



Meerjarige impuls
voor het opschalen van
publiek-private samenwerking
in het beroepsonderwijs

Tweede voortgangsrapportage:
van pionieren naar sturen op
samenhang en impact

Management samenvatting

De High Impact Publiek-Private Samenwerkingen (HIP's) zijn volop in beweging. Onderwijsinstellingen, bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties bouwen in 15 regio's samen aan krachtige netwerken. Ze doen dat met een missie, namelijk het beroepsonderwijs verbinden aan grote maatschappelijke thema's zoals digitalisering, klimaat- en energietransitie – mét oog voor het mkb als onmisbare schakel.

Er is al veel bereikt. De netwerken groeien, meer mensen haken aan en de samenwerking wordt steeds steviger. Sommige doelen die pas in 2030 op de planning staan, liggen nu al binnen handbereik. Tegelijkertijd is dit pas het begin. Want als we echt verschil willen maken in de regio, moeten we blijven bouwen, leren en verbeteren. Daarom zoomt deze rapportage vooral in op de ontwikkelkansen.

Aanpak – hoe meten we de voortgang?

We kozen voor een combinatie van cijfers en verhalen. Want wat zeggen KPI's zonder de ervaringen van bijvoorbeeld ondernemers, docenten, studenten, beleidsmakers en projectleiders? Door kwalitatieve peer reviews te doen, hebben we waardevolle inzichten opgehaald en ontmoeting gestimuleerd. HIP's zijn daarmee méér dan samenwerkingsverbanden, het zijn lerende netwerken die reflecteren, delen en steeds beter worden.

Resultaten – wat hebben we al bereikt?

De resultaten van de afgelopen periode laten goed zien hoeveel vaart de HIP's hebben gemaakt. In 2024 waren al meer dan 8.000 bedrijven betrokken bij de HIP-netwerken, waarvan ruim driekwart uit het mkb komt. Ook het bereik onder lerenden is indrukwekkend: bijna 9.000 werknemers en meer dan 21.000 studenten deden mee aan programma's binnen de HIP's. Het netwerk groeit dus flink en weet steeds beter de juiste professionals te bereiken – mensen die een sleutelrol spelen in regionale transities en vakontwikkeling.

Die groei zie je ook terug in de gezamenlijke investeringen. De totale uitgaven gingen van 20 naar maar liefst 69 miljoen euro. Opvallend is ook de stijging van het aandeel in-kind bijdragen: van 32% naar 45%. Daaruit blijkt dat partners niet alleen geld investeren, maar ook steeds meer tijd en energie steken in de samenwerking. Een duidelijk teken van eigenaarschap. En het blijft niet bij cijfers en volume alleen. In een jaar tijd zijn maar liefst 1.765 concrete resultaten geboekt: van nieuwe onderwijsmodules en bijscholingstrajecten tot innovatieve projecten en producten. Stuk voor stuk bijdragen die zorgen voor toekomstbestendig onderwijs en een sterke verbinding tussen leren, werken en innoveren.

Reflectie en ontwikkelpunten

De resultaten stemmen zeker positief, maar laten ook zien dat structureel samenwerken in deze vorm geen eenvoudige opgave is. Veel HIP's zitten in een overgangsfase: van pionieren en opstarten naar verdiepen en verduurzamen. Een centrale vraag voor alle netwerken is hoe ze de huidige beweging kunnen verankeren in hun governance, praktijk en cultuur. In veel regio's is de governance nog in ontwikkeling, zijn rollen en verantwoordelijkheden niet altijd helder belegd, en verloopt de afstemming tussen partners soms nog ad hoc of via persoonlijke lijnen.

Ook het betrekken van het bredere mkb blijft een aandachtspunt. Veel ondernemers weten de HIP's inmiddels goed te vinden, maar het blijft een uitdaging om juist de kleinere bedrijven te bereiken – en duidelijk te maken wat samenwerking hen concreet oplevert. Daarnaast vraagt de stap van losse projecten naar structurele vernieuwing in onderwijs en bedrijfsvoering om extra aandacht. Wat nu experimenteel begint, moet straks een plek krijgen in curricula, werkwijzen en verdienmodellen.

Wat we met deze rapportage vooral willen laten zien, is dat HIP's zich ontwikkelen tot netwerken met een sterk lerend vermogen. Er is ruimte voor reflectie en openheid over wat beter kan, en de wil om samen verder te bouwen. Dat stemt hoopvol voor de komende jaren. Want juist de combinatie van groei, eerlijk kijken naar wat beter kan, en een gedeelde ambitie laat zien dat deze beweging op een stevig fundament staat.

Inhoudsopgave

Management samenvatting	3
Inleiding	5
Stand van zaken: het vertrekpunt	8
De voortgang per actielijn - uitkomsten peer reviews	13
Versterken van keten en ecosystemen	13
Van een verzameling projecten naar een gezamenlijk kompas dat gericht stuurt op synergie	14
Van betrokkenheid naar gedeeld eigenaarschap met bedrijven	15
Van onzichtbare opbrengsten naar een HIP-signatuur die verbindt en legitimeert	15
Van persoonsafhankelijk naar wendbare, partner overstijgende organisatie	16
Van sturen op korte termijn input en activiteiten naar lange termijn impact	17
Talent	17
Van gefragmenteerde aanpak naar gezamenlijke onderwijsvisie	19
Van extra werk naar structurele rol van docenten en praktijkbegeleiders in onderwijsontwikkeling	19
Van betrokkenheid naar co-creatie met het werkveld	20
Van schotten naar doorlopende leerroutes	20
Van focus op de bestaande doelgroepen naar bredere en inclusievere instroom	21
Innovatie beroepspraktijk	21
Van losse projecten naar samenhangende innovatieprogramma's en -agenda	22
Van concepten naar adoptie en doorwerking in het onderwijs en de praktijk	23
Van koplopers naar brede en inclusieve betrokkenheid van het mkb	24
Van techniekgedreven naar integrale innovatie	24
Leven lang ontwikkelen	25
Van losse initiatieven naar een gedeelde visie en aanpak voor LLO	26
Van formeel onderwijsdenken naar een brede kijk op leren	27
Van reactief aanbod naar proactieve benadering van nieuwe doelgroepen	27
Van aanbieden van onderwijs naar combineren van leren, werken en innoveren	28
Infrastructuur	28
Van op zichzelf staande faciliteiten naar een gezamenlijke roadmap voor infrastructuur	29
Van locatiegebonden naar wendbaar, mobiel én digitaal verbonden	29
Van investeren in bezit naar slim delen en benutten	30
Van hardware naar mensen en communities die het tot leven brengen	30
Conclusie: van pionieren naar koersvast samenwerken met impact	31
Actieagenda: gericht investeren in continuïteit en impact	35
Bijlage 1: analyse schema observaties, conclusies, acties voor HIP's en Katapult	38
Bijlage 2: aanpak monitoring, peer reviews en onderzoek	44
Bijlage 3: reflectie op Theory of Change en de praktijk van HIP's	48

Inleiding

Waarom werken we aan de ontwikkeling van High Impact Publiek-Private Samenwerkingen?

De wereld verandert snel. Of het nu gaat om de energietransitie, de zorg van morgen, de gevolgen van digitalisering of de noodzaak om ons aan te passen aan klimaatverandering – de maatschappelijke opgaven waar we voor staan zijn groot. Tegelijkertijd groeit het tekort aan vakmensen in allerlei sectoren. Dat vraagt om actie. En die actie begint bij goed onderwijs en praktijkgericht onderzoek dat nauw aansluit op de praktijk. Onderwijs dat jongeren en werkenden voorbereidt op de beroepen van de toekomst, en onderzoek dat bedrijven helpt bij het ontwikkelen van nieuwe oplossingen en toepassingen. Daarom investeren we als Katapult al sinds 2010 in sterke publiek-private samenwerkingen (pps'en) in het beroepsonderwijs. Samenwerkingen tussen scholen, bedrijven, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, waarin praktijk, opleiding en onderzoek elkaar versterken. Binnen het Opschalingsprogramma pps krijgen deze samenwerkingen extra ruimte, tijd en ondersteuning om verder te groeien en impact te maken. De zogenoemde HIP's – High Impact pps'en – zijn het kloppende hart van deze beweging.

