

Focus op samenwerking

Leerpunten van de pilots Maatschappelijke stages 2008-2009

Opschaling was een belangrijk doel van de pilots: maatschappelijke stages op grotere schaal organiseren, dan met enkele partners op 1 locatie. In enkele pilots werkten partijen zelfs op provinciaal niveau samen. Met deze analyse maken we inzichtelijk hoe een goede samenwerking tussen verschillende partners tot stand komt – en standhoudt.

Analyse

Deze analyse richt zich, in overleg met het ministerie van OCW, niet op het niveau van afzonderlijke pilots en casussen, maar op een collectief niveau. De belangrijkste vraag is telkens: wat lijkt noodzakelijk, of op zijn minst van belang, voor een goed functionerende samenwerking van partners aan maatschappelijke stages? De basis van deze analyse vormen de evaluatieve rapportages van de pilots.

We maakten gebruik van verschillende onderzoeken en analyses van de pilotervaringen. We hebben enkele veelzeggende factoren op het niveau van afzonderlijke meewerkende partners, zoals scholen of stagebieders, toegevoegd. Niet omdat ze nieuw zijn, maar omdat deze het belang ervan voor het succes van maatschappelijke stages vanuit pilots benadrukken.

De uitkomsten van de analyse geven we weer in 'factoren' die van invloed zijn op een goede samenwerking tussen partners in een samenwerkingsverband. We hopen dat ze als belangrijke overwegingen bruikbaar zijn wanneer men nieuwe samenwerkingsverbanden inricht of bestaande vormen van samenwerking evalueert.



De pilots

De pilots vertonen niet alleen in schaalgrootte verschillen, maar ook in veel andere opzichten. Zo had men in sommige pilots nog geen ervaring met maatschappelijke stages, terwijl in andere aangehaakt kon worden bij een al bestaande infrastructuur, bijvoorbeeld rondom groene stages. Andere verschillen zijn:

- Het type organisatie (school, scholen, een provinciaal orgaan) die daadwerkelijk projectleiding draagt.
- De interne verdeling van de financiële middelen.
- De mate waarin partners zich vooraf bewust waren van de ins en outs van een plan dat op het laatste moment ter ondertekening werd aangeboden en waaraan sommigen niet hadden meegewerkt.

Wat draagt bij aan samenwerking in verbanden?

Er zijn 14 factoren van invloed op het samenwerken binnen de 20 regionale MaS-pilots. Deze zijn te verdelen in 4 hoofdgroepen. Enerzijds is er onderscheid tussen 'voorbereiding en start' en 'tijdens de uitvoering'. Anderzijds tussen 'de organisatie' en 'de betrokkenen'. Deze onderverdelingen vormen samen een vierdeling:

Organisatie bij de voorbereiding en start

- Duidelijkheid in de verschillende rollen en taken
- Financiële zaken goed geregeld
- Gebruik maken van bestaande structuren
- Projectmatige aanpak / doelen stellen

Betrokkenen bij de voorbereiding en start

- Invulling en organisatie van MaS is win-win voor alle betrokkenen
- Kartrekkers en eigenaarschap bij alle partijen
- Ervaring en expertise

Betrokkenen tijdens de uitvoering

- Goede begeleiding van leerlingen
- Onderling vertrouwen (elkaar kennen) en gelijkwaardigheid

