

## Duurzame verbinding tussen onderwijs en ondernemers

Vincent Blok, Social Sciences Group, Wageningen University ([vincent.blok@wur.nl](mailto:vincent.blok@wur.nl))

Lisa Ploum, Social Sciences Group, Wageningen University

Harry Kortstee, LEI, Wageningen UR

Aart van den Ham, LEI Wageningen UR

## Samenvatting

Onderwijsinstellingen hebben behoefte aan een duurzame verbinding tussen onderwijs en ondernemers, om vakbekwame en ondernemende professionals in de land- en tuinbouw op te leiden. In dit onderzoek worden processtappen geïdentificeerd die leiden tot duurzame samenwerking tussen onderwijs en ondernemers, en wordt een strategie geschetst hoe een duurzame verbinding tot stand kan worden gebracht. Op basis van drie strategieën om samenwerking te bevorderen – de ontzorgen-strategie, de toegevoegde waarde strategie en de status quo strategie – en een concreet stappenplan om samenwerking met ondernemers tot stand te brengen en te institutionaliseren, krijgen onderwijsinstellingen handvaten aangereikt om succesvolle samenwerking met het bedrijfsleven tot stand te brengen.

## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
1. Inleiding.....	4
2. Theoretische achtergrond.....	6
3. Methode.....	11
4. Resultaten.....	13
Motivatie en behoefte tot samenwerking.....	13
Selectie van samenwerkingspartners.....	15
Ontwerp van de samenwerking.....	17
Institutionalisering van de samenwerking.....	20
Drivers voor een succesvolle samenwerking.....	22
Barrières voor een succesvolle samenwerking.....	23
5. Discussie & Conclusie.....	24
6. Implicaties voor de praktijk.....	29
Stappenplan.....	30
7. Limitatie van het onderzoek.....	32
Acknowledgement.....	32
Referenties.....	33
Colofon.....	35
Bijlage.....	36

## 1. Inleiding

De aanleiding voor onderzoek naar een duurzame verbinding tussen onderwijs en ondernemers wordt gevormd door een aantal ontwikkelingen in de Nederlandse land- en tuinbouw sector. Enerzijds dreigt een tekort aan gekwalificeerd personeel op land- en tuinbouwbedrijven te ontstaan door een matig imago (lage beloning, zwaar werk, een op zichzelf betrokken sector met weinig openheid naar de omgeving, etc.) binnen de sector. Anderzijds vragen maatschappelijke ontwikkelingen om nieuwe en toekomstgerichte kennis en inzichten in de land- en tuinbouw sector. De maatschappij vraagt nadrukkelijk naar duurzame landbouwbedrijven die verbinding zoeken met hun omgeving, en dit vraagt andere kennis en vaardigheden van (toekomstige) ondernemers. Dit stelt specifieke en nieuwe eisen aan het groen onderwijs, die de toekomstige ondernemers en werknemers in de Nederlandse land- en tuinbouw opleidt. Niet alleen is kennis en inzicht in nieuwe technologieën en veranderende maatschappelijke behoeftes noodzakelijk. Ook een veranderingsgerichte en ondernemende houding is nodig om afgestudeerde MBO- en HBO-studenten hun leven lang te laten leren.

Uit onderzoek blijkt dat de ontwikkeling van een dergelijke ondernemende houding niet alleen klassikaal onderwijs op het gebied van ondernemerschap vergt, maar dat intensief contact van studenten met ondernemers gedurende het onderwijsprogramma noodzakelijk is (NIRAS, 2008; Blok et al., 2014). Daarbij kan worden gedacht aan gastcolleges en stages maar vooral ook aan extra-curriculaire activiteiten samen met ondernemers. Hoewel op dit moment al veel wordt samengewerkt tussen onderwijs en ondernemers, wordt algemeen aangenomen dat deze verbinding versterkt moet worden om vakbekwame en ondernemende professionals in de land- en tuinbouw op te leiden.

In opdracht van de Groene Kennis Coöperatie is daarom onderzoek gedaan naar de manier waarop een duurzame verbinding tussen onderwijs en ondernemers ontwikkeld en in stand gehouden kan worden. Op basis van een literatuur studie, drie focus groepen met vertegenwoordigers uit het groen onderwijs en interviews met vertegenwoordigers uit het groen onderwijs en het bedrijfsleven, worden de processtappen geïdentificeerd die leiden tot duurzame samenwerking tussen onderwijs en ondernemers, en wordt een stappenplan geschetst hoe een duurzame verbinding tot stand kan worden gebracht.

Het uitgangspunt van dit onderzoek is niet zozeer de onderwijskundige als wel de institutionele inbedding van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven; de onderwijsinstelling heeft de ambitie om samenwerking met het bedrijfsleven te bevorderen en

ontwikkelt daartoe beleid op strategisch, operationeel en individueel niveau. Een tweede uitgangspunt is dat een duurzame verbinding een *win-win situatie* voor zowel de onderwijsinstelling als ook voor de betrokken bedrijven op zou moeten leveren (Wymer & Samu, 2003).

In hoofdstuk 2 wordt een model voor een duurzame verbinding tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven gepresenteerd op basis van een literatuuronderzoek. Nadat in hoofdstuk 3 de methode van het onderzoek is beschreven, worden de resultaten van het onderzoek in hoofdstuk 4 gepresenteerd. In hoofdstuk 5 worden ten slotte conclusies getrokken en mogelijkheden voor vervolgonderzoek verkend.

## 2. Theoretische achtergrond

Aangezien samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven een thema is waar tot op heden nauwelijks onderzoek naar is gedaan, heeft het literatuuronderzoek zich gericht op de overeenkomsten en verschillen tussen profit en not-for-profit instellingen, inter-sectorale samenwerking tussen profit en not-for-profit instellingen en samenwerking tussen groen onderwijs en bedrijven in de land- en tuinbouw.

In de literatuur wordt het onderscheid tussen profit en not-for-profit organisaties onderkend. Beide type organisaties hebben verschillende doelen, culturen, manieren van werken (Sagawa & Segal, 2000) en verschillende motivaties (Rhoades-Catanach, 2000; O'Connor & Raber, 2001; Hull & Lio, 2006). Zo staat de visie en strategie van profit ondernemingen in het teken van winstgevendheid en zijn daar bepaalde risico's aan verbonden, terwijl not-for-profit instellingen primair sociale waarde willen toevoegen die past bij hun publieke rol. Daarbij proberen ze eerder risico's uit de weg te gaan (Covin & Slevin, 1998).

Dit contrast speelt ook in het geval van samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven. Onderwijsinstellingen hebben primair een publieke rol om kennis te ontwikkelen en kennis te verspreiden, door de opleiding van jonge mensen en onderzoeksresultaten te publiceren en vrij toegankelijk te maken (Dasgupta & David, 1994; Elmuti et al., 2005). Ook bedrijven ontwikkelen en verspreiden kennis, maar primair met het oog op de eigen winstgevendheid en het competitieve voordeel in de markt (Elmuti et al., 2005; Bruneel et al., 2010).

De verschillen tussen profit en not-for-profit organisaties laten onverlet dat beiden *kunnen* samenwerken en dat beide sectoren onder toenemende druk vanuit de overheid wat betreft het topsectorenbeleid zelfs *moeten* leren samenwerken. In de literatuur worden dit *cross-sector partnerships* (CSP) genoemd (Varadarajan & Cunningham, 1995; Wymer & Samu, 2003). De gedachte achter CSP's is dat profit en not-for-profit organisaties samenwerken om een gemeenschappelijk doel te realiseren dat zij alleen niet kunnen realiseren (vgl. Bryson et al., 2006; Blok, 2014). De literatuur over sociale allianties en partnerschappen gaat weliswaar over andere not-for-profit organisaties dan het onderwijs, maar geeft toch waardevolle informatie over de aard van succesvolle samenwerkingsverbanden tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven. Motieven voor CSP's worden bijvoorbeeld gevonden in toegang tot financiële middelen, nieuwe kennis en expertise, nieuwe markten, het leren van nieuwe vaardigheden, het ontwikkelen van creatieve

en innovatieve oplossingen, de verbetering van de reputatie etc. (van Huijsstee, 2007; vgl. Samu & Wymer, 2001).

In de CSP-literatuur worden een aantal processtappen onderscheiden om tot succesvolle samenwerking te komen. Op basis van het werk van Selsky & Parker (2005) hebben Seitanidi & Crane (2008) de kritische micro-processen van succesvolle partnerschappen geïdentificeerd. In figuur 2 worden deze processtappen schematisch weergegeven. De eerste fase bestaat in de selectie van de partner, waarbij de volgende stappen worden gezet: de strategische beslissing voor ‘partnerschap’ als de geprefereerde samenwerkingsvorm, de exploratie van mogelijke partners en de selectie van de partner op basis van selectiecriteria. Voorbeelden van dergelijke criteria zijn bijvoorbeeld de mate waarin de partner ervaring heeft in CSR, hetzelfde geografische werkterrein, persoonlijke klik tussen mensen en de mate van wederzijds belang. De tweede fase bestaat in het ontwerp van de partnerschap en bestaat uit de volgende stappen: het experimenteren met de partnerschap – bijvoorbeeld pilot projecten – op basis waarvan de gemeenschappelijke doelen kunnen worden bepaald en kunnen worden vastgelegd in een *Memorandum of Understanding*. Deze afspraken moeten worden geoperationaliseerd binnen de samenwerking en bestaan in afspraken over de inhoud en de processen van de samenwerking. De derde en laatste processtap bestaat in de institutionalisering van de samenwerking. De samenwerking heeft consequenties voor de eigen organisatie en die moeten worden geoperationaliseerd in het beleid en de processen van de samenwerkende organisaties (Seitanidi & Crane, 2008).