In dit programma krijgen 15 HIP's verspreid over Nederland de kans om hun samenwerkingen uit te bouwen tot krachtige regionale motoren voor vernieuwing in onderwijs, onderzoek en arbeidsmarkt. Maar wat betekent dat eigenlijk, een HIP ontwikkelen? Waar loop je dan tegenaan? En wat is er in twee jaar bereikt?

Wat is een High Impact Publiek-Private Samenwerking (HIP)?

Een High Impact Publiek-Private Samenwerking, kortweg HIP, is een krachtig samenwerkingsverband waarin onderwijsinstellingen, bedrijven (met nadruk op het mkb), overheden en andere maatschappelijke organisaties samen optrekken. Het fundament wordt gevormd door bestaande, succesvolle en duurzame publiek-private samenwerkingen (pps'en), die worden versterkt met nieuwe partners uit de regio.

Binnen een HIP bundelen deze partijen hun kennis, ervaring en middelen om gezamenlijk te werken aan grote maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie en digitalisering. Ze doen dit vanuit een ketenbenadering: dat betekent dat alle betrokkenen – van onderwijs tot arbeidsmarkt – op elkaar afgestemd zijn, zodat oplossingen niet alleen innovatief zijn, maar ook goed ingebed in de praktijk.

Het doel van een HIP is om regionale impact te maken: concrete verbeteringen voor bedrijven, vooral het mkb, en betere aansluiting van het beroepsonderwijs op de snel veranderende arbeidsmarkt. Daarbij staat duurzame samenwerking centraal, gericht op langdurige meerwaarde voor de regio en samenleving.

Hoe brengen we die ontwikkeling in beeld?

Om antwoord te geven op die vraag ontwikkelden we een aanpak waarin zowel cijfers als verhalen centraal staan. Want ontwikkeling is niet alleen iets dat je kunt meten – het is ook een proces, iets wat je beleeft, waar je tegenaan loopt, wat je leert. We willen recht doen aan beide kanten.

Onze aanpak bestaat uit twee onderdelen:

1. **Kwantitatieve voortgangsmeting**

Hierbij kijken we naar feitelijke gegevens: hoe is de samenwerking georganiseerd? Hoeveel mensen nemen deel aan activiteiten? Hoe groot is het bereik? Hoe ontwikkelt de structurele inbedding van de pps zich? En in hoeverre worden onderwijs- en onderzoeksactiviteiten opgezet en geborgd?

2. **Kwalitatieve peer reviews**

Elke HIP heeft daarnaast in peer reviews zijn stakeholders intensieve gesprekken laten voeren met een team van collega's van andere HIP's en onafhankelijke experts van Katapult. In deze kritische vriend-gesprekken, waarin met gemiddeld ruim 50 stakeholders per HIP is gesproken, stond centraal: waar staan jullie nu, wat brengt deze samenwerking jullie, wat gaat goed, wat vraagt om aandacht? Deze gesprekken leveren waardevolle inzichten op in de dynamiek van samenwerking, de mogelijke en feitelijke impact op de regio, netwerken, organisaties en individuen en de dilemma's die horen bij groei - in onderwijs, onderzoek en samenwerking.

In deze aanpak werken we evidence-informed: we verzamelen niet alleen praktijkervaringen, maar baseren onze analyses op herkenbare werkzame mechanismen, succesfactoren en valkuilen die in eerdere pps-trajecten en transitieopgaven naar voren zijn gekomen. Dit stelt ons in staat om niet alleen beschrijvend, maar ook analytisch en richtinggevend te werk te gaan. We willen zo bijdragen aan de opbouw van gedeelde kennis over wat werkt – en wat niet – in het ontwikkelen van krachtige pps'en in HIP-verband.

Wat is een peer review?

Een peer review van Katapult is een gestructureerde en onafhankelijke evaluatie, uitgevoerd door collega's uit andere samenwerkingsverbanden zoals PPS'en of HIP's. De kracht van deze methode zit in het 'halen en brengen' van kennis, ervaringen en inzichten, én in de kans om een kijkje te nemen in andermans keuken. Het proces draait om inspireren, uitdagen en omdenken. In een veilige en objectieve setting biedt de peer review een frisse blik van buiten naar binnen, helpt het richting geven aan je ontwikkelambities, en plaatst het jouw aanpak in perspectief ten opzichte van soortgelijke initiatieven. Je ontvangt concrete adviezen, goede voorbeelden en toekomstgerichte input die helpt om je samenwerking verder te versterken.

Het peer review-instrument van Katapult is gebaseerd op een ontwikkelraamwerk dat een 360 graden blik biedt op publiek-private samenwerkingen (PPS'en). Het raamwerk beschrijft de verschillende fasen die een PPS doorloopt — van de start tot een verduurzaamde samenwerking die structureel is ingebed en erkend in het regionale ecosysteem. Per fase wordt benoemd wat nodig is om door te groeien naar de volgende stap. De analyse gebeurt aan de hand van vier kwadranten: Markt (voor wie doe je het, welke vraagstukken los je op en welke waarde lever je?), Aanbod & activiteiten (wat bied je aan en welke oplossingen zet je in?), Mensen, partners & organisaties (met wie werk je samen en hoe organiseer je dat?) en Business (welke tijd, middelen en financiering zijn nodig, en welke impact wil je daarmee bereiken?). Deze brede benadering helpt om scherp te krijgen waar een PPS staat en hoe zij zich strategisch verder kan ontwikkelen.

Er zijn verschillende vormen van peer reviews mogelijk, variërend van een compact bezoek van een halve dag tot een uitgebreide tweedaagse review, zoals gebruikelijk is bij een HIP. De vorm wordt afgestemd op de ontwikkelbehoefte en context van de samenwerking.

Op weg naar meer impact, meer partnerschap en meer waarde voor het mkb

De uitdagingen van deze tijd – van digitalisering tot energietransitie en vergrijzing – vereisen nieuwe verbindingen tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. Daarom zijn de HIP's opgericht: om de aansluiting tussen beroepsonderwijs, praktijkgericht onderzoek en de arbeidsmarkt te versterken, met als doel meer maatschappelijke impact te realiseren. Eén doelgroep krijgt daarbij expliciet de aandacht: het midden- en kleinbedrijf (mkb). Niet alleen omdat het mkb de motor is van onze economie, maar ook omdat juist deze ondernemers onmisbaar zijn in sectoren die volop in ontwikkeling zijn – van zorg en bouw tot techniek en dienstverlening.

De HIP's brengen succesvolle publiek-private samenwerkingen samen in krachtige consortia. Het draait daarbij niet alleen om méér samenwerking, maar vooral om sterke, duurzame relaties. Relaties waarin ondernemers, onderwijsinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties samen koers bepalen en elkaars kennis, netwerk en infrastructuur benutten. Dat kan alleen met partnerschap op basis van gelijkwaardigheid – waarbij het mkb niet aanhaakt als gebruiker, maar meebouwt als mede-eigenaar.

Maar we weten inmiddels ook dat het niet vanzelfsprekend is om het brede mkb, en met name de kleinere bedrijven mee te krijgen. Ervaringen uit eerdere pps'en - zoals die in het mbo via het Regionaal investeringsfonds MBO en de Centres of Expertise in het hbo – leren ons dat het aanbod niet altijd zichtbaar, toegankelijk of relevant genoeg is voor ondernemers. Precies daarom is het versterken van de mkb-betrokkenheid een cruciale opgave in de verdere ontwikkeling van HIP's.

Daar is een andere manier van werken voor nodig: met concreet, laagdrempelig en flexibel aanbod, communicatie die aansluit bij de belevingswereld van ondernemers, ondersteuning bij het verhelderen van hun ontwikkelbehoeften, en vooral: heldere voorbeelden van wat samenwerking concreet oplevert.

