

Enkele lessen over regionale samenwerking op personeelsgebied in het voortgezet onderwijs

Inleiding

Door complexe vraagstukken op de onderwijsarbeidsmarkt rondom tekorten, overschotten en behoud zijn schoolbesturen genoodzaakt om op een andere manier te formeren en organiseren. Een gezamenlijke aanpak van personeelsvraagstukken stelt schoolbesturen in staat om beter te in te spelen op de eigen behoeften. Vanuit dat vertrekpunt is Voion in 2023 gestart met pilots om regionale samenwerking voor personeelsbehoud tussen schoolbesturen te bevorderen. Hieronder volgt, op basis van de ervaringen uit de pilots, een aantal inzichten over regionale samenwerking.

1

Kom tot een gezamenlijk ambitie, die daadwerkelijk van alle betrokken partijen is

De basis van een samenwerking is de richting waar de partijen naar toe willen werken: een gezamenlijke ambitie. Het moet duidelijk zijn welke problemen er nu echt worden opgelost. Al lijkt dit voor de hand liggend, het gebeurt vaak dat de ambitie helemaal niet zo duidelijk is.

Het gaat namelijk niet alleen over een **belofte** die je aan elkaar doet. Het gaat er ook over wat partijen bereid zijn aan tijd, geld en kennis in de samenwerking te investeren. Ze spreken daarmee hun **commitment** uit. Daarnaast moet de ambitie uitnodigen en aanzetten om daadwerkelijk iets te gaan **doen**, in actie te komen.

Oftewel **ambitie=belofte x commitment x doen**.

Deze ambitie ligt niet zomaar op tafel. Die ontwikkel je samen door met elkaar in gesprek te blijven. Er is dus al samenwerking nodig om tot een waardevolle, gedeelde ambitie te komen.

TWEE PILOTS

In de **regio Alkmaar** zijn drie vo-besturen op zoek gegaan naar mogelijkheden voor bovenbestuurlijke samenwerking rond regionale inzet van medewerkers. Het beoogde resultaat: Een samenwerkingsvorm voor duurzame contracten en flexibele inzet van expertise voor de regio, zonder dat dit gepaard gaat met ingewikkelde administratie en btw-vraagstukken. De gezamenlijke zoektocht leverde relevante inzichten en opbrengsten op.

[Lees de ervaringen vanuit de Alkmaarse pilot](#)

Het afgelopen jaar hebben ook **het Minkema College en het Kalsbeek College uit Woerden** meegedaan aan de pilot 'Bovenbestuurlijke samenwerking rondom arbeidsmarkt-vraagstukken' van Voion. Bij deze scholen heeft het afspraken opgeleverd over samenwerken rondom het begeleiden van zij-instromers en starters. Ook onderzoeken de scholen hoe ze elkaar kunnen helpen als er een acuut lerarentekort is bij een bepaalde vakgroep. De pilot heeft ervoor gezorgd dat de intensiteit van de samenwerking op een organische manier toeneemt.

[Lees de ervaringen vanuit de Woerdense pilot](#)

2 Toets de opgave en de ambitie gezamenlijk op randvoorwaarden en data

Vaak is onduidelijk wat er feitelijk aan de hand is. Iedereen heeft zijn eigen informatiebronnen. Het helpt de samenwerking als de feiten gezamenlijk worden uitgezocht of getoetst, bijvoorbeeld door middel van **joint fact finding** (een methode voor feitenonderzoek). Over dezelfde kennis beschikken draagt bij aan wederzijds begrip, het vasthouden aan een gezamenlijke ambitie en voorkomt spraakverwarring.

In Alkmaar veranderde het gesprek over de gezamenlijke ambitie door joint fact finding. De uitdagingen en kwetsbaarheden bij het NT2-onderwijs bleken anders te liggen dan aanvankelijk werd gedacht. Daardoor veranderde ook de focus van het gesprek van een vermeende kwetsbaarheid voor de werkgever bij fluctuaties en beperkte zekerheid voor medewerkers, naar meer inhoudelijke vragen over de visie op onderwijs: wat voor soort taalonderwijs willen we bieden? Wat is onze inhoudelijke visie op NT2-onderwijs, en welke docenten passen daarbij?