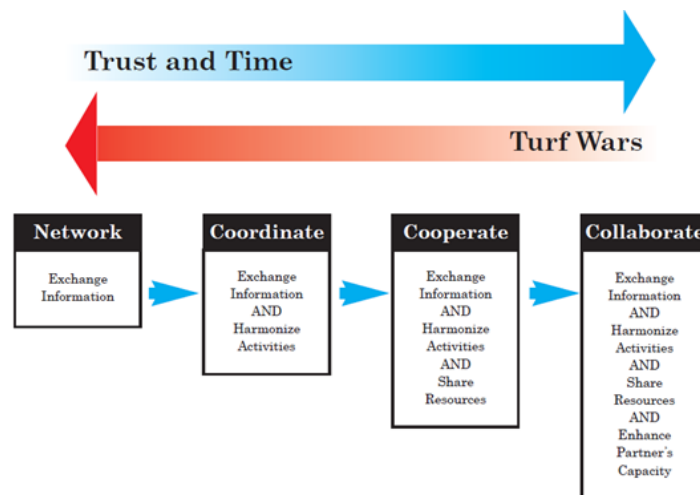
In de literatuur worden verschillende mogelijke *barriers* of risico’s van samenwerking geïdentificeerd. Het verschil in cultuur en doelen kan samenwerking bemoeilijken, maar bijvoorbeeld ook machtsverschillen tussen partners (Eweje & Palakshappa, 2009). Ook het risico van imagoschade door de associatie met één bepaalde partner wordt onderkend (Austin, 2000).

In de literatuur worden ook verschillende succesfactoren onderkend. Een belangrijke driver voor samenwerking is dat beide partijen het voordeel van de samenwerking inzien. Het voordeel van samenwerking weegt op tegen de kosten, bijvoorbeeld de investering qua tijd (Austin, 2000). Andere drivers zijn de complementariteit van de strategie van verschillende actoren (vergelijkbare missie en visie bv.), een persoonlijke band tussen (representanten van) partners omdat dit het onderlinge vertrouwen vergroot, continue leren en gezamenlijke waarde-creatie.

Hoewel de literatuur over samenwerking tussen universiteiten en de industrie vaak gaat over samenwerking op het terrein van wetenschappelijk onderzoek, en daarom in

mindere mate van toepassing is op de samenwerkingsvormen in dit onderzoek, kunnen de motieven voor samenwerking tussen industrie en universiteiten gedeeltelijk ook van waarde zijn in het geval van ons vraagstuk. Bekende motieven voor bedrijven om samen te werken met onderwijsinstellingen zijn bijvoorbeeld de toegang tot nieuwe kennis om business-problemen op te lossen, kennis en technology transfer van universiteiten naar bedrijfsleven en lagere kosten voor R&D (Elmuti et al., 2005). Het gaat daarbij niet zozeer om nieuwe productontwikkelingen die leiden tot commercieel succes, maar de samenwerking is meer algemeen gemotiveerd vanwege toegang tot goede studenten en mogelijk nieuwe werknemers, opkomende technologieën etc., die de kennisbasis van de ondernemingen vergroten (Caloghirou et al., 2001). Daarnaast spelen relaties tussen industrie en universiteiten (en in hoge mate ook HBO instellingen) bijvoorbeeld ook op het terrein van werving en selectie van afgestudeerde studenten, stages, gezamenlijke conferenties, consultancy en contractonderzoek, training van postgraduates en spin-offs (Bruneel et al., 2010). Al deze soorten relaties vergen verschillende vormen van samenwerking.

Het model van Himmelman (Figuur 1) kan helpen om vier verschillende maten van samenwerking te onderscheiden, die ook als elkaar opvolgende fasen kunnen worden gezien. Daarin is sprake van steeds toenemende complexiteit. In de eerste fase, de zgn. netwerkfase, ligt de nadruk op het uitwisselen van informatie. In de coördinatiefase worden vervolgens activiteiten op elkaar afgestemd en gecoördineerd. In de coöperatiefase wordt deze coördinatie van activiteiten verder uitgebreid met de uitwisseling van en het onderling gebruik van resources, bijvoorbeeld ruimtes of voorzieningen. Terwijl in de eerste drie fases het eigenbelang nog centraal blijft staan, komt de nadruk op het versterken van de capaciteiten van de partner centraal te staan in de vierde en laatste fase van samenwerking. Het model van Himmelman kan helpen om de huidige en gewenste vorm van samenwerking tussen partners in kaart te brengen.

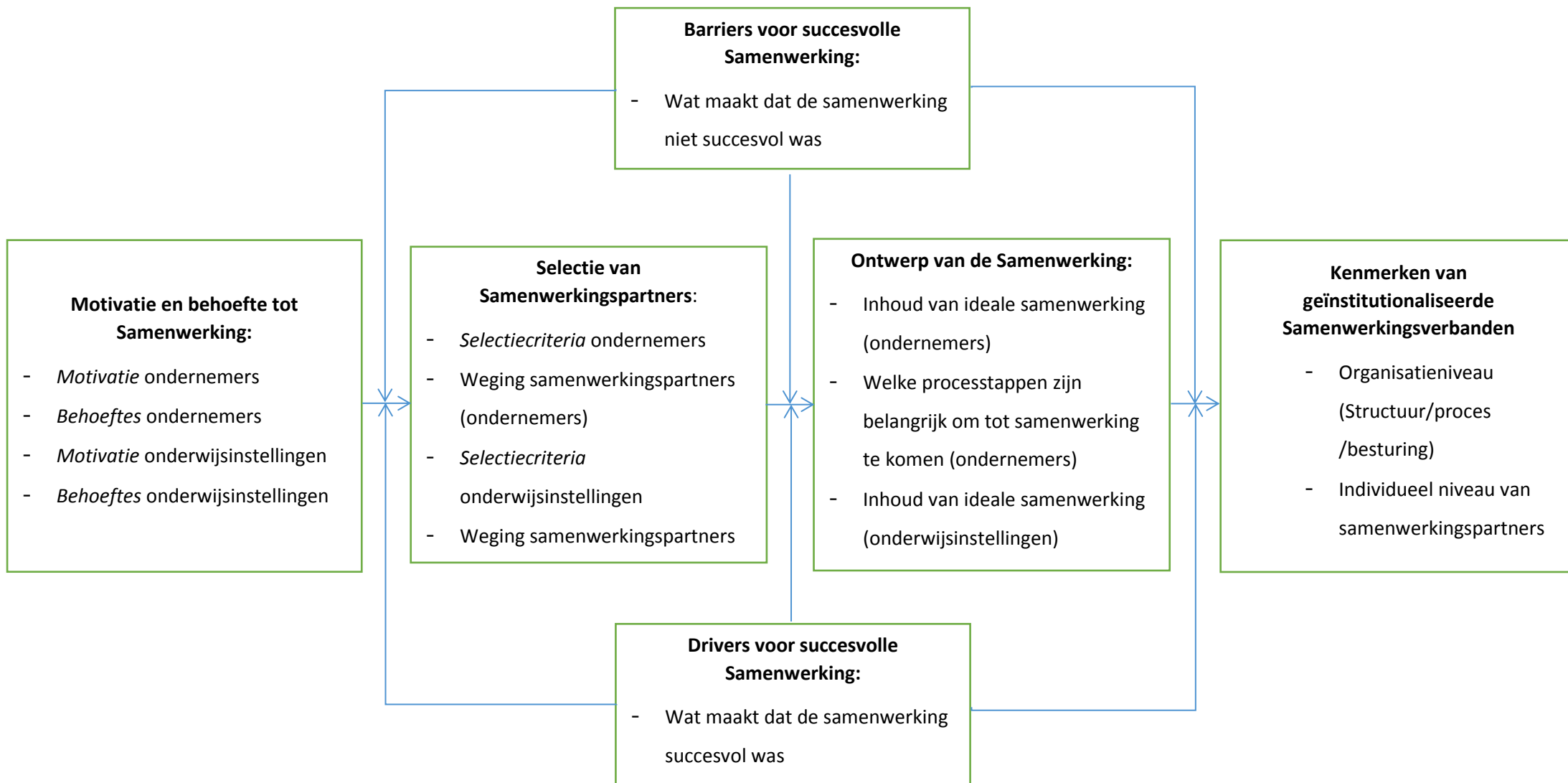


Based on concepts from A.T. Himmelman "Collaboration for a Change: Definitions, Models, Roles and a Collaboration Process Guide" and a tool developed by Lancaster Community Health Plan.