HIP's hebben de potentie om uit te groeien tot de motoren van regionale vernieuwing en toekomstbestendig vakmanschap. Maar die belofte kunnen ze alleen waarmaken als het lukt om het mkb structureel te betrekken en te bedienen. Alleen dan ontstaat publiek-private samenwerking die echt werkt – voor iedereen. Om dat te bereiken, werken de HIP's aan vijf actielijnen die stap voor stap vorm krijgen. We weten dat het bouwen aan sterke pps'en vraagt om een groeimodel. Het begint met ruimte: om relaties te ontwikkelen, vertrouwen op te bouwen en te leren door te doen. Daarna volgt de fase van kiezen, focussen en verdiepen – het moment waarop samenwerking meerwaarde krijgt, en doorwerking en impact zichtbaar worden.



Figuur 1: vijf actielijnen waarbinnen HIP's hun activiteiten vormgeven

Dit rapport markeert daarom geen eindpunt, maar een tussenstand. Na bijna twee jaar pionieren staan veel HIP's op een kantelpunt: klaar om de overstap te maken van losse initiatieven naar een gedeelde koers. Klaar om duurzaam te verankeren, gericht te opereren, op te schalen en daadwerkelijk het verschil te maken – in onderwijs, in werk, en in brede welvaart. Voor die volgende stap is meer nodig dan individuele inzet, het vraagt om synergie. Om samenwerking op een manier die leidt tot resultaten die je alleen niet voor elkaar krijgt.

Of het nu gaat om innovaties voor digitalisering en de energietransitie of het opleiden van voldoende vakmensen – de opgaven waar de HIP's voor staan vereisen samenwerking, kennisdeling en gedeeld eigenaarschap. Dat is de beweging waar Katapult aan bouwt.¹ We hopen dat dit rapport inzicht biedt in die gezamenlijke reis, en inspireert met verhalen, voortgang, dilemma's en inzichten van 15 HIP's die – ieder op hun eigen manier – werken aan sterke bruggen tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

1. Zie bijlage 2 voor een uitleg over hoe Katapult de ontwikkeling van pps'en ondersteunt met kennisontwikkeling en -disseminatie.

Stand van zaken: het vertrekpunt

Waar stonden de HIP's een jaar geleden?

Zes maanden na de start in 2023 werd de eerste voortgangsmeting uitgevoerd onder de 15 HIP's. De eerste periode benutten de HIP's vooral om de basis op orde te brengen: consortia werden gevormd, teams samengesteld, governance ingericht en gezamenlijke visies ontwikkeld. Netwerken zijn versterkt en de NGF-financiering gaf ruimte om gericht te investeren in wat voorheen groei in de weg stond – zoals het opbouwen van infrastructuur, versterken van relatiemanagement en het creëren van wisselwerking tussen bestaande pps'en.

Eerste resultaten: fundament gelegd, beweging op gang

De HIP's boekten vooruitgang op meerdere fronten:

- Ze werken aan gezamenlijke strategieën en programmalijnen rond ketensamenwerking, onderwijsvernieuwing, innovatie en leven lang ontwikkelen.
- Er is een duidelijke toename van multidisciplinaire, multilevel en multisectorale samenwerking.
- De eerste effecten op doelgroepen worden zichtbaar: ten opzichte van de nulmeting zijn 440 extra bedrijven, 1.600 werknemers en 550 studenten bereikt.
- Nieuwe verbindingen tussen mbo en hbo ontstaan, onder andere via gezamenlijke accountmanagers, leertrajecten en hybride leeromgevingen.

Opstartuitdagingen: van fundament naar functionerend ecosysteem

Naast deze stappen vooruit, kwamen ook knelpunten aan het licht:

- **Organisatorische complexiteit:** Veel HIP's bestaan uit meerdere pps'en met hun eigen werkwijzen, systemen en culturen. Het integreren hiervan kost tijd en zorgvuldige afstemming. Uniforme sturingsinformatie bleek lastig, onder andere door verschillen in definities en administratiestructuren.
- **Datakwaliteit en monitoring:** De eerste meting geeft een indruk van de voortgang, maar het beeld is nog niet volledig. Uit verschillen in interpretatie en data-inconsistenties blijkt dat datagedreven werken beter en duidelijker georganiseerd moet worden.
- **Governance en rolverdeling:** In veel HIP's was de governance nog in ontwikkeling. Heldere rolverdelingen en krachtig leiderschap zijn nodig om samenwerking effectief te organiseren.
- **Mkb-betrokkenheid:** Hoewel het mkb centraal staat in alle HIP's, blijft de daadwerkelijke vraagverheldering en structurele betrokkenheid van ondernemers achter. Dat vereist een actieve dialoog, wederzijds begrip en concrete, op maat gemaakte oplossingen.
- **Balans tussen ambitie en uitvoeringskracht:** De HIP's hebben zichzelf pittige doelen gesteld – zoals het bereiken van 13.000 extra bedrijven en 45.000 extra studenten en werkenden per jaar in 2027. Die ambities zijn haalbaar, maar vereisen versnelling, focus en opschaling.
- **Gefragmenteerde uitvoering:** In HIP's met een decentrale structuur wordt nog gezocht naar samenhang. Activiteiten worden soms los van elkaar uitgevoerd. Het bouwen aan overzichtelijke, goed verbonden ecosystemen blijft een belangrijk ontwikkelpunt.

Van visie naar praktijk

De conclusie na een jaar: de HIP's zijn goed op weg, maar er is werk aan de winkel. De eerste stappen zijn gezet naar structurele en impactvolle samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid. De NGF-middelen worden actief benut en trekken aanvullende private investeringen aan. De meeste HIP's hebben fase 1² inmiddels afgerond: er ligt een gezamenlijke ambitie, een programmatische basis en een plan van aanpak.

Dat betekent dat ze nu klaar zijn voor de volgende fase: het toetsen van hun aanpak in de praktijk en het bouwen aan een werkend ecosysteem. Tegelijkertijd is verdere professionalisering noodzakelijk. Governance, processen, monitoring en sturing moeten scherper worden ingericht. En ook het betrekken van het mkb vraagt blijvende aandacht.



2. Zie bijlage 2 voor uitleg over het raamwerk met vijf ontwikkelfasen

De komende jaren zijn bepalend. Niet alleen om te laten zien dat HIP's kunnen opschalen, maar ook om aan te tonen dat samenwerking in deze vorm meer oplevert dan de optelsom van losse PPS'en. Juist in de bundeling van krachten schuilt het potentieel om echt het verschil te maken – voor leren, werken en innoveren in een snel veranderende samenleving.

Waar staan de HIP's nu?

