



Samenvatting afstudeeronderzoek

Succesfactoren volgens bedrijfsleven in publiek private samenwerkingen mbo

IRENE VAN RIJSEWIJK- MSc STUDENT BEDRIJFSWETENSCHAPPEN (WAGENINGEN UNIVERSITY)

IN SAMENWERKING MET PLATFORM BÈTA TECHNIEK EN OMNEON BV

Introductie

De maatschappij verandert voortdurend door sociaal-economische krachten. Om op die veranderingen te kunnen anticiperen is het van belang er op to date onderwijs wordt aangeboden om de studenten van nu voldoende te kunnen bekwamen voor wat de toekomst brengt. De sector die vooral onderhevig is aan verandering, is de technische sector. Innovaties en nieuwe ontdekkingen maken de technologie van vandaag, oud nieuws. De rol van innovatiekracht speelt in de Nederlandse kenniseconomie een cruciale rol. Het stimuleren van innovatie enerzijds en het hebben van up to date onderwijs anderzijds zijn twee krachten die het belang van samenwerken tussen bedrijven en onderwijs in de hand werkt. Hierom zijn er sinds 2011 verschillende publiek-private samenwerkingen opgezet in het mbo en hbo, ook wel Centra voor Innovatief Vakmanschap en Centers of Expertise (kortweg Centra) genoemd. Het Centraconcept is vormgegeven door het Platform Bèta Techniek, een stichting die werk in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Economische Zaken om het onderwijs in Nederland te voorzien van effectieve interventies waar nodig. Sinds de start van de Centra heeft het Platform de businessplannen van de samenwerkingsverbanden beoordeeld en, wanneer goedgekeurd, subsidie verstrekt om de Centra op te zetten. Daarnaast heeft het Platform een adviserende, monitor en accelerator rol omtrent de Centra ontwikkeling.

‘Hoe kunnen factoren die het succes van mbo Centra beïnvloeden, verbeterd worden volgens het perspectief van bedrijven?’



Uit rapporten van het Platform komt naar voren dat het Centraconcept veel potentie heeft en goed wordt ontvangen door alle partners. Er is zowel vanuit het ministerie, als het Platform, als vanuit de Centra, een wens om de Centraontwikkeling nog vele jaren door te laten gaan. Ondanks deze positieve uitingen, blijft de praktische uitvoering bij sommige Centra echter achter op de beoogde doelen resultaten. Dit is met name het geval bij mbo Centra. Welke redenen hieraan ten grondslag liggen is niet altijd even aanwijsbaar. Een mogelijke reden zou kunnen zijn, zoals wordt beschreven in de rapporten van het Platform, dat niet alle participerende bedrijven overtuigd zijn van de voordelen van publiek private samenwerkingen. Dit impliceert dat het een uitdaging is om nieuwe bedrijven te enthousiasmeren om deel te nemen, alsmede om de deelnemende bedrijven te committeren tot lange-termijn investeringen. Terwijl wel bij de bedrijven de mogelijkheden liggen om de tijdelijke subsidieregelingen vanuit de overheid van 4 jaar, te kunnen overnemen om een Centrum financieel te laten overleven.

Samenvattend roept deze uiteenzetting de vraag op: *'hoe kunnen factoren die het succes van mbo Centra beïnvloeden, verbeterd worden volgens het perspectief van bedrijven?'*

Literatuuronderzoek

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om een theoretisch kader te scheppen waarbinnen de vraag kan worden behandeld. Allereerst is er in de literatuur gezocht naar wat een succesvolle samenwerking bepaalt; de criteria waarmee je het succes kunt meten. Hiertoe zijn 15 artikelen die samenwerkingen tussen bedrijven en/of scholen hebben onderzocht uitgebreid geanalyseerd. Op basis van deze analyse zijn, voor het doel van dit onderzoek, twee succescriteria bepaald namelijk: **'tevredenheid van alle partners'** en **'duurzaamheid van de relatie'**. Tevredenheid is daarbij te omschrijven als een subjectieve maat van succes van de samenwerking. Duurzaamheid is daarbij te omschrijven dat de samenwerking niet stopt na de contractperiode (van 4 jaar in dit geval).

