming, maar de stafbureaus die dit moeten opzetten en coördineren zijn niet meegegroeid.

Een stimuleringsregeling heeft daarbij als bezwaar dat er een aanvraag- en verantwoordingslast is. Als positieve ontwikkeling is hierbij genoemd dat de huidige prestatiebox in het po en vo (waarin middelen voor samenwerking die eerder geormerkt waren, zijn opgenomen en nu vrij(er) besteedbaar zijn) ook samenwerking stimuleert. Deze middelen hebben vergeleken met geormerkte middelen een lagere administratieve last en verantwoordingsdruk<sup>6</sup>.

### *Stuur niet op de vorm van samenwerking maar stimuleer samenwerkingscompetenties*

De overheid zou minder moeten opleggen hoe instellingen moeten samenwerken en meer vrijheid moeten geven vanuit het belang van de ontwikkeling van de leerling. Daarentegen zou de overheid juist de *ketenbrede competenties* kunnen stimuleren bij leerkrachten en andere medewerkers in het onderwijs, bijvoorbeeld door in het lerarenregister als eis op te nemen dat docenten zich buiten de eigen sector oriënteren en professionaliseren, door bijvoorbeeld stages te lopen en elders les te geven.

---

6 De prestatiemiddelen in het hoger onderwijs hebben vergeleken met de prestatiebox in het po/vo een andere achtergrond; daarbij gaat het om middelen die juist zijn afgezonderd van de lumpsum om bepaalde prestaties te stimuleren.



## 4 Samenvatting en conclusies

Leidende vragen voor de Onderwijsraad in dit onderzoek zijn de volgende:

1. Wat is er aan samenwerking?
2. Wat zouden scholen nog meer willen aan samenwerking, maar komen ze nu naar eigen zin te weinig aan toe vanwege belemmeringen?
3. Welke samenwerking die vanuit maatschappelijk oogpunt wenselijk is, komt nu onvoldoende van de grond omdat (sommige) onderwijsinstellingen zelf dit uit de weg gaan (c.q. onvoldoende eigen belang zien of te weinig of tegenstrijdige prikkels ervaren)?
4. Wat kan de overheid doen om in beide situaties samenwerking te stimuleren?

Vanuit het onderhavige onderzoek zijn deze vragen voor een belangrijk deel van een antwoord te voorzien. Bij wijze van samenvattende conclusies geven we hieronder die vier antwoorden.

### 4.1 Samenwerking in het onderwijs

#### 4.1.1 Inhoud van de samenwerking

De meeste samenwerking vindt plaats op de thema's aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering. Verkenning van knelpunten op het gebied van arbeidsmarktbeleid is vaker aan de orde in het vo en in het mbo dan in de overige sectoren. Bij HRM-beleid wordt er meer samengewerkt in het voortgezet onderwijs en in het hbo. Eén op de drie respondenten in po, vo en mbo geeft aan dat er wordt samengewerkt in knelpuntverkenningen in het kader van krimp. In het wo is het gezamenlijk verkennen van knelpunten over de gehele linie minder aan de orde. De helft van de respondenten geeft aan dat men samenwerkt op het gebied van faciliteiten of diensten; vaker in po en vo dan in het mbo en ho. In één op de drie gevallen is er sprake van een gemeenschappelijk aanbod of gebruik van huisvesting of gebouwen. Ongeveer 40 procent van de respondenten werkt samen op gebied van ICT-faciliteiten. Personeelspools zijn een vrij belangrijk samenwerkingsgebied in po en vo en nauwelijks in de andere sectoren. Binnen het thema aanbod en afstemming van het onderwijs zien de respondenten het afstemmen van opleidingen als de belangrijkste samenwerkingsactiviteit (57%), op afstand gevolgd door het gezamenlijk aanbieden van opleidingen (16%) en het gezamenlijk aanbieden van onderwijsmodules (10%). Binnen het thema aansluiting, kwaliteitszorg en professionalisering worden inhoudelijke aansluiting en vakontwikkeling (37%) en kwaliteitszorg (35%) het vaakst als de belangrijkste subthema's genoemd. Voor een deel van de respondenten (15%) was samenwerking in het kader van professionalisering het belangrijkste. De belangrijkste samenwerking in het kader van bedrijfsvoering betreft faciliteiten of diensten (39%) of gezamenlijke personeelspools (33%). Samenwerking bij huisvesting (12%) of ICT (11%) is minder vaak het belangrijkste. Bij samenwerking in het kader van verkenningen van knelpunten ligt de nadruk op krimp (41%), gevolgd door HRM-beleid (30%) en arbeidsmarktbeleid (18%).

Veel samenwerking betreft een specifiek thema of terrein. De samenwerking kan ook breed of algemeen van aard zijn. Dat kan een formele vorm hebben, bijvoorbeeld bij scholen onder een bovenschoolse directie of scholen in een gedeeld scholencomplex of bij overleg tussen meerdere scholen en de lokale overheid over een brede agenda, en een meer lossere vorm waarbij in samenwerkingsverbanden in algemene zin met elkaar gesproken wordt over personele zaken, ICT, administratie, onderwijs en krimp. Het gaat dan meestal om kennisuitwisseling en het inzetten van kwaliteiten van andere organisaties, zoals coaching.