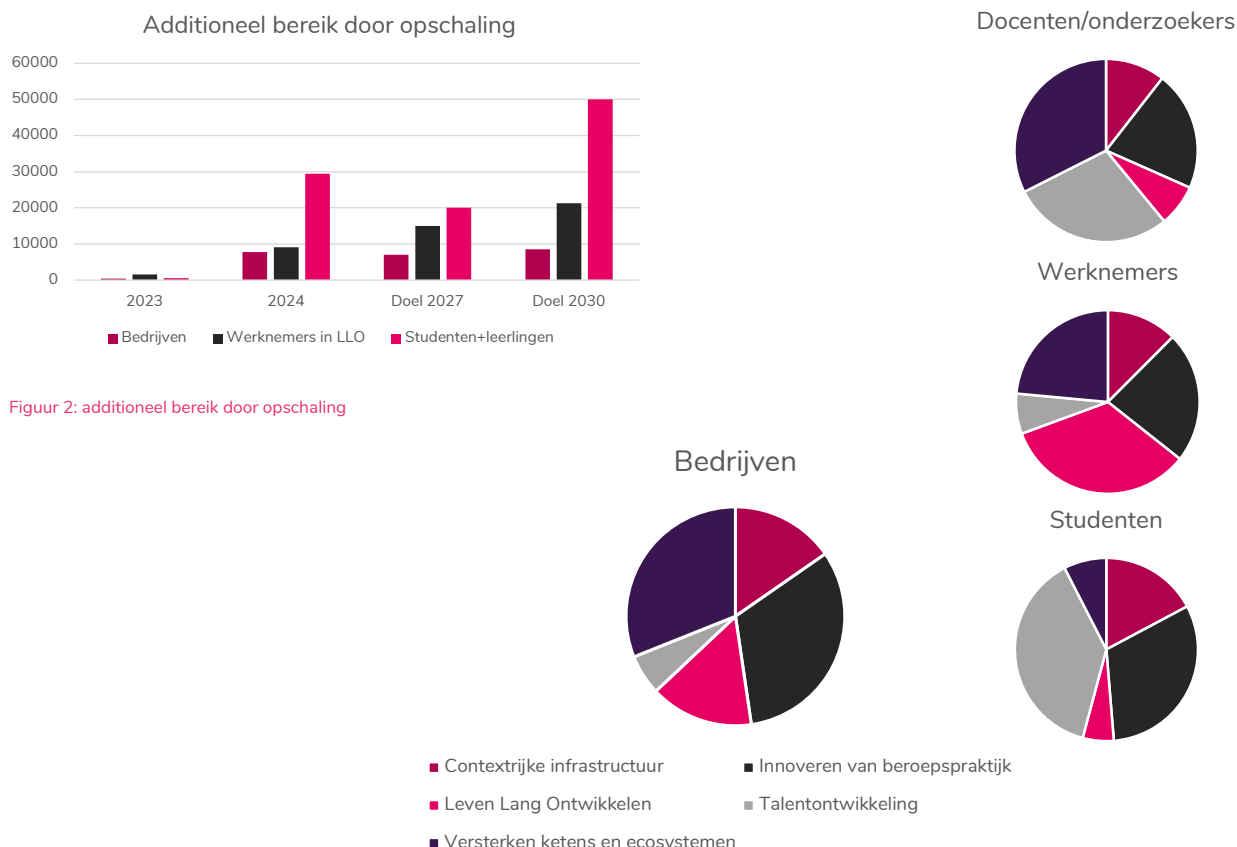
Inmiddels is een tweede voortgangsmeting uitgevoerd en hebben ook peer reviews plaatsgevonden. De uitkomsten bevestigen het beeld dat de HIP's erin slagen hun opgaande lijn vast te houden. De netwerken groeien niet alleen in omvang, maar worden ook hechter, met meer betrokken bedrijven, meer onderwijsprofessionals en een toenemend aantal deelnemers aan scholing en innovatie.

In het volgende hoofdstuk – waarin de resultaten per actielijn worden toegelicht – gaan we dieper in op de inzichten uit deze tweede meting en de ervaringen die uit de peer reviews naar voren kwamen.

Samenstelling en bereik

Gemiddeld bestaat elke HIP inmiddels uit zo'n 8 pps'en, met daarbinnen een netwerk van gemiddeld 104 bedrijven, 15 onderwijsinstellingen, 8 overheidsorganisaties en 11 andere partners. Hoewel de betrokkenheid van bedrijven en deelnemers vanuit onderwijs en werkveld is gegroeid, is de samenstelling van de consortia niet veranderd ten opzichte van vorig jaar. De HIP's samen bereiken in 2024 **7742 bedrijven**, waarvan liefst 76% behoort tot het mkb. Daarnaast zijn **9103 werknemers** betrokken in LLO activiteiten en zijn **29.430 studenten en leerlingen** betrokken in diverse activiteiten van de HIP's. In de figuur hieronder is te zien dat een grote stap is gezet ten opzichte van 2023, waarbij moet worden opgemerkt dat 2023 een opstartjaar was en feitelijk 4 maanden besloeg. De voor 2027 gestelde doelen ten aanzien van het aantal betrokken bedrijven en studenten en leerlingen zijn al overtroffen.

In de tweede figuur is te zien dat de meeste bedrijven en docenten/onderzoekers worden bereikt via de actielijn innoveren van de beroepspraktijk. Werknemers sluiten vooral aan via het thema leven lang ontwikkelen, en studenten worden met name betrokken via talentontwikkeling.



Figuur 3: bereik doelgroepen per actielijn

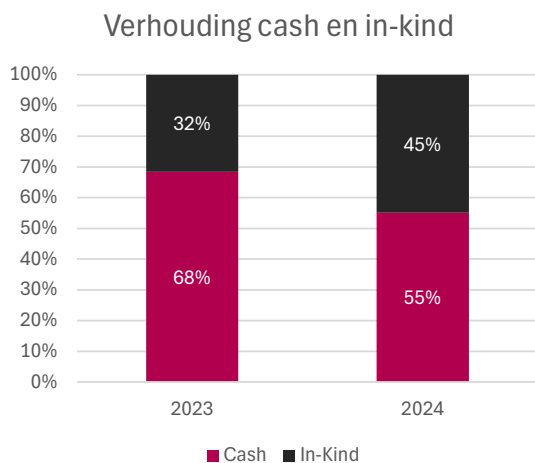
Investerings en outputs

Het totale beschikbare kapitaal (cash en in kind) van alle HIP's samen is het afgelopen jaar flink gegroeid. In 2023 ging het nog om € 20 miljoen, waarvan € 12 miljoen afkomstig was van partnerbijdragen (cofinanciering). Inmiddels is dat opgelopen tot € 69 miljoen, met € 37 miljoen aan cofinanciering. Belangrijk om te weten: bij het eerste meetmoment waren de HIP's pas 4 tot 7 maanden onderweg. Daardoor is een één-op-één vergelijking met nu niet helemaal eerlijk. Toch is duidelijk dat er een stevige versnelling is ingezet: de activiteiten zijn behoorlijk opgeschaald. Het doel van het programma is om gemiddeld € 50 miljoen aan cofinanciering per jaar binnen te halen.

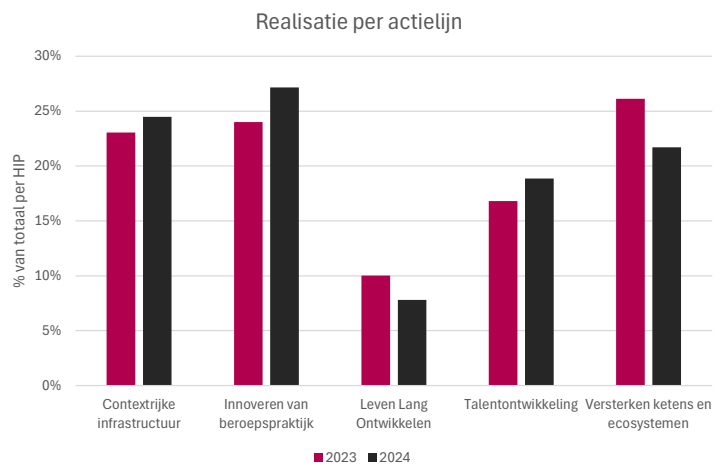
Wat verder opvalt: de verhouding tussen cash en in-kind uitgaven is aanmerkelijk veranderd. Het aandeel in-kind is gestegen van 32% naar 45%. Dat laat zien dat de HIP's vooral meer uren hebben geïnvesteerd, terwijl er relatief minder geld is uitgegeven aan materiaal. Dat komt waarschijnlijk doordat veel materiële aankopen al eerder zijn gedaan.

In de grafiek 'Realisatie per actielijn' zien we dat in 2024 het grootste deel van het budget besteed werd aan twee actielijnen: 'Innoveren van de beroepspraktijk' (28%) en 'Contextrijke infrastructuur' (26%). Ook binnen deze lijnen is relatief veel in-kind bijgedragen (respectievelijk 28% en 26%), wat de stijging in in-kind uitgaven mede verklaart.

Verder valt op dat de uitgaven voor de actielijn 'Versterken van ketens en ecosystemen' zijn afgenomen. Dat past bij de veranderde focus van de HIP's: van het opzetten van netwerken naar het daadwerkelijk uitvoeren van activiteiten binnen die netwerken. Tot slot: slechts 8% van de uitgaven ging naar Leven Lang Ontwikkelen (LLO).



Figuur 4: verhouding cash en in kind



Figuur 5: realisatie per actielijn

Bovengenoemde investeringen hebben geleid tot een indrukwekkende groei in output. In het afgelopen jaar zijn binnen de HIP's in totaal 1765 outputs ontwikkeld of verbeterd, vorig jaar waren dat er nog 361. Deze bijdragen versterken onderwijsinnovatie, ondersteunen professionele ontwikkeling en bevorderen een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De verdeling van deze outputs is als volgt:

- 804 nieuwe curricula, modules en onderwijsconcepten
- 332 bij- en omscholingstrajecten
- 85 opbrengsten met betrekking tot contextrijke infrastructuur
- 154 uitgevoerde projecten
- 54 (onderzoeks)rapporten
- 174 producten, diensten en processen
- 162 overige outputs

Welke uitdagingen zien de HIP's voor zichzelf?