Succesfactoren

Uit de literatuur kwam naar voren dat het voor de factor **'doelen'** belangrijk is dat deze in samenspraak gemaakt worden, dat ze duidelijk zijn voor alle partners en dat de doelen hoog ingezet, maar wel realistisch zijn.

Voor de factor **'motivatie'** bleek het belangrijk dat alle partners intrinsiek gemotiveerd zijn en dat de partners dezelfde soort motieven hebben.

Verder moet de **'aansluiting'** zowel op relationeel (culturen) en technologisch (kennis en middelen) van goed niveau zijn.

Wat betreft **'commitment'** is het belangrijk dat deze hoog is; voornamelijk het management moet het belang inzien, maar ook de werknemers moeten achter de samenwerking staan.

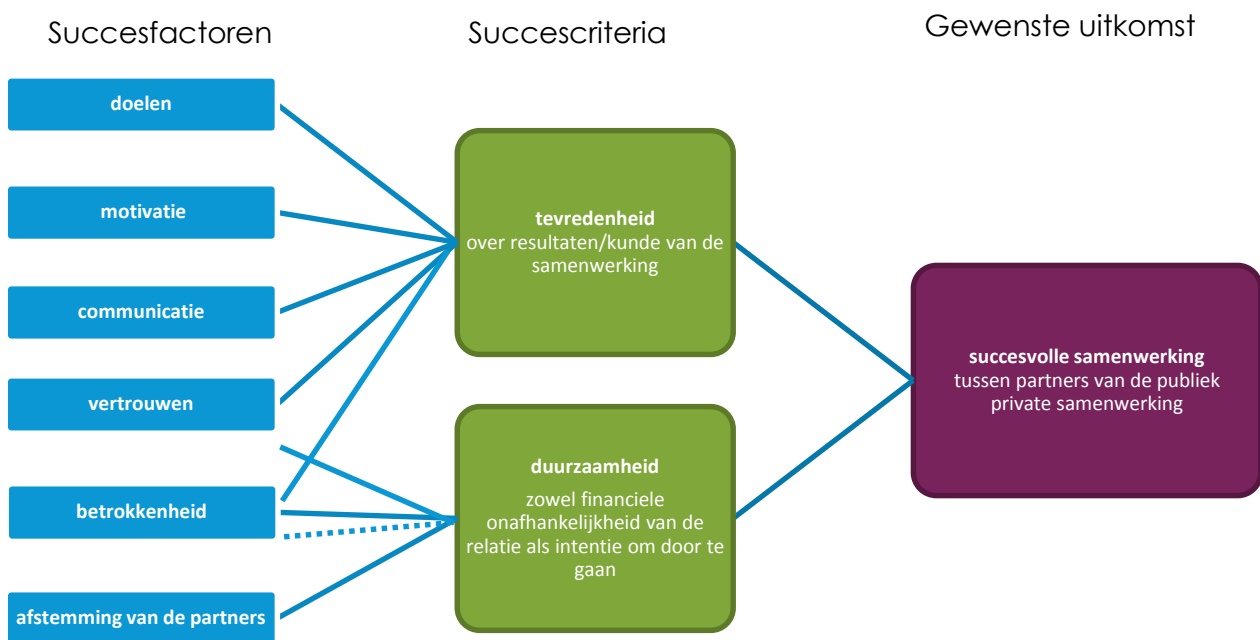
Verder is **'vertrouwen'** in de partners en in de samenwerking ook een cruciale factor om een succesvolle samenwerking op te kunnen zetten.

Tot slot moet **'communicatie'** regelmatig plaatsvinden, accurate en relevante informatie worden gedeeld en verwachtingen van te voren duidelijk worden gecommuniceerd.

