

Samenwerking in bedrijfsvoering tussen scholen: de aandachtspunten

Door: A. van Acht, organisatieadviseur, d.d. 15 december 2023

Binnen schoolorganisaties is samenwerking vanzelfsprekend. Voor succesvolle schoolresultaten is samenwerking een must: samenwerking tussen collega's, binnen een team, teamoverstijgend, met externe mensen en organisaties. Ook bovenschoolse samenwerking is mogelijk. In dit artikel gaan we in op de aandachtspunten die samenwerking in de bedrijfsvoering van scholen met zich meebrengt.

Waarom zou een schoolorganisatie gaan samenwerken op het gebied van bedrijfsvoering?

Er zijn diverse aanleidingen om een samenwerking met andere scholen¹ aan te gaan.

- 1) Samen kan een activiteit effectiever worden uitgevoerd.
- 2) Samen zijn efficiencyvoordelen te behalen.
- 3) Een gezamenlijke aanpak kan bepaalde risico's verminderen.
- 4) Samenwerking komt voort uit strategische overweging of andere optiek.

Ad 1: Hogere effectiviteit

Samen weet je meer dan alleen! Lang niet alle medewerkers hebben binnen hun eigen schoolorganisatie een klankbord, simpelweg omdat niemand anders dezelfde taak uitvoert. Voor vergroting van kennis en inzicht werkt het verrijkend om te kunnen sparren met één of meerdere collega's van andere scholen. Met verkregen inzichten kunnen taken soms anders en doelgerichter worden uitgevoerd. Een andere vorm van effectiviteitsverhoging kan zijn om een bepaalde, identieke activiteit op verschillende scholen door één en dezelfde persoon te laten uitvoeren. De effectiviteitswinst is hier gelegen in het feit dat het spreekwoordelijke wiel maar één keer hoeft te worden uitgevonden. Bovendien zal deze medewerker zijn/haar kennis vergroten door op meerdere scholen met dezelfde problematiek bezig te zijn.

Ad 2. Efficiencyvoordeel

Hoe efficiënter de bedrijfsvoering van een school functioneert, hoe meer middelen beschikbaar zijn voor het primaire proces. Het is daarom begrijpelijk dat in de bedrijfsvoering op zoek wordt gegaan naar efficiencyvoordelen. Daarbij biedt samenwerking zeker mogelijkheden. Meest bekend hierbij is het samen inkopen van zaken, waardoor de inkoopprijs per stuk lager kan uitpakken. Maar ook een onderlinge afspraak dat één iemand een zich aandienend vraagstuk uitzoekt en de uitkomsten daarvan aan anderen beschikbaar stelt. Mogelijke kostenbesparing is een veel voorkomende aanleiding om de samenwerking met anderen op te zoeken. [Download 'Samenwerking en efficiency'](#) voor meer achtergrondinformatie hierover.

Ad 3. Risicovermindering

Iedere school heeft te maken met risico's die van invloed kunnen zijn op het realiseren van de doelen van de school. Deze risico's worden veelal in beeld gebracht met een risico-analyse of risicoscan; er

¹ Er wordt hier in meervoud geschreven, maar samenwerking kan natuurlijk ook met één andere school.

wordt over gerapporteerd in het bestuursverslag. Scholen willen hun risico's verminderen en dat kan door gerichte maatregelen daarvoor te treffen. Bij de mogelijke maatregelen kunnen bepaalde vormen van samenwerking met andere scholen een optie zijn. Het hangt van de specifieke omstandigheden af met welke vorm van samenwerking een bepaald risico kan worden verminderd.

Ad 4. Samenwerking vanuit strategisch of andere optiek

Soms zijn strategische overwegingen van een bestuur/Raad van Toezicht van een school aanleiding om met een andere school te gaan samenwerken. Een strategische overweging kan zijn het beschikbaar houden van bepaalde vormen van onderwijs in een regio of samenwerking als opmaat naar een mogelijke fusie. Een andere aanleiding kan gelegen zijn in bepaalde bekostigingsmethodieken vanuit het ministerie. Te denken valt hier aan de regionale samenwerkingsverbanden passend onderwijs in PO en VO en de regionale samenwerking in het kader van Sterk Techniek Onderwijs in het VO. Kenmerk van een samenwerking die zo start is dat medewerkers min of meer door anderen worden aangezet om te gaan samenwerken.