Een belangrijk vertrekpunt in de peer reviews van dit jaar waren de ontwikkelvragen die de HIP's vooraf zelf formuleerden. Daarmee gaven zij aan waar ze staan in hun ontwikkeling en waar zij advies over willen. Die vragen vormden niet alleen de rode draad in de gesprekken, maar bleken ook een uitstekende manier om van en met elkaar te leren. Door kennis, dilemma's en ervaringen uit te wisselen, konden HIP's elkaar gericht verder helpen. Zo zijn de peer reviews uitgegroeid tot een sterk leermoment – eentje waarin niet alleen werd teruggeblikt, maar vooral ook vooruitgekeken.

In totaal zijn er 85 ontwikkelvragen verzameld en geanalyseerd. Die laten een rijk en veelzijdig beeld zien van de thema's die de HIP's bezighouden. We hebben de vragen gegroepeerd in een aantal inhoudelijke thema's. Dat helpt om zicht te krijgen op waar HIP's gezamenlijk tegenaan lopen – en waar dus ook gezamenlijke reflectie en ondersteuning nodig is.



1. **Verduurzaming en bestendiging van pps'en en ecosystemen**

Veel HIP's vragen zich af: hoe zorgen we ervoor dat alles wat we nu opbouwen ook blijft bestaan ná de subsidieperiode? Er is een duidelijke behoefte aan duurzame verankering – zonder meteen nieuwe instituties op te tuigen. HIP's willen juist voortbouwen op wat er al is, met behoud van eigenaarschap bij partners en zichtbare meerwaarde voor de regio. Ook wordt er nagedacht over de rol van de HIP in het grotere geheel: hoe verhoud je je tot bijvoorbeeld Economic Boards of andere regionale tafels, zodat je impact niet verloren gaat?

2. **Synergie, samenwerking en verbinding binnen en tussen pps'en**

Vrijwel alle HIP's zoeken naar manieren om de samenwerking – zowel intern als extern – te versterken. Er is een duidelijke wens om de pps'en niet als losse projecten te benaderen, maar als schakels in een groter netwerk met gedeelde doelen. En toch blijft het een uitdaging om versnippering te voorkomen. HIP's willen verbinding organiseren en “satéprikkers” bedenken zonder extra bureaucratie, met slimme en lichte werkvormen die uitwisseling, gezamenlijk leren en profilering mogelijk maken. Maar vaak ontbreekt het aan tijd, mandaat of middelen om dat goed op te zetten.

3. **Positionering en profilering (intern en extern)**

Hoe zorg je ervoor dat je als HIP zichtbaar en herkenbaar bent, in een landschap vol andere netwerken en initiatieven? Intern gaat het om samenhang: hoe presenteert je jezelf als één geheel, terwijl je bestaat uit verschillende pps'en? Extern ligt de uitdaging in het versterken van je profiel als innovatief ecosysteem – zonder te concurreren met andere programma's of initiatieven. HIP's willen beter aansluiten bij bestaande tafels en agenda's, maar zoeken nog naar de juiste toon en plek.

4. **Governance en organisatie**

Goede samenwerking begint met een organisatievorm die past bij de complexiteit van het netwerk. HIP's zoeken naar governancevormen die ruimte geven aan diversiteit en zorgen voor voortgang en gedeelde verantwoordelijkheid. Dat is niet eenvoudig in een setting waarin mandaat en middelen verdeeld zijn over veel verschillende partijen. Hoe richt je de samenwerking effectief in, zonder een log bestuurlijk apparaat op te tuigen? Transparantie, heldere communicatie en werkbare besluitvorming zijn cruciaal – maar ook: een werkcultuur die dat ondersteunt.

5. **Impact en effectmeting**

Wat leveren al die inspanningen op – voor studenten, professionals, de regio? HIP's willen beter zicht krijgen op het resultaat. Ze zoeken naar manieren om hun impact inzichtelijk en meetbaar te maken, niet alleen om verantwoording af te leggen, maar ook om te kunnen leren en anderen te inspireren. Daarbij speelt ook de vraag: hoe meet je minder tastbare effecten zoals netwerkvorming of cultuurverandering?

6. **Betrokkenheid van bedrijven en onderwijs**

Hoe betrek je bedrijven – en dan vooral het mkb – echt actief bij de HIP? Niet alleen als deelnemer, maar als mede-eigenaar van leeromgevingen en innovatietrajecten? Veel HIP's worstelen met het vinden van de juiste vorm van samenwerking en met het organiseren van structurele bijdragen, in geld of uren. Ook binnen het onderwijs blijft het een uitdaging om docenten en teamleiders goed mee te krijgen. Pps-werk mag geen extra belasting zijn, maar draait juist om ruimte, erkenning en gezamenlijke taal.

7. **Cultuurverandering en leercultuur**

Tot slot speelt bij veel HIP's de bredere vraag: hoe maken we leren, ontwikkelen en samenwerken een vast onderdeel van ons dagelijks werk? Dus niet als tijdelijk project, maar als vanzelfsprekend onderdeel van de organisatie. Daar is gedragsverandering voor nodig, en het stimuleren van een leercultuur – zeker binnen het mkb en het onderwijs. Tegelijkertijd is er de vraag hoe bestaande ervaringen benut kunnen worden: wat hebben HIP's tot nu toe geleerd over wat werkt en wat niet? Hoe kunnen deze leergeschiedenissen actief worden opgehaald, gedeeld en omgezet in collectieve inzichten die richting geven aan verdere ontwikkeling? Ook wordt gezocht naar manieren om leven lang ontwikkelen duurzaam te verankeren. Hoe houd je leerkringen en -netwerken levend, hoe maak je de waarde van samen leren zichtbaar, en hoe zorg je dat LLO écht landt in de praktijk?

De voortgang per actielijn - uitkomsten peer reviews

In dit hoofdstuk bespreken we de uitkomsten van de peer reviews, geordend per actielijn. Het opstarten, ontwikkelen, valideren en opschalen van een HIP is een reis. Daarom gebruiken we een 'van-naar'-aanpak: zo wordt duidelijk waar de HIP's nu staan en wat logische vervolgstappen zijn naar verduurzaming. Per actielijn laten we ook een aantal inspirerende voorbeelden zien, en waar het van toepassing is nemen we inzichten mee uit de tweede kwantitatieve voortgangsmeting.



Figuur 1: vijf actielijnen in uitvoering

Versterken van keten en ecosystemen

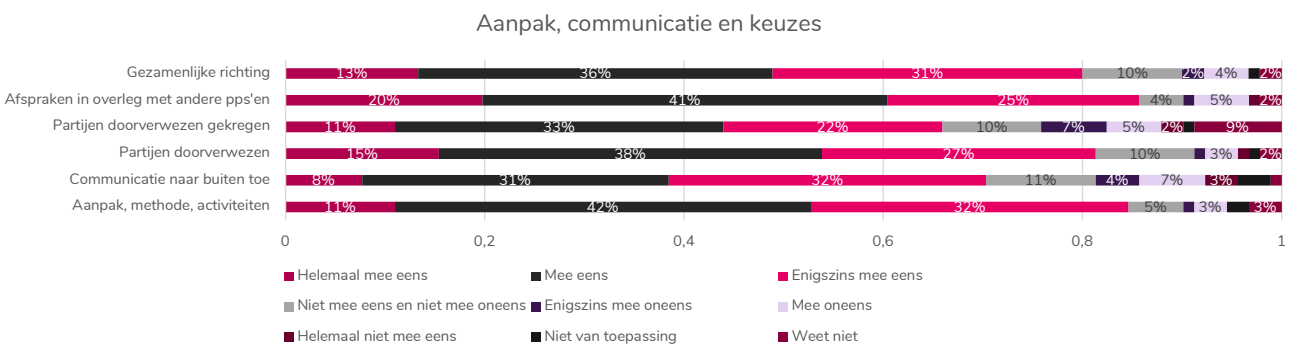
Deze actielijn draait om het versterken en uitbreiden van de samenwerking tussen publieke en private partijen, met als doel: samen meer innovatiekracht ontwikkelen. Door bedrijven, onderwijsinstellingen, overheden en andere partijen aan elkaar te verbinden, ontstaan netwerken die beter zijn toegerust om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. Zulke vraagstukken eisen nu eenmaal een aanpak die over sectoren, niveaus en disciplines heen kijkt. Daarom is het belangrijk om bestaande initiatieven op te schalen en nieuwe partners aan te haken – met extra aandacht voor het mkb. Door kennis te delen, samen voorstellen te ontwikkelen en doelgericht te communiceren, bouwen HIP's aan solide ecosystemen waarin innovatie en impact meer ruimte krijgen.