3 Houd rekening met wat voor iedereen belangrijk is. Zowel op maatschappelijk, organisatie als persoonlijk niveau.

Er kan alleen een gezamenlijke ambitie worden nagestreefd als er recht wordt gedaan aan wat belangrijk is voor alle betrokken partijen. Verlang niet van een partij dat deze over zijn eigen belangen heen stapt. Dat biedt geen stabiele basis voor een duurzame samenwerking. Iedereen moet iets willen brengen én iets kunnen halen. Dat vraagt om een open en waardevrij gesprek over een ieders belangen.

In Alkmaar is tussen de bestuurders tijdens dit traject een zogenaamd belangengesprek gevoerd. Dit gesprek heeft voor hen bevestigd dat ze alle drie allereerst verantwoordelijkheid ervaren voor alle leerlingen in de regio. Het is zelfs statutair vastgelegd: 'we zijn voor leerlingen in de regio, ook als dat ten koste gaat van de eigen school'. De gesprekken die tijdens dit traject zijn gevoerd, het uitspreken van ieders belangen, wensen en zorgen, maakte dat ze die gezamenlijkheid nog sterker zijn gaan voelen.

Om de gezamenlijke ambitie waar te maken, is het belangrijk dat de HR-professional een strategische rol inneemt en daarin wordt gefaciliteerd. Ook hierover moet het gesprek worden aangegaan. Zie hiervoor [Rol van HR bij bovenbestuurlijke samenwerking: neem positie in!](#)

Het geeft alle professionals binnen de onderwijsorganisatie lucht en energie om bij de burens te kijken en samen op te trekken. Er ontstaat werkplezier én daadkracht voor vernieuwing. De professionals hebben daarmee ook een persoonlijk belang in de samenwerking.



4 Leer elkaar kennen als personen en als organisaties

Met elkaar samenwerken vraagt om wederzijds begrip, iets voor een ander over hebben en – als het even kan – plezier hebben met elkaar. Daarvoor is het belangrijk dat je elkaar leert kennen:

- elkaars organisaties, wat daar speelt en 'hoe het daar werkt',
- én als personen, wat drijft je, wat vind je belangrijk, hoe krijgt een ander je enthousiast of juist chagrijnig?

Vertrouwen ontstaat door interactie, door te laten zien dat je je afspraken nakomt en meedenkt met (het belang van) de ander (zie ook figuur 1 voor een visualisatie van bouwstenen voor het laten ontstaan van vertrouwen).

De bestuurders van het Minkema College en het Kalsbeek College kenden elkaar in een andere rol, voordat zij beiden in Woerden gingen werken. Het gesprek over samenwerken volgde daardoor vanzelfsprekend en was op geen enkele manier bedreigend.

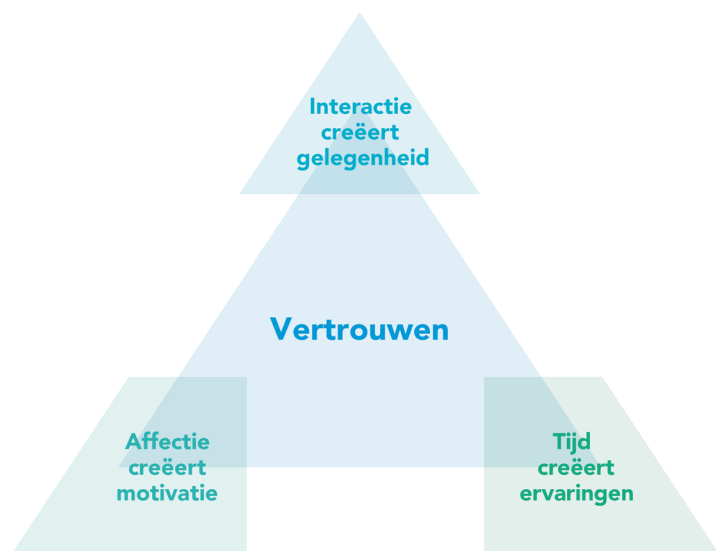
Voor een aantal betrokken medewerkers gold dit minder. Zij kenden elkaar niet, onder andere doordat in het verleden samenwerken werd tegengehouden. Het maakte een aantal medewerkers wat terughoudend en afwachtend. Na een aantal ontmoetingen op beide scholen en door de behoedzame en organische opbouw van de samenwerking door de bestuurders ontstond er goed contact en vertrouwen om daadwerkelijk stappen te zetten in de samenwerking.