Figuur 1. Verschillende niveaus van samenwerking (Himmelman)

Op basis van het literatuuronderzoek worden de volgende processtappen van samenwerking tussen onderwijs en ondernemers geïdentificeerd, die op basis van het empirisch onderzoek nader kunnen worden ingevuld:



Figuur 2. Model voor duurzame verbinding tussen onderwijsinstellingen en ondernemers

### 3. Methode

Het onderzoek werd uitgevoerd binnen het groen onderwijs op MBO- en HBO-niveau in Nederland. Als eerste stap werd een literatuuronderzoek uitgevoerd naar overeenkomsten en verschillen tussen profit en not-for-profit instellingen, inter-sectorale samenwerking tussen profit en not-for-profit instellingen en naar samenwerking tussen groen onderwijs en bedrijven in de land- en tuinbouw. Op basis daarvan zijn de processtappen geïdentificeerd die van belang zijn bij succesvolle samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven, die vervolgens werden getoetst tijdens drie focusgroepen met vertegenwoordigers uit het groen onderwijs en interviews met vertegenwoordigers uit het groen onderwijs en het bedrijfsleven.

Tijdens drie focusgroep-discussies, met telkens dezelfde personen, werden de processtappen voor succesvolle samenwerking verkend. De betrokken vertegenwoordigers uit het groen onderwijs waren allen feitelijk betrokken bij samenwerking tussen de onderwijsinstelling en ondernemers, bijvoorbeeld als docent, stagebegeleider, programmaleider of teamleider. Tijdens de focusgroepdiscussies werden de bevindingen uit het literatuuronderzoek gepresenteerd en bediscussieerd door de deelnemers. Enerzijds werden de geïdentificeerde processtappen in het literatuuronderzoek tijdens de focusgroep discussies aangescherpt voor het groen onderwijs. Anderzijds werden deze processtappen van betekenis voorzien op basis van voorbeelden van succesvolle manieren van samenwerking. De vraag die daarbij leidend was is welke processtappen worden herkend in de dagelijkse praktijk van de deelnemers aan de discussie. De focusgroep discussies duurden ongeveer 2 uur per keer. De verslagen van de focusgroep discussies werden gebruikt voor de analyse in deze studie. De deelnemende onderwijsinstellingen, ondernemers en focusgroep participanten zijn beschreven in bijlage I.

Tijdens semi-gestructureerde interviews met vertegenwoordigers uit het groen onderwijs (N=8) en ondernemers in de Agrofoodsector (N=8) zijn de geïdentificeerde processtappen voor succesvolle samenwerking verder uitgevraagd. Elke deelnemer aan de focusgroep discussie werd gevraagd vertegenwoordigers van groene onderwijsinstellingen (MBO/HBO) en ondernemers te selecteren die veel ervaring hebben met samenwerking tussen onderwijs en ondernemers. De verdeling over MBO- en HBO-instellingen was nagenoeg gelijk en over het algemeen werden meer ondernemers met kleinere bedrijven geïnterviewd (minder dan 5 werknemers). Het interview bestond uit open vragen over de

processtappen voor succesvolle samenwerking en duurde ongeveer een uur per interview. De verslagen van de interviews werden gebruikt voor analyse in deze studie en vervolgens besproken met de focusgroep om de resultaten te valideren en meer diepgang te geven.

## 4. Resultaten

Zoals eerder aangegeven start samenwerking niet met formele of informele afspraken en een plan waarin het verloop van de samenwerking wordt geschetst. De fase voorafgaand aan deze processtappen is ook van belang. Daarom wordt met de presentatie van de resultaten met *motivatie en behoefte* tot samenwerking begonnen. Daarop volgend worden de andere processtappen beschreven en afsluitend komen de barrières and drivers voor een succesvolle samenwerking aan de orde.

### *Motivatie en behoefte tot samenwerking*

Wanneer gekeken wordt naar de meest opvallende resultaten van zowel ondernemers als onderwijsinstellingen valt op dat de vraag naar betere aansluiting van onderwijsinstellingen op bedrijfsleven bij beide partijen leeft. Deze overkoepelende motivatie om onderwijsinstellingen en bedrijfsleven met elkaar te verbinden wordt op verschillende wijze ingevuld. Ondernemers (= O) zien graag dat het beroepsonderwijs (= S) wordt bijgeschaafd, zodat het beter aansluit op de praktijk. Onderwijsinstellingen willen daarentegen graag input en medewerking vanuit het bedrijfsleven om de aansluiting naar het bedrijfsleven beter te kunnen realiseren en daarbij aan de kwaliteitseisen van het bedrijfsleven te voldoen. Dit sluit ook aan bij de motivatie van onderwijsinstellingen om gekwalificeerd personeel te leveren en de vraag naar gekwalificeerd personeel vanuit het bedrijfsleven.

*‘We moeten samen de juiste modules ontwikkelen om de verbinding te krijgen tussen onderwijs en bedrijfsleven’. (O2)*

Naast een betere aansluiting valt op dat kennis en kennisuitwisseling een vaak genoemde motivatie is bij zowel ondernemers als bij onderwijsinstellingen. Kennisuitwisseling speelt op meerdere niveaus. Vakinhoudelijke kennis kan onderling worden gedeeld, maar de mate waarin dit feitelijk in MBO- en HBO-instellingen gebeurt verschilt sterk. Op MBO- niveau ontstaat kennis door gaandeweg dingen te doen. Kennis bestaat dan niet alleen uit informatie maar gaat altijd gepaard met ervaringen, vaardigheden en de attitude (EVA), terwijl op HBO-niveau vaak een opdracht klaar ligt waarbij vakinhoudelijke kennis nodig is. Met kennis wordt niet alleen vakinhoudelijke kennis bedoeld. Ook de ervaring, vaardigheden en houding die een student/stagiair met zich meebrengt is van belang. De laatst genoemde elementen zorgen ervoor dat nieuwe inhoudelijke kennis binnen een bedrijf ontstaat. Het is daarbij van belang op te merken dat ondernemers onderwijsinstellingen niet primair zien als

kennisinstituut en dus niet als primaire informatiebron. Eerder is het de ‘frisse’ blik die een student op bestaande bedrijfsprocessen werpt, en die leidt tot nieuwe inzichten bij de ondernemer. Tabel 1 biedt een beknopt overzicht van de meest belangrijke motivaties tot samenwerking van ondernemers en onderwijsinstellingen.

Tabel 1. Motivatie tot samenwerking

Ondernemers	Onderwijsinstellingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betere aansluiting bij de behoeften van het bedrijfsleven</li> <li>• Toegang tot kennis/expertise</li> <li>• Voordeel halen uit meewerkende stagiairs</li> <li>• Voorop willen lopen in nieuwe kennis</li> <li>• Potentiële nieuwe medewerkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betere aansluiting van onderwijs bij bedrijfsleven verzorgen</li> <li>• Toegang tot kennis/expertise (ten behoeve van student <i>en</i> curriculum)</li> <li>• Bijdrage aan imago</li> </ul> <p>NB: Kennis uit onderwijs wordt niet genoemd als <i>resource</i> voor het bedrijfsleven</p>

In tegenstelling tot de overeenkomsten die gevonden zijn bij de *motivatie* tot samenwerking, worden er grotere verschillen gevonden bij de *behoefte* tot samenwerking tussen ondernemers en onderwijsinstellingen. Ondernemers focussen vooral op het aantrekken van goede stagiaires en zijn op die manier op zoek naar de toegevoegde waarde van een student in het bedrijf (kennis/meewerken). Onderwijsinstellingen hebben vooral behoefte aan een bijdrage van het bedrijfsleven aan de vorm en inhoud van de aangeboden opleidingen. Om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de praktijk heeft het onderwijs behoefte aan een betere aansluiting met het bedrijfsleven.

*‘Contacten en samenwerken met het bedrijfsleven zijn cruciaal om als goed opleidingsinstituut (beroepsopleiding) te overleven.’ (S3)*

De grootte van bedrijven blijkt een belangrijke rol te spelen in de samenwerking met onderwijsinstellingen. Kleine bedrijven zijn in mindere mate in de gelegenheid om een bijdrage te leveren doordat alle mankracht nodig is op het bedrijf. Dit soort bedrijven verzorgen vaak MBO-stageplekken gericht op het opleiden voor de sector. Grotere bedrijven zijn eerder in de gelegenheid om tijd vrij te maken en om mee te denken met de ontwikkeling van het curriculum en hebben daar ook zelf direct belang bij. Studenten die in grotere bedrijven stage lopen, worden dan ook vaker primair opgeleid voor het bedrijf zelf en minder vaak voor de sector in bredere zin.

Een andere behoefte die naar voren is gekomen is het leren in netwerken, waarin bedrijven en onderwijsinstellingen elkaar kunnen versterken. Als een onderwijsinstelling onderdeel uitmaakt van een netwerk ontstaat er bijvoorbeeld een kenniscentrum waar ondernemers kennis uit kunnen putten maar bijvoorbeeld ook stagiaires.

*'Ik zou graag willen dat je voortdurend bij elkaar in de keuken kijkt, niet alleen bij het uitvoeren van recepten om daar samen voedsel van te maken maar ook samen recepten bedenkt en samen verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering daarvan. Dat lijkt me een uitdaging.'* (S3)

De authentieke leersituatie is een derde behoefte van de onderwijsinstellingen, waarbij de student feedback vanuit het bedrijfsleven krijgt op de resultaten, het leerproces en de ondernemendheid van de student zelf. Dit kan als nieuwe input en kennis voor onderwijsvorming fungeren.

Onderstaande tabel (Tabel 2) geeft een overzicht weer van de meest belangrijke behoeftes tot samenwerking van ondernemers en onderwijsinstellingen.