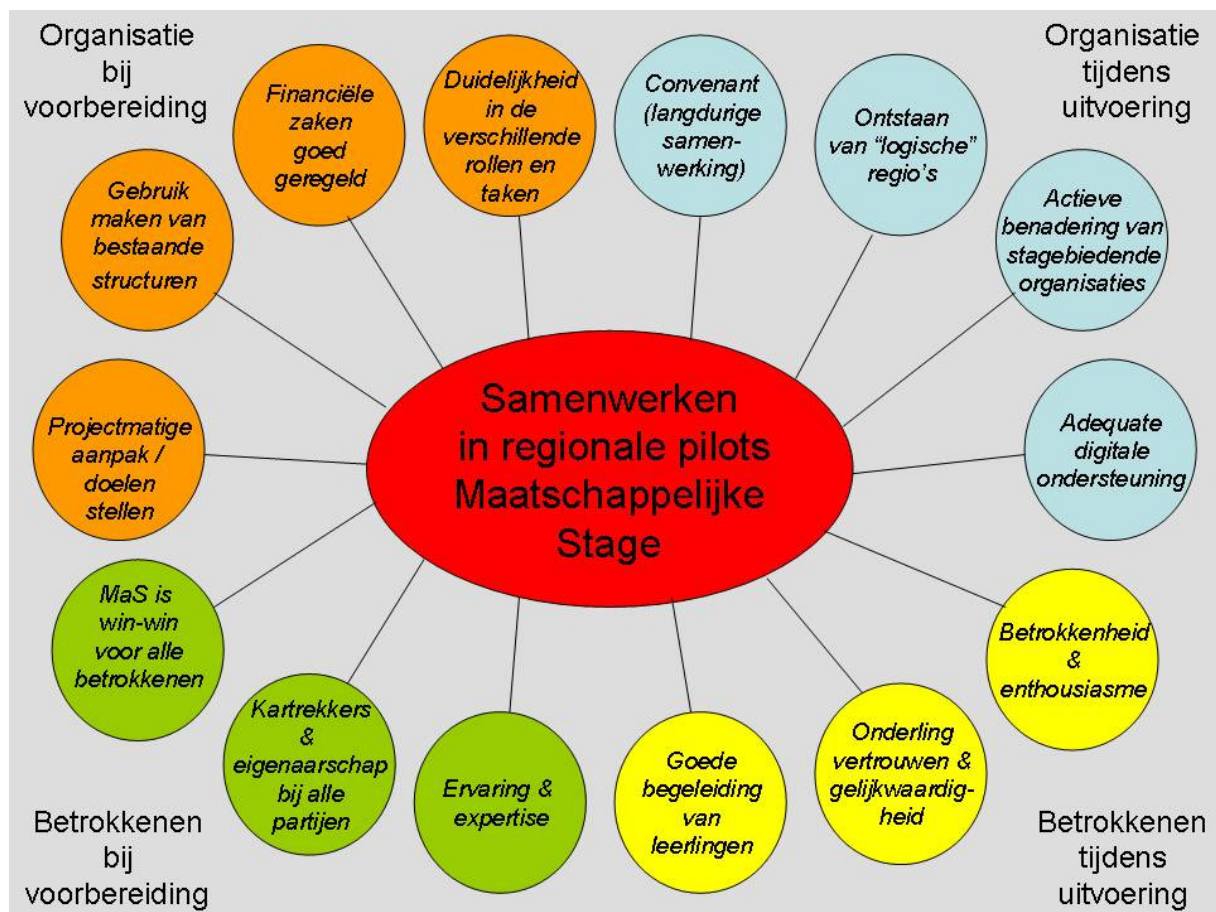


- Betrokkenheid en enthousiasme

Organisatie tijdens de uitvoering

- Convenant (investering in langdurige samenwerking)
- Ontstaan van een “logische” omvang van het samenwerkingsverband (regio's)
- Actieve benadering van stagebiedende organisaties
- Adequate digitale ondersteuning

Deze vierdeling en bijbehorende 14 factoren leiden samen tot het onderstaande SIM-model (Samenwerking In Maatschappelijke stage).