In korte tijd zijn de HIP's uitgegroeid tot waardevolle platforms die nieuwe bruggen slaan tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven. In de regio groeit het vertrouwen, mede dankzij tastbare resultaten en een gedeelde houding waarin samenwerken steeds vanzelfsprekender wordt.

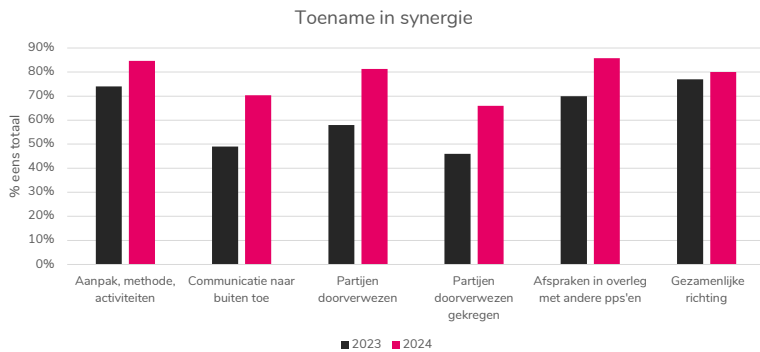
Uiteraard liggen er uitdagingen. Veel HIP's zoeken nog naar een heldere gezamenlijke koers. De kracht van synergie wordt niet altijd ten volle benut. En het bouwen aan een duurzame, partner overstijgende structuur, waarin partners over grenzen heen samenwerken en er duidelijke governanceafspraken zijn gemaakt, vraagt blijvende aandacht. De volgende stap is om meer samenhang te creëren, om strategisch te sturen op gezamenlijke impact en expliciet te maken wat de HIP als geheel toevoegt – juist daar waar samenwerking meer oplevert dan de som der delen.

Toename in synergie

De pps'en geven aan dat de samenwerking binnen de HIP heeft gezorgd voor meer synergie tussen de verschillende partijen. De aanpak, communicatie en keuzes sluiten beter op elkaar aan. Zo wordt er vaker een gezamenlijke koers gevolgd, en worden afspraken steeds vaker in overleg met andere pps'en gemaakt. Ten opzichte van vorig jaar is deze ontwikkeling duidelijk toegenomen (links: 2024, rechts: vergelijking 2023-2024, % eens).



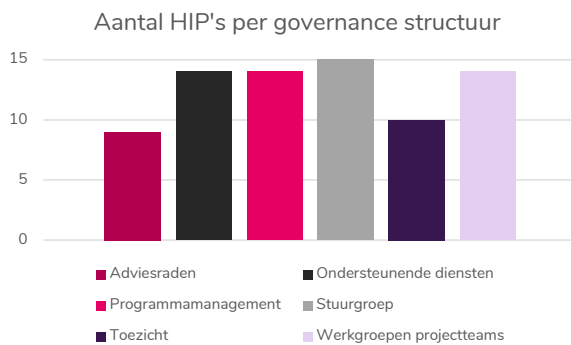
Figuur 6: impact van opschaling op aanpak, communicatie en keuzes van pps'en.



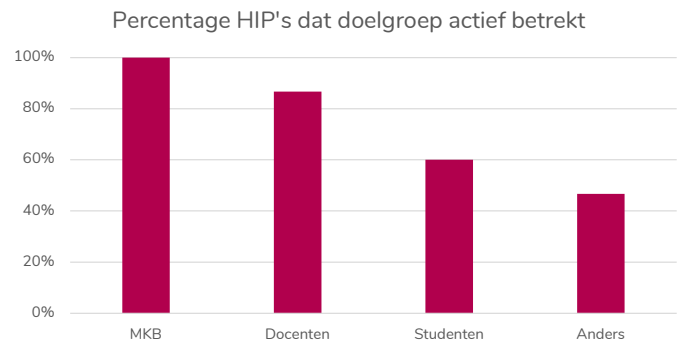
Figuur 7: ontwikkeling in ervaren synergie (vergelijking 1-meting en 2-meting)



In 2024 veranderde er veel in de manier waarop de HIP's zijn georganiseerd. Bij zes op de tien HIP's werd de governance vernieuwd. Denk aan nieuwe overlegstructuren, een actievere rol voor verschillende doelgroepen én extra partners die zijn aangehaakt – zoals bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden. Hoe die samenwerking precies is ingericht, verschilt per HIP. Wat ze gemeen hebben: allemaal werken ze met een stuurgroep. Daarnaast zijn er per HIP gemiddeld vier tot zes overleg- of besluitvormingslagen. Het mkb is overal actief aangehaakt, net als –in de meeste gevallen – docenten en studenten.



Figuur 8: keuzes in governance



Figuur 9: actieve vertegenwoordiging van doelgroepen in governance

Van een verzameling projecten naar een gezamenlijk kompas dat gericht stuurt op synergie

De HIP's zijn in korte tijd uitgegroeid tot platforms die sectoren, thema's en actielijnen met elkaar verbinden. Binnen de regio wordt hun toegevoegde waarde steeds nadrukkelijker (h)erkend. Ze brengen partijen bij elkaar die elkaar voorheen nog niet vanzelfsprekend wisten te vinden, en creëren zo waardevolle nieuwe samenwerkingen. Mede hierdoor groeit het draagvlak en ontwikkelt zich een basis van vertrouwen tussen partners waarop verder gebouwd kan worden.

Tegelijkertijd werken veel HIP's nog aan het ontwikkelen van een duidelijke en gedeelde koers. De samenwerking bestaat nog vaak uit op zichzelf staande projecten, met relatief veel sturing op individuele resultaten, terwijl de gezamenlijke meerwaarde en synergie nog onvoldoende worden verzilverd. Ook worden kansen voor cross-overs nog onvoldoende benut. Daarnaast is de relatie tot andere regionale en landelijke initiatieven, zoals Beethoven en de LLO Katalysator, niet altijd helder gedefinieerd. En hoewel de HIP's de ambitie hebben om de samenwerking duurzaam voort te zetten, is nog niet overal uitgewerkt hoe de samenwerking structureel kan worden bestendigd na afloop van het NGF-programma.

New Waves is een HIP waarin de sectoren Water, Energie en Voeding met elkaar worden verbonden binnen de Zeeuwse context. Dit gebeurt langs vijf actielijnen die aansluiten bij de provinciale thema's en agenda's, en inspelen op landelijke opgaven. Het initiatief kent een groeiend draagvlak onder de betrokken partners.

De volgende stap is het ontwikkelen van een gezamenlijk lange termijn koers die richting geeft aan keuzes, prioriteiten en samenwerking. HIP's doen er goed aan om samen met hun partners te werken aan een gedeelde visie, agenda en plan van aanpak. Daarbij is het belangrijk om expliciet te maken wat de HIP als geheel toevoegt, en hoe onderlinge afhankelijkheden structureel kunnen worden benut én verduurzaamd. Ook vraagt dit om een bewuste positionering ten opzichte van andere programma's en netwerken: waar zit overlap, waar ligt de eigen kracht, en hoe kan dat elkaar versterken? Zo vervult de HIP steeds meer de rol van verbindende kracht binnen een duurzaam ecosysteem.