#### **4.1.2 Tevredenheid over de samenwerking**

De meeste respondenten zijn bij samenwerking tevreden over de onderlinge relatie (77% tevreden), de samenstelling en de gedeelde ambities (68%), de beoogde opbrengsten (65%) en de organisatie van de samenwerking en de passendheid daarvan (ruim 60%). Veel minder vaak tevreden is men over de beschikbare tijd (32% tevreden) en de financiële middelen (31%). Het hoogste percentage tevreden respondenten (>70%) zien we bij efficiëntieprogramma's en personeelspools, de laagste tevredenheid (<50%) bij het gezamenlijk afstemmen van opleidingen en samenwerking in het kader van huisvesting en gebouwen. Op basis van alle tevredenheidsindicatoren is één maat geconstrueerd. Dan blijkt dat driekwart van de respondenten in het hbo (zeer) tevreden is over de samenwerking; in de andere sectoren ligt dit rond de 60 procent.

#### **4.1.3 Status van de samenwerking (mate van formalisering)**

Ongeveer de helft van de samenwerking is op enigerlei wijze geformaliseerd, dat wil zeggen vastgelegd in een convenant of contract. Bij samenwerking in het kader van bedrijfsvoering komt dit vaker voor dan bij de overige samenwerking. Er is in de meeste gevallen weinig sprake van formalisering van samenwerking als het gaat om professionalisering, gezamenlijke verkenningen van krimp of arbeidsmarktbeleid, samenwerking op het gebied van inhoudelijke aansluiting en vakontwikkeling, kwaliteitszorg of excellentieprogramma's. Het minst tevreden is men als de samenwerking een informeel en incidenteel karakter heeft. Dit is met name aan de orde bij verkenningen (bijv. krimp en arbeidsmarktbeleid) en bij samenwerking in het kader van aanbod van opleidingen. Duurzaamheid en contractuele bestending werken tevredenheid in de hand, waarbij uiteraard de causaliteit onduidelijk is en ook is om te draaien; bij tevredenheid over de samenwerking zal er immers eerder neiging zijn om deze contractueel te bestendigen of te verduurzamen.

#### **4.1.4 Geografische reikwijdte van de samenwerking**

De meeste samenwerkingsverbanden zijn lokaal (47%) en/of regionaal (67%) georganiseerd. De reikwijdte van de samenwerking vertoont geen relatie met de tevredenheid over de samenwerking. Hbo en wo opereren vaker in landelijke of internationale samenwerking; in het bo en so is de samenwerking vaak regionaal en vooral lokaal georganiseerd. In het vo is de samenwerking met name regionaal. Naar thema bezien is er relatief veel landelijke samenwerking op het gebied van efficiëntie en excellentie en relatief veel lokale samenwerking op het terrein van bedrijfsvoering.

#### **4.1.5 Wijze van financiering van de samenwerking**

In meer dan 40 procent van de gevallen wordt de samenwerking (mede) bekostigd door een vrijwillige bijdrage van de deelnemende instellingen; in 28 procent van de gevallen is dit de enige financieringsbron. In 35 procent van de gevallen is er (ook) sprake van een geormerkt budget; bij 17% is dit de enige bron. In 32 procent van de gevallen draait de samenwerking (mede) op subsidie van de rijksoverheid; bij 10% is dit de enige financieringsbron. Overige bronnen zijn minder belangrijk. Er is vanuit de financiering geen samenhang met de tevredenheid over de samenwerking.

#### **4.1.6 Omvang van tussen- en binnensectorale samenwerking**

Twee derde van de samenwerking is multisectoraal; er is ten minste één andere onderwijssector bij betrokken. Dit is meer dan bij andere thema's het geval bij aanbod en afstemming van onderwijs en bij aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering. Bij aanbod en afstemming van onderwijs is er een duidelijke mix van betrokkenheid van instellingen binnen en buiten de eigen sector. Bij de andere thema's is er sprake van meer betrokken instellingen binnen de eigen sector. Bij samenwerking in het mbo is relatief vaak (61%) het vo betrokken en bij samenwerking in het hbo vaak een universiteit (en vice versa).

De tevredenheid is het grootst als men samenwerkt binnen de eigen sector. Samenwerking lijkt vaker en intensiever plaats te vinden in de sectoren die zich midden in de keten bevinden. Het meest wordt samengewerkt in het mbo.

#### **4.1.7 Betrokkenheid van personen bij de samenwerking**

In de meeste gevallen is de directie betrokken bij de samenwerking (87%). Het bestuur (met een participatie van 60%) is vaker betrokken bij verkenningen en bedrijfsvoering dan bij de overige thema's. De betrokkenheid van docenten (betrokken bij ruim de helft van de samenwerking) is relatief groot bij de thema's aanbod of afstemming van het onderwijs en aansluiting, kwaliteitszorg en professionalisering. In het mbo en ho is er vergeleken met po, vo en so een hogere deelname van bestuur en stafleden en een lagere deelname van directies. Er is geen relatie tussen tevredenheid en de participatie van verschillende groepen aan samenwerking.

#### **4.1.8 Vertrouwen in de samenwerking**

Over het algemeen heeft men redelijk vertrouwen in de samenwerking. Naarmate men meer tevreden is over de organisatie en de resources, stijgt ook het vertrouwen in de samenwerking. Het vertrouwen is ook hoger als docenten deelnemen aan de samenwerking; dit kan te maken hebben met het feit dat samenwerking waarbij docenten betrokken zijn vaak concreter is. Ook heeft men veel meer vertrouwen in de samenwerking als deze formeel is vastgelegd (met opnieuw de kanttekening dat de causaliteit hier niet duidelijk is; veel vertrouwen in elkaar werkt formalisatie ook in de hand). Minder vertrouwen is er in de samenwerking bij verkenningen van knelpunten. In het vo is het vertrouwen in de samenwerking lager dan in de andere sectoren.