Tabel 2. Behoefte tot samenwerking

Ondernemers	Onderwijsinstellingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagiaires</li> <li>• Uitvoeren onderzoek (HBO) of uitzoekwerk (MBO) waar het bedrijf niet aan toekomt</li> <li>• Bijdrage van stagiair aan R&amp;D (HBO)</li> <li>• Leren in netwerken (van elkaar leren/elkaar versterken)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijdrage aan vorm en inhoud van opleidingen</li> <li>• Betere aansluiting bij ontwikkelingen in de praktijk en nieuwe maatschappelijke trends</li> <li>• Inzet van bedrijfsleven in het onderwijsproces</li> <li>• Leren binnen authentieke leersituatie</li> <li>• Bijdrage aan onderwijsvernieuwing</li> </ul>

### *Selectie van samenwerkingspartners*

De keuze van een ondernemer of onderwijsinstelling om een bepaalde samenwerkingspartner te kiezen, hangt samen met de motivatie en behoefte tot samenwerking. Onderstaande resultaten geven meer inzicht in de manier waarop ondernemers en onderwijsinstellingen hun partners selecteren en welke selectiecriteria zij daarbij hanteren.

Een samenwerkingsverband kan zowel ontstaan door geplande processen als door ongeplande processen. Een onderwijsinstelling kan bijvoorbeeld bewust en actief op zoek zijn naar ondernemers voor het verzorgen van stageplaatsen, maar het kan ook voorkomen dat een

student zelf een bedrijf vindt. Daardoor ontstaat een samenwerking zonder dat de onderwijsinstelling hier naar op zoek was. Vaak komt het echter voor dat een onderwijsinstelling of ondernemer meer bewust op zoek is naar een samenwerkingspartner en dan spelen selectiecriteria een grotere rol dan in het geval van spontane ongeplande samenwerkingsverbanden.

Een van de belangrijkste selectiecriteria voor samenwerkingspartners is dat de partner moet aansluiten op de eigen onderneming/onderwijsinstelling. Ondernemers verwachten dat onderwijsinstellingen aansluiten bij de behoeftes van het bedrijf. Onderwijsinstellingen verwachten dat bedrijven aansluiten op het onderwijsniveau (het onderscheid tussen MBO en HBO bijvoorbeeld). Ondernemers verwachten dat onderwijsinstellingen bereid zijn om het bedrijfsleven te betrekken bij de ontwikkeling van het onderwijs. Onderwijsinstellingen willen graag dat het bedrijfsleven toont dat ze kennis willen overdragen en ervaring willen delen, bijvoorbeeld door het samen ontwikkelen van een vak of door stageplaatsen aan te bieden. Daarnaast moet de student centraal staan binnen de samenwerking, waarbij het pedagogisch klimaat een belangrijker rol speelt dan de arbeidsproductiviteit voor de ondernemer. Goede begeleiding van de student is daarom een belangrijk criterium voor onderwijsinstellingen.

Zowel bij ondernemers als bij onderwijsinstellingen worden bepaalde competenties/eisen genoemd waar de samenwerkingspartner aan dient te voldoen. De ondernemer ziet met name de student als samenwerkingspartner en stelt eisen zoals het nakomen van afspraken en de uiterlijke verzorging van de student. Voor onderwijsinstellingen is het van belang dat ondernemers en/of ondernemingen bijvoorbeeld innovatief en toonaangevend zijn, maar ook dat ze een open en eerlijke uitstraling hebben. Ondernemers en onderwijsinstellingen zitten derhalve niet altijd op dezelfde golflengte als het gaat om selectiecriteria, met name ook omdat ze verschillende opvattingen hebben over wie de partner is.

*‘Als een stagiaire zich aanmeldt, wordt gevraagd zijn/haar cv op te sturen en wordt een gesprek met hem/haar gevoerd om na te gaan of de opdracht die hij/ zij krijgt overeenstemt met wat de student zelf wil’. (O8)*

*‘Wil je het als school alleen doen, dan ben je ten dode opgeschreven’. (S1)*

*‘Belangrijk is dat je bedrijven hebt die veel expertise hebben op het vakgebied, innovatief zijn maar die ook notie hebben van de opleiding van studenten’. (S2)*



De belangrijkste selectiecriteria van ondernemers en onderwijsinstellingen zijn in tabel 3 weergegeven.. De selectiecriteria voor ondernemers en onderwijsinstellingen verschillen, maar laten ook een aantal belangrijke overeenkomsten zien. Zo is er een duidelijke overlap tussen de wens van ondernemers dat onderwijsinstellingen *laten zien* het bedrijfsleven te betrekken, en de wens van onderwijsinstellingen dat ondernemers *laten zien* dat ze kennis willen overdragen. Ook staat de win-win situatie centraal voor beide partijen.

Tabel 3. Selectiecriteria samenwerkingspartners

Ondernemers	Onderwijsinstellingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluit de partner aan bij de behoeftes van het bedrijfsleven</li> <li>• Partner moet tonen dat het bedrijfsleven betrokken wordt bij onderwijsontwikkeling</li> <li>• Persoonlijk ‘klik’/ gedeelde achtergrond</li> <li>• Verwachting van win-win</li> <li>• Houding student (stagiair)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sluit partner aan bij het opleidingsniveau</li> <li>• Partner moet tonen dat ze kennis wil overdragen en ervaring wil delen</li> <li>• Bedrijven moeten innovatief &amp; toonaangevend zijn</li> <li>• Open en eerlijke uitstraling van de partner</li> <li>• Ondernemer moet kennis hebben van de sector en verankerd zijn in de regio/netwerken</li> <li>• Win-win situatie</li> </ul>

### Ontwerp van de samenwerking

Na de behoefte aan samenwerking die uitmondt in de selectie van een partner, is de volgende stap om de samenwerking feitelijk vorm te geven. Er kunnen verschillende maten van integratie van activiteiten worden onderscheiden, maar ook verschillende fases binnen een samenwerkingsverband. Eerst worden daarom de fases van samenwerking besproken – de *verkenningfase*, *vastlegging van contract* en *continuering van de samenwerking* – en vervolgens de mate van integratie, waarbij gebruik wordt gemaakt van het model van Himmelman. Daarbij dient rekening te worden gehouden met het al aangevoerde punt dat ondernemers de persoon van de student als primaire samenwerkingspartner zien, terwijl onderwijsinstellingen de onderneming als institutie als partner percipiëren.

De eerste fase in het proces van samenwerking is de verkenningfase, die ook wel de experimentele fase wordt genoemd. Deze fase wordt door zowel de ondernemingen als de onderwijsinstellingen als kritisch voor succesvolle samenwerking gezien. Sommige onderwijsinstellingen zien deze fase juist niet als belemmering omdat iedereen dan nog enthousiast is voor de samenwerking. In deze fase richten ondernemers zich onder andere op het afstemmen van behoeften en belangen tussen beide partijen, terwijl onderwijsinstellingen

zich naast de behoeften en belangen ook richten op het afstemmen van verantwoordelijkheden. Voor de onderwijsinstellingen is het daarom belangrijk goed naar elkaar te luisteren, terwijl het bedrijfsleven daarnaast het onderlinge contact ziet als een belangrijk component van de verkenningsfase. Onderwijsinstellingen willen hier invulling aan geven door het bedrijfsleven op de hoogte te stellen van het curriculum. Op studentniveau richten ondernemers zich met name op de leerdoelen van de student. Onderwijsinstellingen sluiten hier op aan door tijdens het afstemmen van vraag en aanbod de leerdoelen en wensen van studenten mee te nemen.

In de volgende fase, waarin de afspraken worden vastgelegd in een contract, liggen de visies van het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen verder uiteen. Bij het bedrijfsleven zijn er voor- en tegenstanders van een contract, evenals bij de onderwijsinstelling. Bij laatstgenoemde echter wordt vaker de voorkeur gegeven aan een contract. Het vastleggen van afspraken in een contract heeft een negatieve lading voor de ondernemers. Het vervangen van een contract door een Memorandum of Understanding (MoU) zou een goed alternatief kunnen zijn, omdat het meer op *intentie* om afspraken na te komen is gericht. Op individueel studentniveau kan een leerovereenkomst met korte en duidelijke afspraken een goede middenweg zijn, waarbij de overeenkomst fungeert als een houvast voor zowel docenten, leerlingen als ondernemers.

De laatste fase bestaat in de continuering van de samenwerking. Vanuit het bedrijfsleven spelen daarbij een goede begeleiding en monitoring van de student vanuit school een belangrijke rol. Vanuit het onderwijs ligt de focus meer op het blijven stimuleren en motiveren van elkaar. Dit kan te maken hebben met het feit dat het onderwijs behoefte heeft om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en veranderingen binnen het werkveld. Er moet geïnvesteerd worden in relaties en het met name het woord ‘samen’ is daarbij de kritische succesfactor.

*‘Het veranderhoofdstuk moet steeds actief worden gemaakt zodat je jouw doel qua proces steeds laat dynamiseren’ (O2)*

*‘Het ‘samen’ is echt een kritische succesfactor.’ (S4)*

*‘Succesvol blijven betekent echter wel dat je het proces steeds moet blijven volgen en resultaatgericht moet blijven sturen op verbetering. Dit is de kern.’ (S4)*

Ook op de mate van samenwerking hebben ondernemers en onderwijsinstellingen een verschillende kijk. Ondernemers willen wel informatie uitwisselen en *resources* uitwisselen

(studenten, bijdragen aan gastcolleges) maar zien niet de noodzaak om activiteiten verder te harmoniseren; ze zien het vaak niet zitten om echt mee te denken over de inhoud van een vak of om op een andere manier bij te dragen buiten het aannemen van stagiaires en het geven van een enkele gastcollege. Onderwijsinstellingen daarentegen willen juist wel dat activiteiten geharmoniseerd worden; zij zouden graag meer input vanuit het bedrijfsleven willen meer twee-richting verkeer stimuleren. Door gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor een student, maar ook voor het leven lang leren, kunnen activiteiten beter geharmoniseerd worden.