Vormen van samenwerking

Er zijn vele vormen van samenwerking, van heel informeel naar volledig formeel. Er is niet één beste manier van samenwerken. De vorm van samenwerking moet passen bij het doel dat met de samenwerking wordt beoogd. Hoe concreter en taakstellender het doel is, hoe formeler de samenwerkingsvorm zal moeten worden ingericht. Een grote omvang van de samenwerking kan soms ook reden zijn dat de samenwerking een formeler karakter krijgt.

SAMENWERKING	BEHEER(S)AFSPRAKEN	BIJPASSENDE TERMEN
Informeel  Formeel	weinig  veel	overleg, uitwisseling informatie  voortgangrapportages, werkgroep, stuurgroep, toezicht/controlle

Duidelijk is: de ene samenwerkingsvorm is de andere niet. Het is belangrijk om een vorm van samenwerking te kiezen die door betrokkenen als passend wordt ervaren.

Randvoorwaarden voor een goede samenwerking²

Samenwerking wordt niet vanzelf een succes; daarvoor zullen de noodzakelijke randvoorwaarden moeten zijn ingevuld. De randvoorwaarden zijn grofmazig in te delen in twee groepen: structuur en cultuur. Naarmate een samenwerking een formeler karakter heeft, zal aan meer randvoorwaarden aan de structuurkant moeten worden voldaan. Randvoorwaarden aan de cultuurkant zullen bij iedere vorm

van samenwerking (volledig) moeten zijn ingevuld, wil de samenwerking tot het gewenste resultaat leiden.

Voorbeelden van randvoorwaarden voor een goede samenwerking	
Op gebied van structuur/organisatie:	Op gebied van cultuur/omgang met elkaar:
Heldere taakverdeling	Elkaar kennen
Frequentie van overleg ligt vast	Elkaar respecteren en vertrouwen
Duidelijke rolverdeling voor en in overleg	Gaan voor het gezamenlijke doel
Besluitvormingsproces is gedefinieerd	Oog hebben voor wederzijdse belangen
Evaluatiemomenten en de wijze waarop wordt geëvalueerd zijn afgesproken	Open zijn naar elkaar
Communicatielijnen zijn duidelijk	Willen en kunnen samenwerken
Benodigde middelen (beschikbaar)	Omgaan met meningsverschillen

Bovenstaande tabel is niet uitputtend. Het is belangrijk om bij het begin van een samenwerking stil te staan bij de randvoorwaarden die voor die specifieke samenwerking ingevuld moeten zijn en het doel dat de partijen daarbij voor ogen hebben. Als dat aan de voorkant goed wordt gedaan, verhoogt dat de kans op een succesvolle samenwerking aanzienlijk.

Tot slot

Samenwerking lijkt eenvoudig, maar bij een succesvolle samenwerking komt best wat kijken. In de [download 'Effectieve samenwerking'](#) vind je meer informatie over de zaken die van invloed zijn op de effectiviteit van samenwerking. Als de randvoorwaarden voor de samenwerking passend en goed zijn ingevuld, dan kan samenwerking veel brengen. Niet alleen zal het beoogde resultaat eerder worden bereikt, de betrokken medewerkers zullen er dan ook veel werkplezier aan kunnen ontleen.

Contact

Dyade organisatieadvies kan u helpen om te onderzoeken op welke vlakken in uw organisatie samenwerking tot voordelen kan leiden en hoe die samenwerking het beste kan worden ingericht. Voor meer informatie daarover kan contact opgenomen worden met Ad van Acht; ad.van.acht@dyade.nl / 06 - 53331834.