Van betrokkenheid naar gedeeld eigenaarschap met bedrijven

Meer HIP's weten bedrijven actief aan te haken. In sommige gevallen treden ondernemers zelfs op als ambassadeur of verbinder binnen het netwerk. Daarmee versterken ze niet alleen de brug tussen onderwijs en praktijk, maar ontstaan er ook nieuwe kansen voor co-creatie in leerkringen en gezamenlijke initiatieven. Die aanpak sluit goed aan bij de dagelijkse praktijk en draagt zichtbaar bij aan het onderlinge vertrouwen. Er is meer wederzijds begrip en een groeiende bereidheid om samen verantwoordelijkheid te nemen.

De stuurgroep en het programmamanagement van **HIP SCALE** is sterk verbonden met het regionale werkveld. Het werkgeversnetwerk Werkgevers Drechtsteden werkt aan oplossingen van initiatieven die groter zijn dan een partij d.m.v. innovatietafels. In een innovatietafel wordt een vraagstuk door het netwerk gezamenlijk opgelost. Per onderwerp zijn er een of meerdere tafels. Innovatietafels zijn initiatieven vanuit ondernemerschap waarbij ondernemers met elkaar iets bereiken wat ze alleen niet kunnen. Door het creëren van synergie tussen ondernemers wordt bij ideeën rondom een innovatietafel waar nodig samenwerking gezocht met stakeholders zoals overheden, omgevings-dienst, Stedin, Gasunie, e.d. HIP SCALE is vertegenwoordigd in dit werkgevers-netwerk én heeft een eigen innovatietafel.

In **HIP TechOost** bundelen partners als TechYourFuture, CIVON en TechForFuture hun krachten in zogenoemde learning communities. Hier werken bedrijven, studenten en docenten samen aan praktijkvraagstukken. Zo draait er bijvoorbeeld een leerkring rondom AI, waarin wordt gewerkt aan mensgerichte toepassingen voor het technisch mkb – op het snijvlak van sociale en technologische innovatie. Tegelijkertijd doen de deelnemers onderzoek naar wat deze leeromgevingen succesvol maakt en hoe ze verder kunnen worden versterkt. Het resultaat: meer kennisdeling, meer innovatiekracht en medewerkers die beter zijn voorbereid op de toekomst.

Van onzichtbare opbrengsten naar een HIP-signatuur die verbindt en legitimeert

De resultaten van de HIP's sluiten goed aan op regionale ambities en versterken het draagvlak bij overheden, bedrijven en onderwijsinstellingen. Er groeit een gedeelde mentaliteit waarin samenwerken steeds vanzelfsprekender wordt.

Tegelijkertijd worden die resultaten nog te weinig zichtbaar gemaakt – zowel intern als naar buiten toe. Het samenhangende verhaal ontbreekt. De 'signatuur' van de HIP – een eigen manier van werken die de kracht van het netwerk laat zien – komt nog onvoldoende uit de verf. Voor veel betrokkenen binnen en buiten de HIP's is het nog onduidelijk wie er precies bij de HIP hoort, wat de onderlinge relaties zijn, welke stappen al zijn gezet en waar nog ruimte zit voor versterking.

Tegelijkertijd ligt de regie in veel HIP's vooral bij het onderwijs. Daardoor voelen bedrijven zich niet altijd mede-eigenaar van de koers of uitvoering. Dit maakt het lastiger om echt vraaggericht te werken – en om ondernemers, zeker uit het mkb, structureel betrokken te houden. Voor hen is de HIP-aanpak soms te complex, te weinig transparant of simpelweg te tijdsintensief. Verschillen in tempo, taal en cultuur tussen onderwijs en bedrijfsleven kunnen de samenwerking bovendien extra uitdagend maken. Daardoor blijft de participatie van het bredere peloton aan bedrijven – buiten de bekende koplopers – vaak nog achter.

De sleutel ligt in het vroeg en volwaardig betrekken van bedrijven bij de agenda, keuzes en uitvoering. Geef hen meer zeggenschap binnen de governance, en sluit beter aan op hun praktijk en behoeften: wat is relevant, op welk moment, en op welke manier? Verschillende HIP's laten zien dat leerkringen en learning communities hierbij waardevolle instrumenten zijn. Ze maken co-creatie concreet, laagdrempelig zorgen voor een directe koppeling met de praktijk. Het loont om deze aanpak de komende tijd nadrukkelijker in te zetten en verder te versterken.

Tijdens het werkbezoek van Economische Zaken aan **GeLUK** op 16 mei werd goed zichtbaar wat de HIP in de praktijk betekent. Onder de vlag van GeLUK – het Gezonde en Duurzame Leefomgeving en Kennis-consortium – lieten heel verschillende partijen gezamenlijk hun meerwaarde zien. Van de gedeputeerde van de provincie Utrecht en de directeur van de ROM Utrecht tot een groep studenten, docenten en een ondernemer uit de installatiebranche: allemaal lieten ze zien hoe samenwerking binnen een HIP leidt tot tastbare impact.

De volgende stap is een duidelijke positionering en profilering van de HIP. Geen nieuw merk, maar een gezamenlijke signatuur. Die signatuur komt bijvoorbeeld tot uiting in de manier van samenwerken, het betrekken van meerdere onderwijsniveaus, het leggen van cross-overs tussen sectoren en het werken vanuit co-creatie en gedeeld eigenaarschap. De signatuur maakt zichtbaar wat er zonder HIP niet tot stand zou zijn gekomen, en helpt om het netwerk als geheel herkenbaar en legitiem neer te zetten – zonder dat partners hun eigen identiteit hoeven in te leveren. Een ecosysteemkaart kan daarbij helpen: een overzicht van partners, leerkringen, kenniscentra en netwerken – inclusief hun onderlinge relaties. Dat geeft namelijk inzicht in hoe het geheel werkt en waar kansen liggen om verder te versterken. Welke verbindingen leveren waarde op? Waar is overlap? En waar zijn nog witte vlekken die om actie vragen? Zo helpen signatuur en ecosysteemkaart samen om de HIP beter te positioneren als wat het in de kern is: een netwerk van netwerken met slagkracht en visie.

Van persoonsafhankelijk naar wendbare, partner overstijgende organisatie

Het onderlinge vertrouwen binnen de HIP's groeit. Partners weten elkaar steeds beter te vinden, begrijpen elkaars rol en weten waar kennis en ervaring zit. Er ontstaat een gedeelde mentaliteit waarin samenwerken steeds vanzelfsprekender wordt. Dit uit zich in de toename van multidisciplinaire en multisectorale samenwerking – en, al wat minder zichtbaar, ook in de verbinding tussen verschillende onderwijsniveaus. Het netwerk raakt stap voor stap beter verweven. Dat biedt een vruchtbare bodem voor verdere versterking.

Tegelijkertijd is de organisatie van veel HIP's nog kwetsbaar. Vaak leunt die op een kleine groep sleutelpersonen – denk aan kwartiermakers, programmamanagers en projectleiders. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk belegd, waardoor afstemming vaak ad-hoc en persoonsgebonden verloopt. Ook de governance is in veel HIP's nog onvoldoende uitgekristalliseerd: beslislijnen lopen door elkaar, stuurgroepen zijn vaak vooral operationeel of legitimerend, en bedrijven zijn nog beperkt betrokken bij besluitvorming. Wat ook vaak ontbreekt is een duidelijk netwerkloket. Een plek waar vragen beantwoord worden, waar je makkelijk wordt doorverwezen en waar je laagdrempelig toegang krijgt tot het netwerk – ongeacht bij wie je binnenkomt. Nu is dat nog vaak afhankelijk van toevallige ontmoetingen of persoonlijke lijntjes.

De volgende stap is het verstevigen van de organisatie – zonder het onnodig complex te maken. HIP's hebben behoefte aan een wendbare, netwerkbrede structuur met gedeeld eigenaarschap, heldere taakverdeling, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, en een lichte, neutrale regiefunctie. Het gaat nadrukkelijk niet om nieuwe lagen of entiteiten, maar om een ondersteunende aanpak die de samenwerking draagt. Ook in de governance is er behoefte aan een strategisch ingestelde, daadkrachtige stuurgroep die het ecosysteem weerspiegelt – met een structurele plek voor het werkveld. Een structurele aanpak voor relatiemanagement, ondersteund door “superconnectors” (sleutelspelers met een groot netwerk in de regio en/of sector) of ambassadeurs vanuit het werkveld, kan hierin een belangrijke rol spelen. Ten slotte ligt er nog onbenut potentieel in het versterken van de interne learning community binnen de HIP zelf: het beter benutten van elkaars ervaringen, lessen en werkwijzen draagt bij aan gezamenlijke ontwikkeling en samenhang en de gezamenlijke slagkracht.