Ondernemers zien studenten primair als *resource* die goed gebruikt kunnen worden binnen het bedrijf. Onderwijsinstellingen zien studenten echter liever als ‘wisselgeld’. Een student is deels van toegevoegde waarde voor het bedrijf en leert primair binnen het bedrijf. Wel zien onderwijsinstellingen in dat hun studenten ook waarde moeten toevoegen aan het bedrijf.

*‘Je moet elkaar meenemen in de ontwikkeling en de uitwerking van het plan.’ (O3)*

*‘Grote stukken leerstof samen verankeren en dus samen verantwoordelijkheid nemen, voor ontwerp en uitvoering.’ (S3)*

*‘De student moet concreet en aanwijsbaar iets bijdragen aan de school of het bedrijf die zijn leer-werkplek vormt zodat bedrijven en scholen graag onze studenten bij hun bedrijf hebben. Dat is uitwisseling van informatie, maar de student moet dus gewoon meewerken op HBO-niveau in een innovatieve rol.’ (S2)*

In tabel 4 wordt een beknopt overzicht gegeven van de belangrijkste resultaten van het proces van samenwerking tussen ondernemers en onderwijsinstellingen per fase.

Tabel 4. Proces van samenwerking

Ondernemers	Onderwijsinstellingen
1. Verkenningsfase <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemmen behoeften en belangen</li> <li>• Leerdoelen transparant maken</li> <li>• Onderling contact (brainstormsessies)</li> <li>• Focus op partnership</li> <li>• Belangrijkste fase</li> </ul>	1. Verkenningsfase <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behoeften/verantwoordelijkheden</li> <li>• Naar elkaar luisteren</li> <li>• Bedrijven op de hoogte brengen van curriculum</li> <li>• Vraag en aanbod afstemmen</li> <li>• Belangrijkste fase</li> </ul>
2. Vastleggen in contract/MoU	2. Vastleggen in contract/MoU

### *Institutionalisering van de samenwerking*

De laatste fase van het samenwerkingsproces betreft de institutionalisering van de samenwerking. Hiermee wordt het niveau bedoeld die de samenwerkingspartners hebben bereikt en de mate waarin de samenwerking is ingebed in de primaire en secundaire processen van de deelnemende organisaties. Een maatstaf voor institutionalisering uit de literatuur is de mate waarin partners in staat zijn een crisis binnen de samenwerking te boven te komen; wanneer men na een crisissituatie alsnog met elkaar kan en wil samenwerken is er vaak sprake van een geïnstitutionaliseerde samenwerking (Seitanidi & Crane 2008).

Volgens zowel bedrijven als onderwijsinstellingen worden samenwerkingen geïnstitutionaliseerd door regelmatige bijeenkomsten. Vanuit de ondernemers wordt open communicatie en flexibiliteit genoemd, terwijl onderwijsinstellingen meer ingaan op het belang van de samenwerking voor beide partijen. De samenwerking wordt duurzaam ingebed in de deelnemende organisaties wanneer een win-win wordt bereikt. Tegelijkertijd valt op dat volgens zowel ondernemers als onderwijsinstellingen vaak geen sprake is van een vaste structuur of dat die structuur vanzelf ontstaat. Er zou wel een bepaalde basis moeten zijn voor samenwerking, maar binnen deze basisstructuur moeten deelnemers flexibel kunnen zijn. Een structurele relatie tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven zou bijvoorbeeld kunnen door middel van een klankbordgroep vanuit het bedrijfsleven voor de basale contacten, die enerzijds zorgdraagt voor continue feedback op het onderwijs en anderzijds de basis kan vormen voor nieuwe initiatieven binnen de samenwerking.

Een belangrijke succesfactor daarbij is de communicatie over wat goed en wat fout ging in de samenwerking volgens de ondernemers. Zij geven aan dat evaluatie van processen en het sturen op kwaliteitsverbetering een onderdeel zou moeten zijn van het proces van samenwerking.

Op de besturing van de samenwerking is door veel ondernemers niet ingegaan. Een enkeling heeft aangegeven dat de manier waarop de samenwerking bestuurd wordt afhankelijk is van het niveau van samenwerking, e.g. op strategisch, tactisch of operationeel niveau. Onderwijsinstellingen zien de besturing als één vast aanspreekpunt vanuit het onderwijs. Of de besturing gezamenlijk uitgevoerd dient te worden, is een vraag waarover meningen verschillen.

*‘Structurele relatie tussen onderwijs en bedrijfsleven door middel van een klankbordgroep. Constant monitoren en feedback geven’. (S4)*

*‘Er ontstaat ‘iets’ tussen onderwijs en bedrijfsleven waardoor de opgebouwde samenwerking in stand wordt gehouden.’ (S8)*

Binnen de samenwerking moeten de partners beschikken over bepaalde eigenschappen. Een tweede ‘test’ van institutionalisering van de samenwerking is dan ook de “familiariteit” tussen de partners. Op het hoogste samenwerkingsniveau zijn de belangrijkste bevindingen vanuit het bedrijfsleven communicatie, verstand hebben van zaken en het nakomen van afspraken. Met name bij communicatie is het van belang dat de samenwerkingspartners goed naar elkaar luisteren en open naar elkaar zijn. Vanuit de onderwijsinstellingen zijn communicatie en verstand hebben van zaken ook belangrijk. Daarnaast is samenwerking, ondernemendheid en motivatie een belangrijke factor. Elkaar om advies kunnen vragen en een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel worden door zowel ondernemers als de onderwijsinstellingen als belangrijke kenmerken aangedragen.

Op het niveau van de student en docent is het belangrijkste criterium vanuit het bedrijfsleven dat studenten gemotiveerd zijn. Daarnaast moeten studenten leergierig zijn, praktisch ingesteld zijn en moeten ze interesse hebben in zowel de opdracht als het bedrijf. Vanuit het onderwijs wordt aangekaart dat de docent in staat moet zijn om te enthousiasmeren. Ondernemers vergeten hierbij vaak dat ook zij een enthousiasmerende en onderwijzende rol hebben zolang de student stage loopt bij hun bedrijf. Ondernemers kijken vaker of de student zelf wel aan bepaalde kwaliteiten voldoet en vergeten (soms) naar hun eigen rol en houding te kijken. Het onderwijs lijkt zich wel bewust te zijn van het leerproces van de student dat gefaciliteerd moet worden door de docent (en de ondernemer).

De belangrijkste bevindingen zijn weergegeven in tabel 5.

Tabel 5. Kenmerken geïnstitutionaliseerde samenwerking

Ondernemers	Onderwijsinstellingen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmatige bijeenkomsten</li> <li>• Open communicatie en flexibiliteit</li> <li>• Communiceren wat goed/fout ging inde samenwerking</li> <li>• Besturing afhankelijk van niveau van de samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmatige bijeenkomsten</li> <li>• Oog blijven houden voor win-win</li> <li>• Evaluatie van processen en sturen op kwaliteitsverbetering</li> <li>• Vaste aanspreekpunten binnen onderwijs (teamleider)/gezamenlijke besturing</li> <li>• Elkaar blijven motiveren</li> <li>• Investeren in relaties</li> <li>• ‘samen’ is de kritische factor</li> </ul>

### *Drivers voor een succesvolle samenwerking*

Naast de processtappen zijn ook verschillende drivers onderzocht die samenwerking kunnen bevorderen. Daarbij onderscheiden we drivers op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Op strategisch niveau wordt er vanuit de onderwijsinstellingen onder meer aangestuurd op *commitment* van het bestuur om samenwerking te bevorderen en ook in te bedden in de organisatie, waarbij het middenmanagement de cultuurdragers zijn en individuele docenten de contacten onderhouden met de ondernemers. De visie van het onderwijs moet gericht zijn op de aansluiting van onderwijs op het bedrijfsleven. Daarnaast zijn geld en tijd van belang om de samenwerking met het bedrijfsleven te faciliteren en netwerken te onderhouden.

Op tactisch niveau wordt door onderwijsinstellingen aangestuurd op het creëren van *commitment* op teamniveau. Het team rondom de student moet samen ervoor zorgen dat de student de mogelijkheid heeft om gedurende zijn carrière te blijven leren (zgn. leven lang leren).

Op operationeel niveau vindt het bedrijfsleven het belangrijk dat de *fun*-factor van het werk in de sector wordt overgedragen door het onderwijs. Onderwijsinstellingen beoordelen meer vanuit de eigen instelling, door competentieontwikkeling van docenten te stimuleren door middel van netwerken en coaching. De bevordering van persoonlijke contacten is volgens de onderwijsinstellingen ook een *driver* voor een succesvolle samenwerking. Zowel ondernemers als onderwijsinstellingen geven aan dat de gezamenlijke rol (het delen van de verantwoordelijkheid voor het leerproces van de student) binnen de samenwerking voor succes kan zorgen. Ondernemers richten zich op co-*commitment* waar beide partijen belang bij hebben en vanuit het onderwijs wordt de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het onderwijs aan aankomende professionals in de land- en tuinbouwsector benadrukt.