Tekstbox 1



Hierna zijn factoren gezocht die deze succescriteria in een samenwerking kunnen beïnvloeden. Tal van factoren werden genoemd in de literatuur. Op basis van twee verschillende management theorieën over contractuele relaties, te weten de Agency en Stewardship theorie, zijn de factoren die 'tevredenheid' en 'duurzaamheid' trachten te beïnvloeden in een samenwerking zoals een publiek private, als volgt geformuleerd: *doelen, motivatie, aansluiting partners, commitment, vertrouwen* en *communicatie* (voor toelichting, zie tekstbox 1). Dit heeft geleid tot het theoretische framework die hieronder is weergegeven (figuur 1).



Figuur 1: theoretisch kader schematisch weergegeven. Aan de linkerkant van het figuur, in blauw, staan de 6 genoemde succesfactoren. De relatie die zij hebben met de succes criteria, in groen, staan aangegeven middels de lijnen. Zo worden 'doelen', 'motivatie', 'communicatie', 'vertrouwen' en 'commitment' meer geassocieerd met een impact op de mate van tevredenheid over de relatie. Terwijl voor de duurzaamheid van een relatie meer wordt geassocieerd met de factoren 'vertrouwen', 'betrokkenheid' en 'afstemming van de partners'. Alle factoren beïnvloeden in eenrichtingsverkeer: hoe hoger de factor, hoe hoger de uitkomst van het criterium. De uitzondering is 'betrokkenheid' (zie stippellijn): wanneer een relatie duurzaam is, heeft dat ook weer een positief effect op de mate van betrokkenheid (circulair effect).

Praktijkonderzoek

Dit theoretische framework moet worden getoetst aan de praktijk om te kijken welke factoren bepalend zijn in deze specifieke vorm van samenwerken in de Centra. Hiervoor zijn vragenlijsten opgestuurd naar participerende bedrijven. Uiteindelijk hebben 51 bedrijven deze vragenlijst ingevuld uit 12 verschillende Centra. De **vragenlijst** bestond uit 48 vragen, gebaseerd op eerder onderzoek die deze criteria en factoren hebben gemeten. Alle criteria en factoren in de vragenlijst zijn gemeten op een schaal van 1 tot 7.



Om het framework te toetsen zijn bedrijven benaderd.

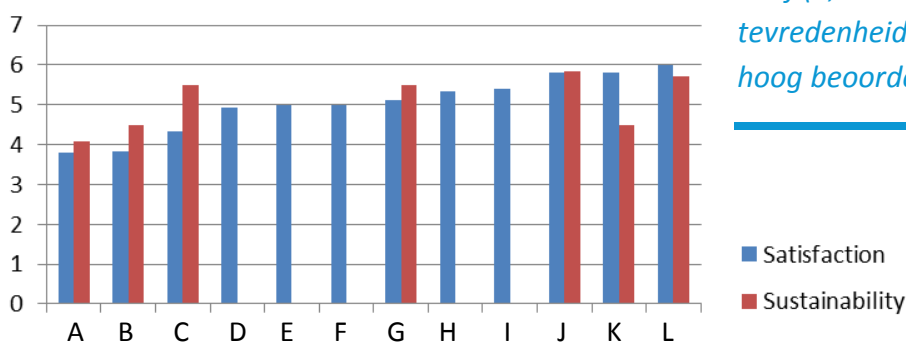
*Uiteindelijk hebben **51 bedrijven** een vragenlijst ingevuld uit **12 verschillende Centra**.*

Na het uitvoeren van een statistische analyse bleek dat de factor 'aansluiting van de partners' opgedeeld moest worden in twee soorten 'aansluiting' die in de literatuur ook soms apart werden genoemd, namelijk: 'technologische aansluiting' en 'relationele aansluiting'. Dit was nodig omdat er erg uiteenlopende antwoorden werden gevonden binnen deze factor veroorzaakt door deze twee soorten aansluiting.

Daarna is de correlatie tussen de criteria en factoren gemeten om te onderzoeken welke factoren een significantie relatie hebben met het succes. Het bleek dat 'doelen', 'motivatie' en 'communicatie' een significante correlatie hebben met de mate van 'tevredenheid'. Daarentegen heeft 'technologische aansluiting' als enige factor een significante correlatie met het criterium 'duurzaamheid'. Dit betekent overigens niet dat de andere factoren niet belangrijk waren, maar dat de andere factoren niet het verschil maken tussen een succesvolle en niet succesvolle samenwerking.