### **4.2 Samenwerking die belemmerd wordt**

Instellingen geven aan dat samenwerking die men zelf graag wil ook wel van de grond komt. Door belemmerende factoren kan de samenwerking wel minder intensief of met vertraging verlopen. Uit de interviews blijkt dat bij de samenwerking die men mist of waarvan men het jammer vindt dat die nog onvoldoende van de grond komt, het vaak gaat om regionale afstemming van het onderwijs en van de onderwijsketen (het regionaal managen van leerlingstromen en van goed aansluitende leerlijnen). In de regelgeving zitten op zichzelf genomen weinig harde stoppers voor samenwerking. Regelgeving werkt vooral belemmerend als deze weliswaar samenwerking toelaat maar daaraan te veel eisen stelt c.q. te complex is, zoals bij fusietoetsregels en bij regels rondom joint degrees. Zwalkend, wijzigend of onduidelijk beleid, waardoor vooruit plannen moeilijk is, wordt soms aangewezen als een grotere belemmering. Dit wordt versterkt doordat beleidswijzigingen vaak onvoldoende in de gehele onderwijsketen worden afgestemd. Ook wordt opgemerkt dat de overheid te weinig stuurt op samenwerking danwel samenwerking onvoldoende beloont. Daar staat tegenover dat veel vormen van samenwerking extra tijd en geld kosten en geen directe besparing opleveren voor de samenwerkende instelling (maar wel extra of betere onderwijsvoorzieningen). Daar de beperkte 'externe urgentie' kan veel van de samenwerking een zekere vrijblijvendheid behouden.

De grootste beperkende factoren zitten in cultuurverschillen, concurrentiedenken en in gebrek aan tijd. Concurrentiedenken betreft het denken en handelen vanuit het belang van de eigen instelling in plaats van het belang van de gehele leer- of ontwikkellijn van de leerling of het regionale belang van een goed aansluitend en samenhangend onderwijsaanbod. Horizontaal verlamt het concurrentiedenken de samenwerking vanwege het bekostigingsmodel dat instellingen tot elkaars concurrenten maakt bij de werving van leerlingen en studenten. Verticaal, in de keten, staat te vaak de eigen out- en input voorop, niet de ketendoelmatigheid.

Cultuurverschillen betreffen bijvoorbeeld verschillen tussen scholen van verschillende denominaties, schaalgroottes en verschillen tussen sectoren en verschillen tussen instellingen van heel verschillende of bijzondere snit. Cultuurverschillen zijn ook verbonden met de visie op samenwerking: is er een cultuur van wij versus zij of samen voor de regio?

Gebrek aan tijd is daarnaast een soms forse belemmering. Het gebrek aan tijd belemmert ook de kwaliteit van de samenwerking; men kan er minder tijd instoppen dan gewenst, waardoor een kwaliteitsslag kan uitblijven en de samenwerking ook kan doodbloeden.

#### **4.3 Vanuit publiek oogpunt gewenste samenwerking die wordt gemist**

Te stellen is dat alle vormen van samenwerking die vanuit publiek belang belangrijk kunnen worden geacht, ook in het onderwijsveld actief worden nagestreefd door veel samenwerkingsgerichte instellingen en daaraan verbonden bestuurders. Het gaat dan zowel om samenwerking die kostenbesparingen oplevert (doelmatigheid) als om samenwerking die leidt tot afstemming van het onderwijs qua aanbod en leerlijnen (macrodoelmatigheid) en samenwerking die leidt tot een beter of extra onderwijsaanbod (kwaliteit). Duidelijk is daarbij dat de prikkels die instellingen ervaren het meest direct de doelmatigheid betreffen. Bezuinigingen op het onderwijs vergroten de prikkel nog om doelmatig te werken. Dat werkt anders uit bij de twee andere doelen; kwaliteit en macrodoelmatigheid. Daar kunnen bezuinigingen (en daarmee druk op de formatie en op de voor samenwerking beschikbare tijd) juist samenwerking hinderen, omdat op deze vlakken samenwerking vaak geen besparingen oplevert. Daarbij komt dat het bekostigingsmodel concurrentie uitlokt en, behoudens de wettelijk geregelde en gesubsidieerde samenwerkingsvormen, er geen duidelijke beloning is van samenwerking die leidt tot een grotere kwaliteit of macrodoelmatigheid. Daardoor zijn er in het veld ook instellingen die zich aan samenwerking, met name zo lijkt het op het vlak van macrodoelmatigheid, onttrekken of daar beperkt aan meewerken. Regionale samenwerking wordt soms te weinig gesteund door sommige andere instellingen die liever op eigen houtje opereren.

Wel merken we hierbij op dat in gesprekken één-op-één met instellingen, iedereen samenwerkingsgericht lijkt, ook op vlak van afstemming van het regionale onderwijs. Verwezen wordt dan vaak naar een minderheid van instellingen die de samenwerking uit de weg gaat en daarmee een goede regionale afstemming frustreert. In ons onderzoek zijn echter die niet-willende instellingen niet concreet zichtbaar geworden. Dat roept de vraag op of de mechanismen achter stokkende regionale samenwerking niet complexer zijn dan cultuurverschillen en hokjes- en concurrentiedenken bij sommige betrokkenen. Gericht onderzoek in regio's waar samenwerking achterblijft, zou daarop meer licht kunnen werpen.

#### **4.4 Stimulering samenwerking door de overheid**

Uitgangspunt van dit onderzoek is dat de overheid samenwerking kan bevorderen in twee situaties:

- samenwerking die door instellingen zelf gewenst is maar toch onvoldoende van de grond komt door belemmeringen;
- samenwerking die met name ook maatschappelijk oogpunt gewenst is en onvoldoende van de grond komt.