Op individueel niveau speelt de docent een belangrijke rol vanuit het oogpunt van ondernemers. De opdrachten moeten goed doordacht zijn en een concrete vraag moet ontstaan vanuit de docent. Ook moet de docent over het juiste denk- en werkniveau te beschikken, van waaruit hij of zij de studenten goed kan begeleiden. Vanuit de onderwijsinstellingen wordt breder gekeken. Naast de verantwoordelijkheid van de docent in de begeleiding van het leerproces van de student ten behoeve van de kwaliteitsverbetering van de opleiding, wordt ook gekeken naar vakkennis en de aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven.

### *Barrières voor een succesvolle samenwerking*

Op strategisch niveau zegt het bedrijfsleven dat de communicatie tussen ondernemers en onderwijsinstellingen niet altijd goed verloopt. Vanuit de onderwijsinstellingen komt naar voren dat de verwachtingen tussen beide partijen onduidelijk waren. Dit kan wijzen op een onzorgvuldige invulling van de verkenningsfase. Het meest opvallende resultaat bij de barrières is dan ook dat wanneer er iets fout gaat in het samenwerkingsproces, dit meestal gebeurt door onvolkomenheden in of het ontbreken van de verkenningsfase.

Op operationeel niveau geeft het onderwijs aan dat lesroosters een probleem kunnen vormen voor studenten die verplichtingen hebben jegens het bedrijf. De onderwijsinstelling is minder flexibel in het lesrooster en dat kan de samenwerking belemmeren. Daarnaast moet de projectduur voor de student niet te lang zijn.

Op individueel niveau blijkt dat vanuit het bedrijfsleven een barrière ontstaat wanneer een student bepaalde eigenschappen mist, zoals niveau en motivatie. Onderwijsinstellingen gaan in op het presteren van studenten door te vermelden dat studenten nog in een fase zitten waarin fouten gemaakt mogen worden en dat ondernemers zich daarvan bewust moeten zijn. Een slechte ervaring kan ook ontstaan doordat op een lager niveau de begeleiding vanuit school onvoldoende is. Vanuit het onderwijs blijkt dat een slechte ervaring kan ontstaan wanneer docenten moeite hebben met de omschakeling naar het bedrijfsleven.

*‘Bedrijven moeten beseffen dat studenten in opleiding zijn, in een leerproces zitten en fouten mogen maken.’ (S3, S7)*

*‘Het komt er in feite op neer dat bij het slechte voorbeeld de verkenningsfase werd overgeslagen, daarom ging het later mis.’ (S3)*

## 5. Discussie & Conclusie

Het doel van dit onderzoek was om de processtappen van succesvolle samenwerking tussen ondernemers en bedrijfsleven te identificeren. In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd en geïnterpreteerd vanuit het perspectief van de onderwijsinstelling.

Uit de resultaten blijkt dat er een belangrijke potentie ligt voor samenwerking, aangezien zowel ondernemers als onderwijsinstellingen gemotiveerd zijn om aan een betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt in de groene sector te werken. Daarnaast zien beiden toegevoegde waarde in de kennis/expertise van de ander. Uit de resultaten blijkt echter ook dat de *behoefte* van beide actoren verschillend wordt ingevuld door bedrijfsleven en onderwijsinstellingen. Bedrijven zien samenwerking met name op het niveau van studenten die als stagiair betrokken worden, waarbij de student als de primaire samenwerkingspartner wordt gezien. Onderwijsinstellingen vinden een authentieke leeromgeving voor studenten belangrijk, maar hebben daarnaast ook behoefte aan een bijdrage van het bedrijfsleven aan de ontwikkeling van het curriculum. De resultaten van het onderzoek laten zien dat de behoefte van onderwijsinstellingen en ondernemers redelijk ver uit elkaar liggen. Dit verschil tussen de behoeften van ondernemers en onderwijsinstellingen verklaart mogelijk waarom samenwerking op organisatieniveau in de praktijk bemoeilijkt wordt.

De resultaten van het onderzoek laten verder zien dat elke processtap van de samenwerking eigen uitdagingen heeft, b.v. de afstemming van behoeftes en verwachtingen, het ontwerpen van passende samenwerkingsvormen die aansluiten bij for-profit en not-for-profit partijen etc. De resultaten zullen in deze paragraaf worden geanalyseerd en samengevat in een stappenplan voor succesvolle samenwerking.

Aangezien een gemeenschappelijke doelstelling een belangrijke succesfactor is voor samenwerking tussen for-profit en not-for-profit organisaties, verdient de aansluiting van de motivatie en behoefte van ondernemers en onderwijsinstellingen speciale aandacht. De potentiële aansluiting van de partner bij de eigen motivatie en behoeftes kan als een belangrijk selectie criterium worden gezien en dient tijdens de verkenningsfase van de samenwerking te worden verkend. Hieronder wordt de processtap partner selectie samengevat.

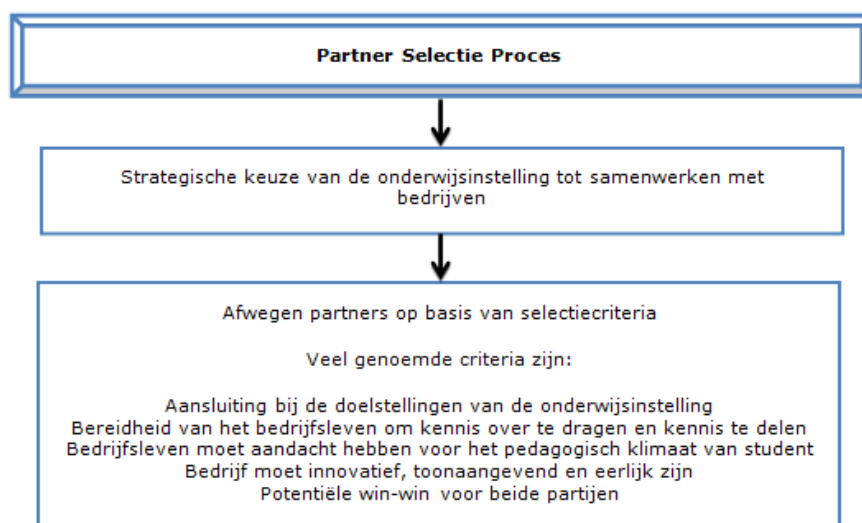
De verkenning van de mogelijke aansluiting tussen de behoeftes en verwachtingen van bedrijven en onderwijsinstellingen gebeurt in de verkenningsfase van de samenwerking. Dit veronderstelt dat beide partijen ‘een kijkje in de keuken’ van de ander moeten kunnen nemen



om elkaar te leren kennen, en ook om later niet voor verrassingen te komen staan. Een ander belangrijk punt is de mogelijkheid van een win-win voor beide partijen, die goed tijdens de verkenningsfase kan worden onderzocht en kan worden besproken. Vaak kennen partijen niet de potentie van de ander als samenwerkingspartners. Dit geldt bijvoorbeeld voor ondernemers die onderwijsinstellingen vaak niet tot hun kennisnetwerk rekenen. Door transparantie en communicatie over de eigen activiteiten tijdens de verkenningsfase kunnen onderwijsinstellingen zich meer als kenniscentra profileren en worden ze wellicht aantrekkelijker samenwerkingspartners voor ondernemers in de regio.

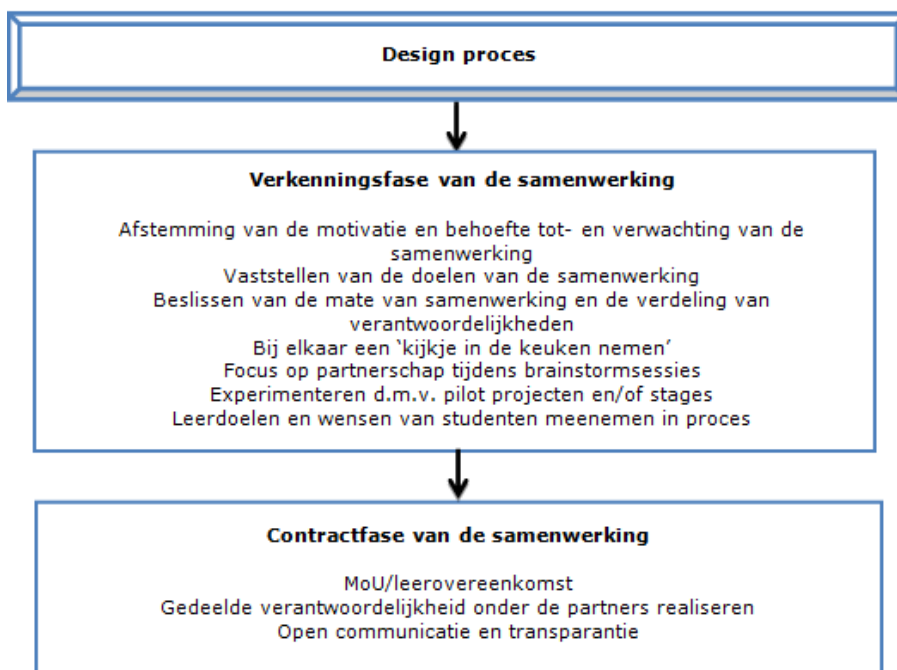
De verkenningsfase van de samenwerking blijkt cruciaal te zijn. Wanneer samenwerking mislukt, dan wordt dit geweten aan het geheel of gedeeltelijk ontbreken van de verkenningsfase waarin de onderlinge verwachtingen worden verkend en samengebracht. Indien de verkenningsfase wel succesvol is verlopen en behoeftes en verwachtingen over en weer scherp in kaart zijn gebracht, kan een passende samenwerkingsvorm worden ontworpen.