5 Kijk verder vooruit om stappen te blijven maken

Door de drukte van alledag en vele piekmomenten in het jaar, denk aan open dagen, vakantie- en toetsperiodes, is het in het onderwijs bijzonder ingewikkeld om ruimte te maken voor niet-onderwijsinhoudelijk werk. Door toch te proberen om langer vooruit te kijken, het samenwerkingsproces verder uit te werken en meerdere afspraken vooruit te plannen, kan beter rekening worden gehouden met deze drukke periodes, terwijl tegelijkertijd de samenwerking vooruitgang blijft houden en op het netvlies blijft staan.

In Woerden had de opstart van de samenwerking een lange doorlooptijd. Dit kwam ook omdat vervolgspraken pas gemaakt werden tijdens de lopende vergadering. Door de vakanties en drukke periodes kon een vervolgspraak vaak pas ver in de tijd gepland worden. Het risico hierbij is uiteraard het weglekken van focus en energie.

De vertrouwensparadox

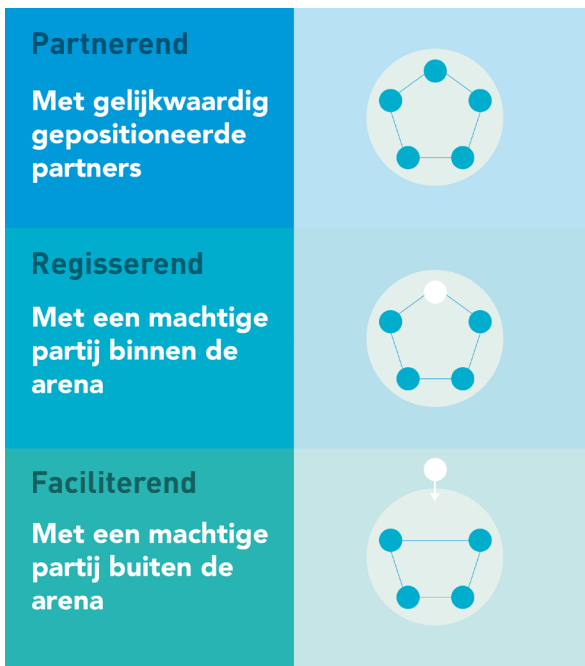


Figuur 1 • Krackhardt, 2003

6 Houd de samenwerking levendig door coördinatie en regie

Voortgang kan ook worden behouden door mensen binnen de samenwerking verantwoordelijk te maken voor de coördinatie en regie. Geef iemand expliciet tijd en ruimte om te netwerken, te verbinden, aan te jagen en overzicht te houden. Het ontlast andere mensen die inhoudelijk vormgeven aan de samenwerking én het stimuleert dezelfde mensen ook om daadwerkelijk aan de slag te blijven. Met deze coördinerende rol zorg je ervoor dat er een overall blik op de samenwerking kan ontstaan. Deze coördinator kan bijsturen indien nodig.

Er zijn verschillende vormen van regie en coördinatie te bedenken (zie figuur 2). Het kan neergelegd worden bij een van de partijen, die regisseur wordt van de samenwerking. Risico daarbij is dat deze partij meer invloed krijgt in de samenwerking, of dat de samenwerking te afhankelijk wordt van deze partij. In Woerden is ervoor gekozen om de coördinatie en regie daarom ook als gelijkwaardige partners in te vullen door deze neer te leggen bij twee docenten, van iedere school één.



Tot slot

In deze publicatie zijn enkele generieke lessen beschreven uit twee specifieke regionale samenwerkingen in het voortgezet onderwijs. Met de vorming van de onderwijsregio's, waar recht wordt gedaan aan de aanwezige regionale verschillen, en met de ambitie om voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel te hebben en te behouden, is regionale samenwerking van groot belang. De lessen en inzichten die op tal van plekken in het land worden opgedaan, helpen om de regionale samenwerking op personeelsgebied verder te ontwikkelen.

Meer informatie en inspiratie over regionale samenwerking?

[Kijk op de website van Voion → Regionale samenwerking onderwijsarbeidsmarkt](#)

Deze publicatie is geschreven in samenwerking met **Esther Klaster** (SvRK) en **Susan van de Laak** (Common Eye)

Figuur 2 • Kaats en Opheij, 2023

VOION

Voion is kennis- en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken.