Aanvullend op de vragenlijsten zijn interviews gedaan om aanbevelingen te kunnen formuleren met tien bedrijven uit vijf Centra, die zich in verschillende stadia van de ontwikkeling bevonden. Deze interviews bestonden uit drie onderdelen, namelijk vragen over de huidige samenwerking, vragen ter toelichting op de vragenlijst en vragen over algemene ervaringen om de manier van samenwerken in zulke Centra te verbeteren.

*Uit de analyse blijkt dat volgens de bedrijven **tevredenheid** met name wordt bepaald door de gedeelde **doelen**, mate van **motivatie** en **communicatie**. Bij **duurzaamheid** is dat **technologische aansluiting**. De beoordeling door de bedrijven van deze criteria is relatief hoog (5,9 en 6,2) scores van tevredenheid en duurzaamheid worden hoog beoordeeld.*



Figuur 2: Gemiddelde scores van de mate van tevredenheid en duurzaamheid van de 51 bedrijven die de vragenlijst hebben ingevuld. Op de Y-as staat de schaal van 1 (niet tevreden) tot 7 (zeer tevreden). Op de X-as staan de verschillende centra waarbij de bedrijven horen. Van enkele centra is alleen de mate van tevredenheid weergegeven, omdat deze nog te kort van operationeel waren ten tijde van het onderzoek, om zicht te hebben op een mate van duurzaamheid. Gemiddelde scores voor tevredenheid is 5,9 (op een schaal van 1 tot 7). Duurzaamheid werd gemiddeld met een 6,2 beoordeeld (op een schaal van 1 tot 7).



Uit de vragen betreffende de huidige relatie bleek dat de rollen en doelen verschilden; voornamelijk tussen de verschillende Centra, maar ook binnen hetzelfde Centrum. Sommige geïnterviewde managers waren erg positief over het Centrum, waar andere meer negatief waren. Wat betreft de toelichting op de vragenlijst zijn er verschillende interessante bevindingen gedaan, waar hieronder een samenvatting van is gegeven.

- *Doelen:* Geformuleerde doelen verschilden tussen Centra, maar ook tussen bedrijven in hetzelfde Centrum. De taakverdeling tussen partners om deze doelen te bereiken wordt als onduidelijk ervaren.
- *Motivatie:* De mate van intrinsieke motivatie verschilt tussen bedrijven die zijn gevraagd om mee te doen en bedrijven die zelf samenwerking hebben gezocht. De twee motieven die het vaakst werden genoemd om deel te nemen zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid en betere (toekomstige) werknemers.
- *Aansluiting partners:* De aansluiting van bedrijven en scholen werd niet altijd hoog beoordeeld. Echter waren bedrijven bewust dat dit moeilijk te verbeteren is, omdat een publieke organisatie anders functioneert dan een private organisatie.
- *Commitment:* De ervaren commitment van bedrijven is veelal 'hoog', omdat beide partijen profijt hebben (school en bedrijf).
- *Vertrouwen:* De mate van vertrouwen is ook 'hoog' door persoonlijke contacten en eigen inbreng.
- *Communicatie:* Verloopt via verschillende kanalen zoals de directie van de Centra, direct met onderwijsinstelling of andere sleutelpersoon van Centrum. De bedrijven die regelmatig contact hadden met de instelling waren positiever over de samenwerking dan degene die slechts paar keer per jaar contact hadden over het Centrum.

Bij navraag naar de algemene ervaringen zijn er verschillende punten door de bedrijven die volgens hen de meerwaarde van een Centrum bepalen zoals:

“Wat is de meerwaarde van een centrum?”