De selectie van samenwerkingspartners is deels het resultaat van een ongepland en *ad hoc* proces en gedeeltelijk gebaseerd op een planmatig proces van samenwerking, bv. de strategische keuze van onderwijsinstellingen om intensiever samen te gaan werken met het bedrijfsleven. In de praktijk gaat het vaak om een combinatie van beide vormen. In het geval van een planmatig proces worden verschillende criteria gehanteerd om de juiste partner te kiezen. Dit is vergelijkbaar met een ‘blind date’ (Seitanidi & Crane 2008); vooraf wordt bepaald of de partner aan bepaalde voorwaarden voldoet (vgl. de selectiecriteria van de onderwijsinstellingen) maar in de praktijk kan het anders uitpakken. Dit blijkt ook uit de resultaten van dit onderzoek. Het partnerselectieproces is dus van groot belang in het geval van succesvolle samenwerking.



Figuur 2. Overzicht selectieproces

Het ontwerp van de samenwerking kan worden gekenmerkt als ‘trial & error’ (Seitanidi and Crane, 2009). Ook dit wordt bevestigd door de resultaten van dit onderzoek. De verkenningsfase waarin de doelen en de mate van samenwerking worden besproken, blijkt vaak een *bottleneck* te zijn. Communicatie en onderlinge transparantie blijken belangrijke kenmerken te zijn van succesvolle samenwerking. Uit de resultaten is gebleken dat afspraken vaak niet vastgelegd worden in een contract, onder meer omdat het woord ‘contract’ negatieve connotaties heeft voor ondernemers. Aangezien het vastleggen van afspraken wel belangrijk wordt gevonden door zowel ondernemers als onderwijsinstellingen, om zo duidelijkheid te scheppen over verwachtingen, kunnen begrippen als leerovereenkomst of *Memorandum of Understanding* (MoU) uitkomst bieden. De fase voorafgaand aan het vastleggen van de overeenkomst is cruciaal. Alle partijen moeten hierbij betrokken worden en het moet duidelijk zijn wat de verwachtingen en einddoelen van de samenwerking zijn. In dit stadium dienen de ondernemers en onderwijsinstellingen een team te vormen dat gezamenlijk de verantwoordelijkheid neemt voor de student in kwestie.



Figuur 3. Overzicht designproces

De inbedding van de samenwerking in de organisatie lijkt een langdurig proces dat sommige partners misschien nooit bereiken. Dat heeft ook te maken met het feit dat ondernemers vooral op individueel studentniveau willen samenwerken (*ad hoc*) terwijl onderwijsinstellingen meer structurele samenwerking nastreven, bv. op het gebied van curriculumontwikkeling. Uit dit onderzoek blijkt dat vooral persoonlijke factoren tussen de partners een belangrijke rol spelen bij de inbedding van samenwerking. Het houden van

regelmatige bijeenkomsten en het geven van feedback worden in dit onderzoek als gezamenlijke voorwaarden gezien voor een succesvolle samenwerking.

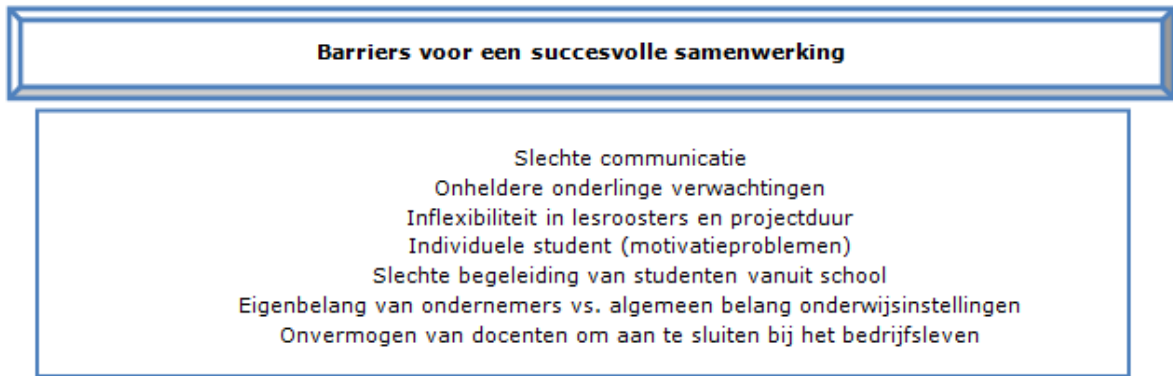


Figuur 4. Overzicht Institutionalisering

Op basis van dit onderzoek kunnen tevens de volgende drivers en barriers van succesvolle samenwerking worden geïdentificeerd.



Figuur 5. Drivers voor een succesvolle samenwerking



Figuur 6. Barriers voor een succesvolle samenwerking

## 6. Implicaties voor de praktijk

Aangezien zowel ondernemers als onderwijsinstellingen meerwaarde zien in samenwerking, wordt aan een belangrijke randvoorwaarde voor succesvolle samenwerking voldaan. Toch zal veel aandacht moeten worden besteed aan de ontwikkeling en inrichting van de samenwerking, aangezien de behoeftes en motivatie van ondernemers en onderwijsinstellingen ver uit elkaar liggen. Ondernemers zijn primair betrokken op hun eigen primaire proces en willen studenten daarbij betrekken, terwijl onderwijsinstellingen naast een authentieke leeromgeving ook structurele input van het bedrijfsleven in de ontwikkeling van het curriculum willen. Ondernemers zien wel de toegevoegde waarde van studenten die stage lopen maar beschouwen de onderwijsinstelling niet als onderdeel van hun kennisnetwerk. Samenwerking op instituutsniveau heeft voor hen geen toegevoegde waarde, hoewel sommige ondernemers best zullen willen bijdragen aan het curriculum uit meer filantropische overwegingen.

Op basis van dit gegeven en de resultaten van dit onderzoek, zie wij in ieder geval drie mogelijke strategieën voor samenwerking:

### Ontzorgen-strategie

De eerste strategie erkent dat de onderwijsinstelling afgezien van stagiaires geen directe toegevoegde waarde heeft voor ondernemers. Als de onderwijsinstelling toch tot succesvolle samenwerking wil komen, b.v. met het oog op input van het bedrijfsleven in het curriculum, dan is het zaak om die samenwerking zo makkelijk mogelijk te maken en zo veel mogelijk te faciliteren. Het beleid van de onderwijsinstelling zou erop gericht moeten zijn om de geïdentificeerde drivers voor samenwerking uit te buiten en de barrières te reduceren. Op deze manier wordt de welwillendheid van ondernemers om samen te werken met onderwijsinstellingen ten volle benut.

### Toegevoegde waarde strategie

De tweede strategie concentreert zich juist op de ontwikkeling van toegevoegde waarde voor het bedrijfsleven. Door in te spelen op behoeften van het bedrijfsleven creëert de onderwijsinstelling toegevoegde waarde voor de samenwerkingspartner. In dit geval ligt de nadruk meer op de ontwikkeling en profilering van de onderwijsinstelling als onderdeel van het kennisnetwerk van het bedrijfsleven, die het bedrijfsleven motiveert tot intensievere samenwerking.