Bij de eerste situatie is uit het voorgaande te concluderen dat zelfverkozen samenwerking gebaat is bij een stabiel en voorspelbaar onderwijsbeleid, een onderwijsbeleid dat optimaal afgestemd is in de onderwijsketen en bij eenvoudig toepasbare regels en enige flexibiliteit in de toepassing daarvan c.q. het toezicht daarop. Tegelijkertijd dient de overheid ook het stelsel goed te bewaken, zodat sectorovergangen en afbakeningen helder zijn en blijven, zodat de kaders voor samenwerking ook helder zijn en blijven. Vrijwillige samenwerking, het is voor de hand liggend, is simpelweg gebaat bij rust, ruimte en duidelijkheid.

Bij de tweede situatie ligt het complexer. In die situatie is een actiever sturende overheid gevraagd, die meer druk legt op samenwerking om samenwerking te creëren waar die er onvoldoende is. Door de respondenten in dit onderzoek zijn op dit vlak tal van suggesties gedaan. Te noemen zijn het meer nadruk leggen op samenwerking in de verantwoording en het toezicht; het hanteren van samenwerkingsindicatoren zoals doorstroomrendementen in die verantwoording en het toezicht; het beschikbaar stellen van informatie over en ten behoeve van samenwerking (loketfunctie); de opzet van een 'benchmark (regionale) samenwerking'; de aanstelling van 'regioregisseurs' of de instelling van een Taskforce ten behoeve van een brede samenwerkingsagenda; het sterker afrekenen op of belonen van samenwerking via de bekostiging of financiële prikkels; het bevorderen van de instelling van regionale besturen of platforms voor de afstemming en aansluiting van het onderwijs; en het creëren van overzichtelijke samenwerkingsregio's waarbij met name de positie van de ROC's van belang is. Ook zouden de ketenbrede competenties en samenwerkingscompetenties kunnen worden gestimuleerd, bijvoorbeeld door in het lerarenregister de eis op te nemen dat docenten zich buiten de eigen sector oriënteren, door bijvoorbeeld stages te lopen en elders les te geven.

Daarbij is van belang dat volgens de respondenten in dit onderzoek OCW niet of minder moet opleggen *hoe* moet worden samengewerkt, maar *dat* moet worden samengewerkt. OCW en de inspectie zouden in die benadering bij samenwerking moeten uitgaan van ruimte en vertrouwen en dat achteraf dienen te belonen.





## Bijlage 1: Vragenlijst samenwerking in het onderwijs

Onderwijsinstellingen kunnen op diverse vlakken met andere onderwijsinstellingen samenwerken, binnen of buiten de eigen sector. In deze enquête wordt u gevraagd naar de samenwerking die uw instelling op een aantal terreinen heeft met andere scholen en onderwijsinstellingen. Ook wil de Onderwijsraad graag weten welke belemmerende of bevorderende factoren u daarbij ziet. Het gaat om samenwerkingen waarvan u op de hoogte bent.

V1. *Op welke van onderstaande gebieden werkt uw organisatie samen met (een) andere onderwijsinstelling(en):*

- V1\_01 Wettelijk geregelde samenwerking in het kader van passend onderwijs
- V1\_02 Samenwerking op het gebied van onderzoek [alleen hbo en wo]
- V1\_03 Bestuurlijke samenwerking
- V1\_04 Wettelijk geregelde samenwerking in het kader van leerwerktrajecten vmbo-mbo
- V1\_05 Wettelijk geregelde samenwerking in het kader van lerarenopleidingen
- V1\_06 Geen van deze

Deze samenwerkingen zijn wettelijk geregeld. In de vragenlijst die nu volgt gaat het uitdrukkelijk niet om de hierboven genoemde samenwerkingen.

De eerste inventarisatie gaat over samenwerkingen tussen uw instelling en andere onderwijsinstellingen die betrekking hebben op het aanbod en de afstemming van opleidingen of onderwijs.

V2. *Heeft u afspraken of een samenwerking met één of meer andere onderwijsinstelling(en) op het gebied van het aanbod of afstemming van opleidingen of onderwijs?*

- 01 Ja
- 02 Nee
- 03 Weet ik niet

V3. *Betreft het hier één of meer kringen of samenwerkingsconstellaties?*

- 01 Eén
- 02 Meerdere

V4. *Hoeveel verschillende samenwerkingskringen of -constellaties betreft het bij benadering?*

V1\_01 Vult u s.v.p. het aantal in:

V5. *Op welke terreinen werkt u samen?*

- V1\_01 Gezamenlijk aanbod van opleidingen
- V1\_02 Gezamenlijk aanbod van onderwijsmodules
- V1\_03 Onderlinge afstemming van opleidingen of opleidingsaanbod
- V1\_04 Anders, namelijk: .....

V6. *Wat is voor u het belangrijkste samenwerkingsterrein? Indien u niet goed kunt inschatten wat het belangrijkste samenwerkingsterrein is, kunt u hier de samenwerking noemen waarvan u het meest op de hoogte bent.*

De tweede inventarisatie gaat over samenwerkingen tussen uw instelling en andere onderwijsinstellingen die betrekking hebben op aansluitingsvraagstukken, kwaliteitszorg of professionalisering.

V7. *Werkt u samen met (een) andere onderwijsinstelling(en) ten behoeve van de aansluiting van onderwijs (zoals bijvoorbeeld doorlopende leerlijnen, efficiëntie- of excellentieprogramma's), kwaliteitszorg en/of professionalisering?*

- 01 Ja
- 02 Nee
- 03 Weet ik niet

V8. *Betreft het hier één of meer kringen of samenwerkingsconstellaties?*

- 01 Eén
- 02 Meerdere

V9. *Hoeveel verschillende samenwerkingskringen of -constellaties betreft het bij benadering?*

V1\_01 Vult u s.v.p. het aantal in:

V10. *Op welke terreinen werkt u samen?*

- V1\_01 Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling
- V1\_02 Deficiëntieprogramma
- V1\_03 Gezamenlijk excellentieprogramma
- V1\_04 Kwaliteitszorg
- V1\_05 Professionalisering (bijv. audits, peer reviews)
- V1\_06 Anders, namelijk: .....