- Centra zorgen voor tastbare veranderingen; het blijft niet bij ideeën.
- Het is een goede manier voor bedrijven om invloed te hebben in het onderwijs.
- Hoe groter het netwerk van bedrijven dat deelneemt in deze Centra, hoe meer het groot, midden en klein bedrijf invloed kan hebben.
- Door samenwerking kunnen meer studenten enthousiast gemaakt worden voor de technische sector.

Ook zijn er verschillende ideeën ter verbetering van de samenwerking, zoals:

“Wat kan er beter?”

- Doelen moeten vooraf duidelijk worden geformuleerd en niet tegenstrijdig zijn tussen de partners.
- Goede en eerlijke communicatie over verwachtingen en ervaringen tussen alle partners.
- Concrete resultaten moeten meer worden gecommuniceerd, met name ook binnen het centrum om bedrijven enthousiast te houden.
- Verantwoordelijkheden en invloed van de partijen moeten evenredig zijn
- Meer bedrijven moeten worden geënthousiasmeerd, wat leidt tot een lagere investering wat dus voor alle investeerders aantrekkelijker is.



- Toegewijde en onafhankelijke leider van een centrum kan het verschil maken en moet er dus ook zijn.

Conclusie

Uit dit onderzoek onder bedrijven blijkt dat de mate van tevredenheid over de samenwerking en duurzaamheidsintentie hoog wordt beoordeeld (5,9 en 6,2 op een schaal tot 7). Factoren die gecorreleerd zijn aan de mate van tevredenheid zijn 'doelen', 'motivatie', 'communicatie'. 'Technologische aansluiting' is gecorreleerd aan het criterium duurzaamheid. Deze 4 significante succesfactoren zijn daarmee extra van belang bij het opzetten van en uitwerken van een publiek private samenwerking. Echter betekent dit niet dat de andere factoren niet belangrijk zijn; 'vertrouwen' en 'commitment' werden voor bijna alle Centra als redelijk 'hoog' beoordeeld. Deze factoren worden in andere onderzoeken als fundamentele elementen genoemd, waardoor het mogelijk is dat deze factoren bij Centra als voorwaarde dienen om een samenwerking op te kunnen zetten.

Aanbevelingen

Hoewel de beoordelingen van de bedrijven hoog waren, gaven zij in de interviews ook punten voor verbetering om het succes van de samenwerking te vergroten. Deze zijn uitgesplitst per factor:

- *Doelen*: Bedrijven meer invloed geven bij het bepalen van de doelen zodat de doelen echt in samenspraak zijn geformuleerd. Ook dienen de verantwoordelijkheden voor behalen van de doelen duidelijk te worden geformuleerd.
- *Motivatie*: Focus moet liggen op het vergroten van intrinsieke motivatie en beloningen. Dit kan door middel van het aanstippen van het belang van een dergelijke samenwerking.
- *Communicatie*: Het wordt aangeraden om regelmatig contact met alle relevante partners te hebben en concrete resultaten van samenwerking naar elkaar te communiceren.
- *Technologische aansluiting*: Het moet duidelijk zijn wat alle partijen kunnen bieden in de samenwerking en daar afspraken over maken.
- *(Commitment)*: Delen van commitment met werknemers, zodat niet alleen managers hoog level van commitment hebben naar samenwerking, maar dit geldt voor het gehele bedrijf.
- *(Vertrouwen)*: Toegewijde onafhankelijke leider die de Centrum ontwikkeling actief najaagt.
- *(Relationele aansluiting)*: mbo-scholen moeten zich meer als bedrijf gaan gedragen om cultuur verschillen te overbruggen.

Als men de bovenstaande factoren in gedachten houdt bij het opzetten van een Centrum en de bijbehorende aanbevelingen die zijn geformuleerd op basis van input van de bedrijven opvolgt, zal de samenwerking binnen Nederlandse mbo Centra vermoedelijk succesvoller zijn wat betreft 'tevredenheid' en 'duurzaamheid'. Mocht u nog vragen hebben naar aanleiding van deze samenvatting of het volledige verslag (Engels) te ontvangen, kunt u contact met mij opnemen via irene.vanrijsewijk@wur.nl.