Figuur 1: Het SIM-model



Toelichting factoren

Organisatie bij de voorbereiding en start

- Duidelijkheid in de verschillende rollen en taken
Het moet duidelijk zijn wat scholen, makelaar en gemeenten gaan doen. Naarmate men weet wat ze van elkaar mogen verwachten, versoepelt dit de opstart van de samenwerking. Duidelijkheid speelt ook een grote rol bij de aansturing en leiding van het samenwerkingsverband. Dit bespoedigt het op gang komen van het werk.
- Financiële zaken goed geregeld
Betrokken partijen ontvangen elk een deel van de middelen van de subsidieaanvraag en zijn tevreden met de verdeling.
- Gebruikmaken van bestaande structuren
Er is sprake van een lokale, regionale vorm van samenwerking van partijen voorafgaand aan de pilot.
- Projectmatige aanpak/doelen stellen
Er is een gemeenschappelijke, projectmatige aanpak gericht op gezamenlijke haalbare doelen/resultaten met aandacht voor alle deelbelangen.

Betrokkenen tijdens de voorbereiding en start

- Invulling en organisatie van MaS is win-win voor alle betrokkenen
Partners hebben een coöperatieve houding. Zo creëert men in samenwerking meerwaarde voor alle betrokken partijen.
- Kartrekkers en eigenaarschap bij alle partijen
Sleutelfiguren met enthousiasme en expertise zijn in staat anderen te overtuigen dat het project een collectief belang dient.
- Ervaring en expertise
In het samenwerkingsverband zijn al personen met ervaring en expertise in maatschappelijke stages.

Betrokkenen tijdens de uitvoering

- Goede begeleiding van leerlingen
Het succes van MaS staat of valt uiteindelijk met de ervaringen en leerwinst die leerlingen opdoen. Afstemming op de verschillende behoeften van scholen en



leerlingen en op de mogelijkheden van stagebieders leidt tot een goede begeleiding van de leerling en tot afgestemde stagetijden en –vormen. Scholen zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de maatschappelijke stage van hun leerlingen.

- **Onderling vertrouwen (elkaar kennen) en gelijkwaardigheid**
De verschillende partijen hebben een goede onderlinge verstandhouding waarbij partners elkaar persoonlijk kennen, elkaars verantwoordelijkheid en rol erkennen en respecteren. Ze erkennen – en onderkennen belangen en perspectieven van de diverse typen partners En bespreken problemen openlijk.
- **Betrokkenheid en enthousiasme**
Iedereen heeft de overtuiging aan hetzelfde doel te werken. Partners voelen zich mede-eigenaar van de pilot. Het projectniveau is in staat posities van afzonderlijke partners te beïnvloeden en wordt tegelijk beïnvloed door de inbreng deelnemende partners. Men werkt energiek aan de pilot. Sleutelfiguren geven het goede voorbeeld.

Organisatie tijdens de uitvoering

- **Convenant (investering in langdurige samenwerking)**
Er is een door alle partners gedragen convenant of overeenkomst aanwezig. In combinatie met de wens om ook in de toekomst de mogelijkheid tot afstemming of samenwerking te blijven behouden. Het gevoel bestaat dat investeren in duurzame relaties zich ook na de pilot terugbetaalt.
- **Ontstaan van een “logische” omvang van het samenwerkingsverband (regio’s)**
Geografische gebieden die de betrokken partijen zelf als natuurlijke eenheid ervaren zoals gemeenten, stadsdelen, regio’s, eilanden, e.d. vormen de ‘natuurlijke’ schaal voor het daadwerkelijk organiseren van maatschappelijke stages. De woonplaats van de leerling speelt een belangrijke rol.
- **Actieve benadering van stagebiedende organisaties**
Samenwerkende scholen, makelaars en gemeenten hebben baat bij een actieve benadering van (potentiële) stagebieders om MaS bekend te maken, contact op te bouwen en het aantal stageplaatsen uit te breiden.
- **Adequate digitale ondersteuning**
Scholen hebben baat bij een vorm van administreren en registreren van MaS die past bij hun digitale systeem. Makelaars, leerlingen, stagebieders en scholen profiteren van systemen zoals digitale vacaturebanken waar vraag en aanbod elkaar ontmoeten.



Januari 2011

CPS Onderwijsontwikkeling en advies te Amersfoort

Bert Moonen

Claudine Verbiest

Chris Zwart