V11. *Wat is voor u het belangrijkste samenwerkingsterrein [alleen als bij V10 meer dan één is gegeven, anders hier onder water het antwoord op V10 invullen]? Indien u niet goed kunt inschatten wat het belangrijkste samenwerkingsterrein is, kunt u hier de samenwerking noemen waarvan u het meest op de hoogte bent.*

De derde inventarisatie gaat over samenwerkingen tussen uw instelling en andere onderwijsinstellingen die betrekking hebben op verkenningen van knelpunten, zoals bijvoorbeeld personele knelpunten en krimp.

V12. *Verkent u samen met (een) andere onderwijsinstelling(en) in een samenwerkingsverband knelpunten die voor u belangrijk zijn, zoals personele knelpunten en krimp?*

- 01 Ja
- 02 Nee
- 03 Weet ik niet

V13. *Betreft het hier één of meer kringen of samenwerkingsconstellaties?*

- 01 Eén
- 02 Meerdere

V14. *Hoeveel verschillende samenwerkingskringen of -constellaties betreft het bij benadering?*

V1\_07 Vult u s.v.p. het aantal in:

V15. *Op welke terreinen werkt u samen?*

- V1\_01 Arbeidsmarktbeleid
- V1\_02 HRM-beleid
- V1\_03 Krimp
- V1\_04 Anders, namelijk: .....

V16. *Wat is voor u het belangrijkste samenwerkingsterrein [alleen als bij V15 meer dan één antwoord is gegeven]? Indien u niet goed kunt inschatten wat het belangrijkste samenwerkingsterrein is, kunt u hier de samenwerking noemen waarvan u het meest op de hoogte bent.*

De vierde en laatste inventarisatie gaat over samenwerkingen tussen uw instelling en andere onderwijsinstellingen die betrekking hebben op de bedrijfsvoering, personeel en faciliteiten.

V17. *Deelt u met (een) andere onderwijsinstelling(en) een deel van de bedrijfsvoering of faciliteiten, zoals bijvoorbeeld de administratie, inkoop, beheer, ICT, gebouwen, scholing van personeel of een personeelspool?*

- 01 Ja
- 02 Nee
- 03 Weet ik niet

V18. *Betreft het hier één of meer kringen of samenwerkingsconstellaties?*

- 01 Eén
- 02 Meerdere

V19. *Hoeveel verschillende samenwerkingskringen of -constellaties betreft het bij benadering?*

V1\_01 Vult u s.v.p. het aantal in:

V20. *Op welke gebieden werkt u samen?*

- V1\_01 Faciliteiten/diensten (administratie, beheer, inkoop, etc.)
- V1\_02 Huisvesting/gebouwen
- V1\_03 ICT
- V1\_04 Personeelspool
- V1\_05 Anders, namelijk: .....

V21. *Wat is voor u het belangrijkste samenwerkingsterrein? Indien u niet goed kunt inschatten wat het belangrijkste samenwerkingsterrein is, kunt u hier de samenwerking noemen waarvan u het meest op de hoogte bent.*

V22. *Werkt u nog op andere terreinen samen met (een) andere onderwijsinstelling(en)?*

- 01 Ja
- 02 Nee
- 03 Weet ik niet

V23. *Betreft het hier één of meer kringen of samenwerkingsconstellaties?*

- 01 Eén
- 02 Meerdere

V24. *Hoeveel verschillende samenwerkingskringen of -constellaties betreft het bij benadering?*

V1\_01 Vult u s.v.p. het aantal in:

V25. *Kunt u een korte inhoudelijke duiding geven van deze samenwerking?*

Er volgen nu per hoofdthema een paar vragen over het samenwerkingsverband dat u het belangrijkste vindt of waarvan u het best op de hoogte bent. Kunt u bij het antwoord op de volgende vragen steeds antwoorden vanuit het perspectief van dit samenwerkingsverband?

V26. *Met welke onderwijsinstellingen werkt u samen in het kader van... en hoeveel instellingen betreft dat bij benadering?*

Aantal onderwijsinstellingen

- V1\_01 Scholen voor speciaal basisonderwijs ...
- V1\_02 Reguliere basisscholen ...
- V1\_03 Scholen voor speciaal voortgezet onderwijs ...
- V1\_04 Scholen voor voortgezet onderwijs ...
- V1\_05 Middelbaar beroepsonderwijs ...
- V1\_06 Hoger beroepsonderwijs ...
- V1\_07 Universiteiten ...

V27. *Welke personen participeren in de samenwerking in het kader van...*

- V1\_01 Bestuurders
- V1\_02 Directie
- V1\_03 Docenten, leerkrachten
- V1\_04 Staf (HRM, financiën, beheer, kwaliteitszorgmedewerker, coördinator, beleidsmedewerker)
- V1\_05 Onderzoekers
- V1\_06 Anderen, namelijk: .....