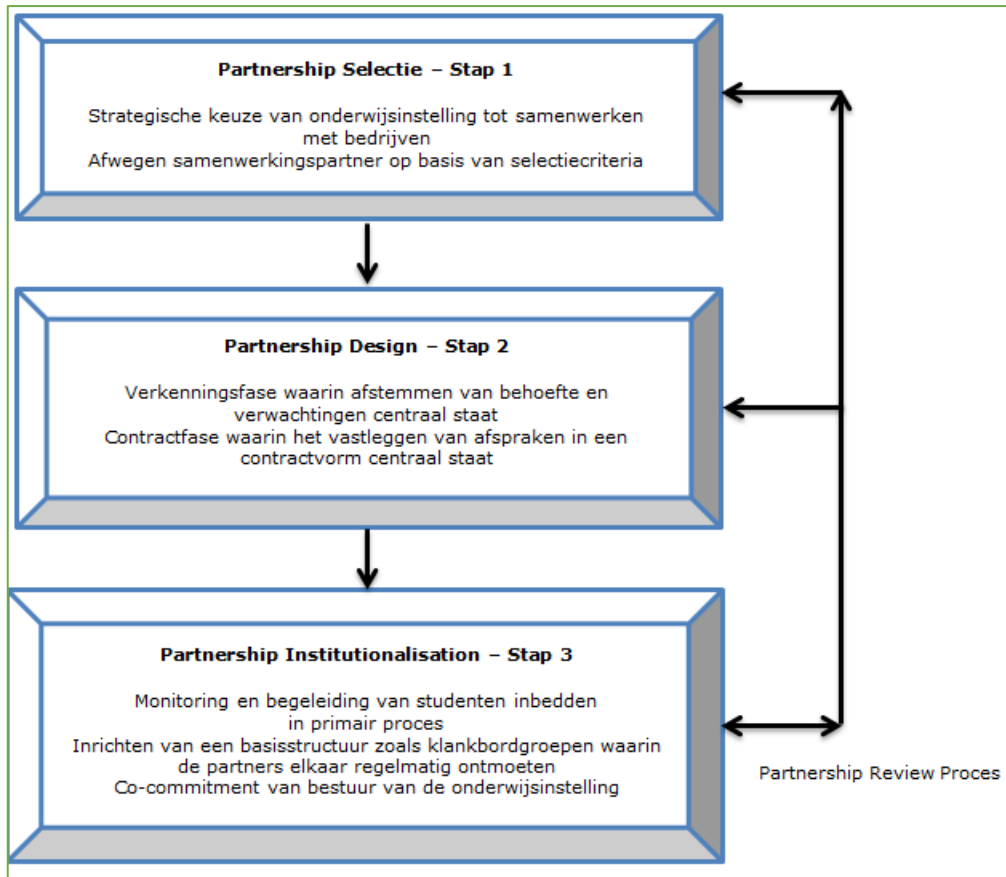
### Status-quo strategie

Een derde strategie houdt vast aan de huidige status-quo, waarin samenwerking vooral op student-niveau plaatsvindt en het bedrijfsleven voornamelijk uit filantropische overwegingen bijdraagt aan de onderwijsinstelling. In dat geval is niet echt sprake van samenwerking met het bedrijfsleven.

Als het bestuur van een onderwijsinstelling kiest voor één van deze drie strategieën of een variant daarop, kan de informatie over motivatie, behoefte, drivers en barriers uit dit onderzoek helpen om de juiste beleidskeuzes te maken die succesvolle samenwerking zullen bevorderen.

### *Stappenplan*

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan een algemeen beeld worden geschetst van de stappen die essentieel zijn in het samenwerkingsproces tussen onderwijsinstellingen en ondernemers (Figuur 7). De in de in vorige paragraaf genoemde drivers en barriers kunnen in overweging worden genomen bij de selectie van partners en de vormgeving van de samenwerking. Dit stappenplan geeft onderwijsinstellingen richtlijnen en een houvast in het samenwerkingsproces met ondernemers. Daarnaast kan het stappenplan worden doorlopen bij de selectie van partners, het ontwerp van de samenwerking en de inbedding van de samenwerking in de processen van de onderwijsinstelling. Tijdens de gesprekken met potentiële partners kan de informatie uit dit onderzoek worden gebruikt om de verschillen, kansen en bedreigingen van samenwerking te verkennen en op te lossen.



Figuur 7. Stappenplan

## 7. Limitatie van het onderzoek

Het onderzoek naar samenwerking tussen ondernemers en onderwijsinstellingen staat nog in de kinderschoenen. Op basis van dit eerste exploratieve onderzoek zijn een aantal processtappen voor succesvolle samenwerking geïdentificeerd, die enerzijds veel nauwkeuriger moeten worden onderzocht maar anderzijds wel handreikingen bieden voor onderwijsinstellingen die werk willen maken van samenwerking (vgl. hoofdstuk 6).

### Acknowledgement

Wij danken Joyce Houterman MSc. Voor haar bijdrage aan het literatuuronderzoek in het kader van haar BSc upgrade, Aart van der Ham (LEI) voor het afnemen van de interviews, en student assistent Annelous Borst voor haar bijdrage aan de eerste analyses van de resultaten. Ook willen we de focusgroep participanten Wiggele Oosterhoff(CAH Vilentum), Klaas Jellema en Lourien Marijs(GKC), Mathieu Tacken(Citaverde), Alfons van de Belt(AOC Oost), Jan Hoed(STOAS), Marijke Dijkshoorn en Jos Verstegen (WUR), Thomas Lans (WUR) bedanken voor het leggen van de contacten met de ondernemers, het toetsen en aanscherpen van het theoretisch kader en het vertalen naar implicaties voor de praktijk.



## Referenties

- Austin, J., 2000. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), pp. 69-97.
- Blok, V., 2014. The Metaphysics of Collaboration: Identity, Unity and Difference in Cross-Sector Partnerships for Sustainable Development. *Philosophy of Management* (forthcoming).
- Bruneel, J., D'Este, P. & Salter, A., 2010. Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. *Research Policy*, Volume 39, pp. 858-868.
- Bryson, J.M., Crosby, B. C., Middleton Stone, M., 2006. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the literature. *Public Management Review*, pp 44-55
- Caloghirou, Y., Tsakanikas, A., Vonortas, N.S., 2001. University-industry cooperation in the context of the European Framework Programmes. *Journal of Technology Transfer*, 26(1-2), pp. 153-161
- Covin, J. & Slevin, D., 1998. Adherence to plans, risk taking, and environment as predictors of firm growth. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(2), pp. 207-237.
- Dasgupta, P. & David, P., 1994. Towards a new economics of science. *Research Policy*, Volume 23, pp. 487-521.
- Elmuti, D., Abebe, M. & Nicolosi, M., 2005. An overview of strategic alliances between universities and corporations. *Journal of Workplace Learning*, 17(1), pp. 115-129.
- Eweje, G. & Palakshappa, N., 2009. Business partnerships with nonprofits: working to solve mutual problems in New Zealand. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16(6), pp. 337-351.
- Huijstee, M.M. van, Francken, M., Leroy, P. 2007. Partnerships for sustainable development: a review of current literature. *Environmental Sciences* 4(2).
- Hull, C. & Lio, B., 2006. Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations. *Journal of Change Management*, 6(1), pp. 53-65.
- O'Connor, J. and Raber, R.W. 2001. The best of both worlds, *Association Management*, 1, pp. 28–36.
- Rhoades-Catanach, S., 2000. Discussion of joint ventures between nonprofit and for-profit organizations, *Journal of the American Taxation Association* (2000 JATA Conference), pp. 89–91.

- Sagawa, S. & Segal, E., 2000. *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships*. s.l.:Harvard Business School Press.
- Samu, S. & Wymer, W., 2001. Nonprofit-Business Alliance Model: Formation and Outcomes. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1-2), pp. 45-61.
- Seitanidi, M.M., Crane, A. (2009). Implementing CSR through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics* 85, pp 413-429
- Selsky, J. & Parker, B., 2005. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), pp. 849-873.
- Varadarajan, P. & Cunningham, M., 1995. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 282-296.
- Wymer, W. & Samu, S., 2003. Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), pp. 3-22.

## Colofon

Dit rapport is een publicatie van Wageningen University, Management Studies in opdracht van de Groene kennis Coöperatie

### **Auteurs:**

Dr. Vincent Blok MBA (Wageningen University and Research Centre - WUR)  
Lisa Ploum, MSc (Wageningen University and Research Centre - WUR)  
Ing. Harry Kortstee MAB (LEI Wageningen UR)  
Ing. Aart van den Ham (LEI Wageningen UR)

### **Commerciële contact persoon/voor vragen en opmerkingen:**

Vincent Blok (infor@vincentblok.nl)

### **Disclaimer**

De opvattingen gepresenteerd in deze publicatie zijn gebaseerd op data en informatie, welke door ... als betrouwbaar worden gezien. De data en informatie verkregen door de onderzoekers zijn zorgvuldig verwerkt in de analyses en conclusies. Zowel ... als haar personeel kan niet aansprakelijk worden gesteld voor onvolkomenheden in deze publicatie. De gepresenteerde visies en conclusies zijn gebaseerd op onze eigen opvattingen en kunnen veranderen zonder kennisgeving. Het gebruik maken van tekst of data is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

© 31 December 2013

Deze publicatie is bedoeld voor persoonlijk gebruik. Het kopiëren van deze publicatie is niet toegestaan, mits schriftelijke toestemming is verkregen van Wageningen University, Management Studies

## Bijlage

### Overzicht van betrokken partijen en participanten

#### **Opdrachtgever:**

Groene Kennis Coöperatie/Christelijke Agrarische School Vilentum, Dronten

#### **Opdrachtnemers:**

Vincent Blok

Harry Kortstee

#### **Betrokken onderwijsinstellingen:**

Groene Kennis Coöperatie

HBO onderwijs

CAH Vilentum

STOAS Hogeschool

MBO onderwijs

Citaverde College

AOC Oost

#### **Focusgroep participanten:**

CAH Vilentum, Wiggele Oosterhoff

Groene Kennis Coöperatie, Klaas Jellema en Lourien Marijs

Citaverde College, Mathieu Tacken

AOC Oost, Alfons van de Belt

STOAS Hogeschool, Jan Hoed

LEI wageningen UR, Marijke Dijkshoorn

LEI wageningen UR, Jos Verstegen

ECS Wageningen UR, Thomas Lans

#### **Interviews Onderwijsinstellingen**

AOC Oost, 2x

STOAS Vilentum, 2x

Citaverdecollege, 2x

CAH Vilentum 2x

#### **Interviews Ondernemers**

Wijngaardenier, <5 man personeel

Varkenshouderij, <5 man personeel

Akkerbouwbedrijf, <5 man personeel

Melkveehouderij, <5 man personeel

Landbouwmachinebedrijf, >5 man personeel

Paardenhouderij, 5 man personeel

Hoveniersbedrijf, > 5 man personeel

Fruitteltbedrijf, >5 man personeel