V28. *Wat is de geografische reikwijdte van de samenwerking in het kader van....:*

- V1\_01 Lokaal
- V1\_02 Regionaal
- V1\_03 Landelijk
- V1\_04 Internationaal

V29. *Hoe kunt u de status van de samenwerking in het kader van.... het best typeren? Kiest u a.u.b. het best passende antwoord.*

- V1\_01 Incidentele, informele samenwerking
- V1\_02 Duurzame, informele samenwerking
- V1\_03 In een contract of convenant vastgelegde samenwerking voor bepaalde tijd
- V1\_04 In een contract of convenant vastgelegde samenwerking voor onbepaalde tijd

V30. *Hoe tevreden bent u over deze samenwerking in het kader van....*

- V1\_01 Commitment van de partners over (gedeelde) ambities
- V1\_02 Onderlinge/interpersoonlijke relaties
- V1\_03 Passendheid van de gekozen samenwerkingsvorm (te licht, te zwaar)
- V1\_04 Organisatie van de samenwerking (overlegstructuur, aansturing etc.)
- V1\_05 Beschikbare financiële middelen
- V1\_06 Beschikbare tijd
- V1\_07 Vertrouwen bij de partners in de beoogde opbrengsten
- V1\_08 De samenstelling van het samenwerkingsverband

V31. *Hoe wordt de samenwerking in het kader van.... gefinancierd?:*

- V1\_01 Vrijwillige bijdragen van de partners
- V1\_02 Geoormerkt budget
- V1\_03 Subsidie rijksoverheid
- V1\_04 Subsidie intermediaire organisatie(s) zoals een sectorfonds of brancheorganisatie
- V1\_05 Subsidie provincie
- V1\_06 Subsidie gemeente
- V1\_07 Anders, namelijk: .....

V32. *Hoeveel vertrouwen heeft u in de samenwerking in het kader van ....*

- 01 Zeer weinig vertrouwen
- 02 Weinig vertrouwen
- 03 Enigszins vertrouwen
- 04 Veel vertrouwen
- 05 Zeer veel vertrouwen

V33. *U bent een:*

- 01 Man
- 02 Vrouw

V34. *Wat is uw functie?*

- 01 Directeur
- 02 Adjunct directeur
- 03 Docent/leerkracht/onderwijzend personeel
- 04 Stafmedewerker kwaliteitszorg
- 05 Stafmedewerker financiën
- 06 Stafmedewerker personeel
- 07 Beleidsmedewerker
- 08 Bestuurder
- 09 Anders, namelijk: .....

V35. *Wij danken u hartelijk voor de medewerking aan dit onderzoek. U kunt de vragenlijst nu sluiten.*

## Bijlage 2: Tabellen

Tabel 23: Percentage tot tevreden tot zeer tevreden is over de samenwerking naar subthema

	Commitment (gedeelde) ambities	Onderlinge/interpersoonlijke relaties	Passendheid	Organisatie	Financiële middelen	Tijd	Vertrouwen in beoogde opbrengsten	Samenstelling
<i>Aanbod/afstemming onderwijs</i>								
Aanbod onderwijsmodules	74	75	63	60	18	23	<b>82</b>	72
Aanbod opleidingen	65	78	55	57	25	33	67	71
Afstemming opleidingen	59	71	49	49	23	23	59	61
Anders	77	<b>82</b>	71	73	25	30	71	74
<i>Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering</i>								
Deficiëntieprogramma	<b>86</b>	<b>86</b>	<b>83</b>	57	43	43	57	<b>86</b>
Gezamenlijk excellentieprogramma	74	77	68	66	24	23	72	71
Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	63	<b>80</b>	56	55	23	26	61	65
Kwaliteitszorg	71	77	65	64	31	28	69	70
Professionalisering	75	82	67	69	33	33	76	67
Anders	73	72	56	58	27	32	65	68
<i>Bedrijfsvoering</i>								
Faciliteiten/diensten	75	78	67	66	46	44	69	73
Huisvesting/gebouwen	54	62	54	49	35	38	53	54
ICT	66	67	68	58	37	33	56	62
Personeelspool	75	<b>80</b>	69	69	43	45	71	73
Anders	74	74	71	74	45	47	79	79
<i>Verkenningen knelpunten</i>								
Arbeidsmarktbeleid	71	<b>83</b>	65	70	34	39	67	73
HRM-beleid	69	<b>84</b>	65	64	33	34	72	73
Krimp	55	68	50	48	26	23	48	59
Anders	66	77	58	59	41	35	65	70

Bron: Samenwerking in het onderwijs; ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad. Percentage groter of gelijk aan 80 zijn vetgedrukt; percentage lager of gelijk aan 30 zijn cursief weergegeven.

Tabel 24: Status van de samenwerking naar subthema

	Incidenteel, informeel	Duurzaam, informeel	Contract, bepaalde tijd	Contract, onbepaalde tijd
<i>Aanbod/afstemming onderwijs</i>				
Aanbod onderwijsmodules	8	45	34	13
Aanbod opleidingen	17	32	35	16
Afstemming opleidingen	12	40	26	22
Anders	5	47	28	21
<i>Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering</i>				
Deficiëntieprogramma	0	29	29	43
Gezamenlijk excellentieprogramma	10	48	29	13
Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	9	57	20	14
Kwaliteitszorg	9	49	17	25
Professionalisering	13	58	21	8
Anders	12	42	31	15
<i>Bedrijfsvoering</i>				
Faciliteiten/diensten	6	28	25	42
Huisvesting/gebouwen	11	34	20	36
ICT	9	27	39	25
Personeelspool	5	26	25	44
Anders	9	41	26	24
<i>Verkenningen knelpunten</i>				
Arbeidsmarktbeleid	16	43	23	18
HRM-beleid	8	42	12	38
Krimp	25	44	14	18
Anders	15	36	24	25

Bron: Samenwerking in het onderwijs; ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad.

Tabel 25: Reikwijdte van de samenwerking naar subthema

	Lokaal	Regionaal	Landelijk	Internationaal
<i>Aanbod/afstemming onderwijs</i>				
Aanbod onderwijsmodules	52	73	19	2
Aanbod opleidingen	41	67	14	3
Afstemming opleidingen	46	78	14	3
Anders	38	71	23	8
<i>Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering</i>				
Deficiëntieprogramma	100	71	29	0
Gezamenlijk excellentieprogramma	46	48	19	2
Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	45	81	15	4
Kwaliteitszorg	48	67	12	0
Professionalisering	51	66	13	2
Anders	31	62	19	0
<i>Bedrijfsvoering</i>				
Faciliteiten/diensten	49	57	6	0
Huisvesting/gebouwen	80	25	3	0
ICT	43	57	10	3
Personeelspool	45	65	1	0
Anders	32	56	35	3
<i>Verkenningen knelpunten</i>				
Arbeidsmarktbeleid	32	78	9	1
HRM-beleid	47	62	5	0
Krimp	45	69	5	0
Anders	41	61	14	0

Bron: Samenwerking in het onderwijs; ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad.

Tabel 26: Budget voor samenwerking (%) naar subthema

	Vrijwillige bijdragen partners	Geoorndkt budget	Subsidie rijksoverheid	Subsidie intermediaire organisatie	Subsidie provincie	Subsidie gemeente
<i>Aanbod/afstemming onderwijs</i>						
Aanbod onderwijsmodules	47	55	40	2	7	19
Aanbod opleidingen	38	27	45	5	5	13
Afstemming opleidingen	50	29	39	5	5	11
Anders	42	22	26	4	3	9
<i>Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering</i>						
Deficiëntieprogramma	71	29	0	0	0	14
Gezamenlijk excellentieprogramma	69	27	25	0	0	6
Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	61	24	32	4	6	11
Kwaliteitszorg	29	44	38	0	1	11
Professionalisering	47	38	42	4	2	9
Anders	38	23	27	0	8	12
<i>Bedrijfsvoering</i>						
Faciliteiten/diensten	31	49	25	1	1	3
Huisvesting/gebouwen	27	38	28	0	5	32
ICT	35	45	26	0	0	3
Personeelspool	30	49	29	2	1	4
Anders	44	32	32	3	3	6
<i>Verkenningen knelpunten</i>						
Arbeidsmarktbeleid	47	32	29	4	8	9
HRM-beleid	46	41	31	2	1	3
Krimp	45	26	22	1	2	3
Anders	45	33	28	2	3	9

Bron: Samenwerking in het onderwijs; ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad.



Tabel 27: Aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt naar subthema

	So	Bo	Vso	Vo	Mbo	Hbo	Wo
<i>Aanbod/afstemming onderwijs</i>							
Aanbod onderwijsmodules	4	20	1	4	1	1	1
Aanbod opleidingen	2	19	1	3	1	1	1
Afstemming opleidingen	2	18	2	5	2	2	1
Anders	3	20	1	5	1	2	1
<i>Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering</i>							
Deficiëntieprogramma	4	5		4	4	2	1
Gezamenlijk excellentieprogramma	1	13	0	4	0	1	1
Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	2	18	2	5	2	1	1
Kwaliteitszorg	2	16	1	3	1	1	0
Professionalisering	2	14	1	4	1	1	0
Anders	1	14	1	5	1	1	1
<i>Bedrijfsvoering</i>							
Faciliteiten/diensten	2	17	1	4	2	0	0
Huisvesting/gebouwen	1	6	1	3	0	0	0
ICT	1	17	1	1	1	3	1
Personeelspool	2	24	1	2	0	0	0
Anders	1	22	1	4	1	2	1
<i>Verkenningen knelpunten</i>							
Arbeidsmarktbeleid	1	22	1	5	2	1	0
HRM-beleid	2	18	1	4	0	1	0
Krimp	1	18	1	3	0	0	0
Anders	2	17	1	3	1	1	1

Bron: Samenwerking in het onderwijs; ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad.

Tabel 28: Aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt naar sector

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Buiten eigen sector
Bo	15,7	1,1	,9	,2	,4	,1	2,6
So	14,5	4,3	1,9	,3	,2	,1	17,0
Vo	3,8	,9	5,4	,6	,4	,3	6,1
Mbo	1,2	,9	5,2	4,3	1,2	,2	8,7
Hbo	17,7	,5	2,2	1,3	5,3	1,1	22,8
Wo	0,6	,0	3,0	,1	1,5	3,3	5,2
Totaal	12,3	1,4	2,2	,5	,5	,2	5,8

Bron: Samenwerking in het onderwijs; ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad.

Tabel 29: Deelname aan de samenwerking naar subthema

	Bestuur	Directie	Docenten	Staf	Onderzoekers	Overig
<i>Aanbod/afstemming onderwijs</i>						
Aanbod onderwijsmodules	53	92	84	19	15	0
Aanbod opleidingen	54	80	70	36	18	1
Afstemming opleidingen	61	92	65	42	13	4
Anders	46	88	80	27	10	6
<i>Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering</i>						
Deficiëntieprogramma	86	57	86	71	14	0
Gezamenlijk excellentieprogramma	33	83	92	21	25	2
Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	46	92	82	34	12	1
Kwaliteitszorg	57	94	63	41	7	3
Professionalisering	51	92	79	43	16	1
Anders	41	96	74	19	26	19
<i>Bedrijfsvoering</i>						
Faciliteiten/diensten	71	83	14	64	2	1
Huisvesting/gebouwen	66	83	36	33	5	4
ICT	46	81	63	51	1	7
Personeelspool	61	82	41	46	0	1
Anders	65	82	59	50	18	12
<i>Verkenningen knelpunten</i>						
Arbeidsmarktbeleid	72	79	24	37	3	2
HRM-beleid	72	84	26	69	2	0
Krimp	84	87	23	34	5	1
Anders	66	86	49	36	8	10

Bron: Samenwerking in het onderwijs; ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad.

Tabel 30: Percentage met veel tot zeer veel vertrouwen in de samenwerking naar sector en subthema

	Bo	So	Vo	Mbo	Hbo	Wo	Totaal
<i>Aanbod/afstemming onderwijs</i>							
Aanbod onderwijsmodules	76	91	64		100	50	76
Aanbod opleidingen	74	80	73	60	100	100	76
Afstemming opleidingen	55	58	52	62	70	25	55
Anders	87	75	84	50	100		83
<i>Aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering</i>							
Deficiëntieprogramma	100				100	80	86
Gezamenlijk excellentieprogramma	63	50	56	0	100		60
Inhoudelijke aansluiting, vakontwikkeling	60	67	50	60	75	0	59
Kwaliteitszorg	69	65	71	100	0	100	70
Professionalisering	73	86	86	60	67		75
Anders	87	33	86			0	77
<i>Bedrijfsvoering</i>							
Faciliteiten/diensten	66	57	63	75	100	100	65
Huisvesting/gebouwen	50	63	64	80	100	100	59
ICT	63	67	56	0	50	0	56
Personeelspool	76	58	46	0			69
Anders	80	0	89	100	100	50	79
<i>Verkenningen knelpunten</i>							
Arbeidsmarktbeleid	53	67	56	50	25		54
HRM-beleid	73	46	61	33	75	100	63
Krimp	41	50	41	50		0	42
Anders	51	50	63	100	0	33	52

Bron: Samenwerking in het onderwijs; ResearchNed in opdracht van de Onderwijsraad.



### Bijlage 3: Overzicht tabellen en figuren

Overzicht 1: Dimensies en voorbeelden van samenwerking .....	5
Overzicht 2: Thema's van samenwerking .....	11
Figuur 1: Grondvormen van samenwerking .....	4
Figuur 2: Onderzoekopzet .....	6
Figuur 3: Overzicht van belangrijkste samenwerkingsverbanden .....	23
Figuur 4: Percentage tevreden tot zeer tevreden over afzonderlijke aspecten van samenwerking .....	24
Figuur 5: Percentage tevreden tot zeer tevreden naar sector (samengestelde indicator voor tevredenheid op basis van gemiddelde score op alle aspecten) .....	25
Figuur 6: Percentage tevreden tot zeer tevreden naar subthema (samengestelde indicator voor tevredenheid op basis van gemiddelde score op alle aspecten) .....	26
Figuur 7: Percentage samenwerkingen met een formeel (contractueel vastgelegd) karakter .....	27
Figuur 8: Geografische reikwijdte van de samenwerking naar subthema .....	29
Figuur 9: Aantal onderwijsinstellingen binnen en buiten de eigen sector betrokken bij de samenwerking .....	31
Figuur 10: Betrokkenheid van sectoren bij de samenwerking .....	32
Figuur 11: Omvang van de samenwerkingsrelaties buiten de eigen sector naar sector .....	33
Figuur 12: Sectorale scope van de samenwerkingsrelaties en tevredenheid (verschillen zijn significant; $F=7,196$ ; $df=5$ ; $p=0,000$ ) .....	34
Tabel 1: Populatie en respons .....	8
Tabel 2: Bereidheid tot interview en afgenomen interviews .....	9
Tabel 3: Typering van de respons .....	12
Tabel 4: Aard van de samenwerking (aggregatie op instellingsniveau) .....	13
Tabel 5: Aantal thema's waarop wordt samengewerkt naar sector (aggregatie op instellingsniveau) ..	14
Tabel 6: Gemiddeld aantal subthema's waarop wordt samengewerkt binnen de hoofdthema's (aggregatie op instellingsniveau) .....	14
Tabel 7: Samenwerking op het gebied van aanbod/afstemming onderwijs (aggregatie op instellingsniveau) .....	15
Tabel 8: Samenwerking op het gebied van aansluiting, kwaliteitszorg, professionalisering (aggregatie op instellingsniveau) .....	15
Tabel 9: Samenwerking op het gebied van verkenningen knelpunten (aggregatie op instellingsniveau) ..	16
Tabel 10: Samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering (aggregatie op instellingsniveau) .....	16
Tabel 11: Overige samenwerking (aggregatie op instellingsniveau) .....	17
Tabel 12: Tevredenheid over samenwerking naar thema .....	25
Tabel 13: Status van de samenwerking naar thema .....	27
Tabel 14: Reikwijdte van de samenwerking naar thema .....	28
Tabel 15: Reikwijdte van de samenwerking naar sector .....	29
Tabel 16: Budget voor samenwerking naar thema .....	30
Tabel 17: Aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt naar thema en percentage van samenwerkingen met instellingen uit andere sectoren .....	31
Tabel 18: Betrokkenheid van sectoren bij de samenwerkingen .....	32
Tabel 19: Aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt naar sector .....	33
Tabel 20: Deelname aan de samenwerking naar thema .....	35
Tabel 21: Deelname aan de samenwerking naar sector .....	35
Tabel 22: Regressiemodel met vertrouwen in de samenwerking als afhankelijke variabele en kenmerken van de samenwerking als verklarende factoren .....	36
Tabel 23: Percentage tot tevreden tot zeer tevreden is over de samenwerking naar subthema .....	59

Tabel 24:	Status van de samenwerking naar subthema.....	60
Tabel 25:	Reikwijdte van de samenwerking naar subthema .....	61
Tabel 26:	Budget voor samenwerking (%) naar subthema.....	62
Tabel 27:	Aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt naar subthema .....	63
Tabel 28:	Aantal instellingen waarmee wordt samengewerkt naar sector .....	63
Tabel 29:	Deelname aan de samenwerking naar subthema.....	64
Tabel 30:	Percentage met veel tot zeer veel vertrouwen in de samenwerking naar sector en subthema.....	65