HIP MRA Circulair en Digitaal heeft een programmatische aanpak gevonden die werkt. Het programmamanagement krijgt veel ruimte en verantwoordelijkheid, met duidelijke rollen en afspraken. Het programmateam – samengesteld uit verschillende partners en pps'en – vervult rollen als architect, verbinder, vertaler en aanjager. Via de werkgroepen Denken, Leren en Doen zijn alle onderwijsniveaus (van vo tot hbo) en de betrokken pps'en actief aangehaakt. Dat zorgt voor gelijkwaardigheid en stevige regionale verankering. Ook de financiële en administratieve aansturing is goed geborgd binnen het team.

De HIP Greenchain NH heeft een nieuwe structuur neergezet waarin wordt gewerkt met clusters en overkoepelende actielijnen. De clusters zijn opgebouwd rond inhoudelijke overeenkomsten tussen de deelnemende pps'en. De actielijnen – zoals kiezen, leren, werken en innoveren – lopen dwars door de clusters heen en sluiten aan op de speerpunten uit het Manifest van de Provincie Noord-Holland. Deze manier van werken helpt om thema's breder op te pakken, kennis te delen en samen meer impact te maken.

Van sturen op korte termijn input en activiteiten naar lange termijn impact

Er worden volop nieuwe onderwijsmodules ontwikkeld, onderzoeksprojecten opgestart en samenwerkingen met bedrijven aangegaan. Dat versterkt het draagvlak in de regio en laat zien dat de HIP waarde toevoegt voor bedrijven, overheden én onderwijsinstellingen. Studenten, docenten, onderzoekers en ondernemers ervaren steeds beter wat samenwerken binnen een HIP oplevert.

Tegelijkertijd ligt de sturing in veel HIP's nog sterk op de korte termijn. Aantallen deelnemers, partners of ontwikkelde producten vormen vaak het ijkpunt voor succes. Dat is deels logisch omdat veel projectplannen vooral zijn geschreven op input en output. Maar wat al die inspanningen op de langere termijn betekenen – voor bedrijven, professionals en regio's – blijft vaak onderbelicht. Denk aan duurzame vernieuwing, het versterken van innovatiekracht of het vergroten van de wendbaarheid van werkenden. Ook wordt nog weinig systematisch vastgelegd of initiatieven doorwerken naar structurele toepassingen of bredere impact.

Een logische volgende stap is het versterken van de impactsystematiek binnen de HIP's. En dat betekent meer aandacht voor wat de samenwerking op de langere termijn teweegbrengt en het expliciet maken van die veranderkracht. Het toepassen van een theory of change kan daar goed bij helpen – zeker als die focust op waar de pps zélf invloed op heeft. Zo'n denkkader maakt helder welke verandering je nastreeft, hoe je die denkt te bereiken en welke aannames daarachter zitten. Door dat vervolgens te vertalen naar meetbare outcomes en impactindicatoren, krijgen HIP's beter zicht op hun eigen effect. Het maakt het lerend vermogen sterker, de legitimiteit groter en de structurele meerwaarde voor regio's, bedrijven en professionals steeds zichtbaarder.

Binnen **Health Noord**, de HIP gericht op zorg en digitalisering, is de Theory of Change (ToC) ingezet om meer richting en focus te krijgen. Tijdens een werksessie bleek dat het gezamenlijke doel nog verschillend werd uitgelegd. Door het ToC-proces samen te doorlopen, werd dat doel expliciet gemaakt en vertaald naar concrete acties en meetbare resultaten. Dat gaf de samenwerking niet alleen meer scherpste, maar ook meer samenhang en draagvlak.



Foto: GreenTech Campus MRA

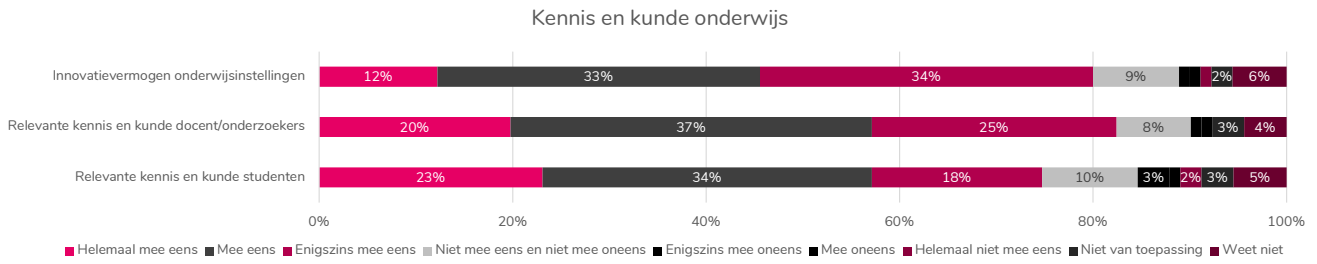
Talent

Het ontwikkelen en benutten van talent is onmisbaar voor elke maatschappelijke transitie. Deze actielijn draait om het versterken van menselijk kapitaal – bij studenten én bij werkenden. Door onderwijs slimmer te organiseren, curricula te vernieuwen en onderwijstrajecten flexibeler te maken, groeit het perspectief op duurzame inzetbaarheid. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de professionalisering van docenten en het inzetten van hybride leeromgevingen, waarin onderwijs en praktijk naadloos in elkaar overgaan. De actielijn TALENT kijkt breed: van primair en voortgezet onderwijs tot en met het mbo, hbo en wo. Er wordt gestuurd op doorlopende leerlijnen en aantrekkelijke routes voor verschillende doelgroepen – zoals zij-instromers tot en met internationale studenten.

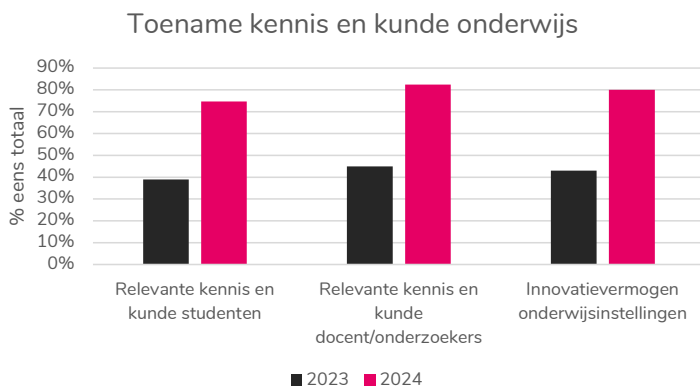
Binnen de HIP's zijn duidelijke stappen gezet in de ontwikkeling van nieuw onderwijs, zowel qua inhoud als vorm, met innovaties zoals modularisering en flexibilisering en een groeiende samenwerking tussen onderwijsinstellingen. Ook is het bedrijfsleven actiever betrokken bij de uitvoering van onderwijs en het formuleren van leerbehoeften. Tegelijkertijd zijn er nog belangrijke stappen te zetten: de samenwerking tussen instellingen kan verder worden verdiept en verbreed, bedrijven zijn nog niet overal volwaardige co-creators. De aandacht gaat vaak nog uit naar bestaande doelgroepen in het reguliere onderwijs, terwijl er juist ook kansen liggen voor werkenden en andere doelgroepen. En wat nu ontwikkeld is, vraagt om structurele verankering – zodat innovaties niet tijdelijk blijven, maar duurzaam ingebed worden in het systeem.

Meer kennis, meer kunde: onderwijs groeit mee

Pps'en geven aan dat deelname aan de HIP's het onderwijs zichtbaar versterkt. Het innovatievermogen van onderwijsinstellingen groeit, en ook docenten, onderzoekers en studenten ontwikkelen merkbaar meer kennis en vaardigheden. Ten opzichte van vorig jaar is die stijging aanzienlijk – een duidelijke versnelling van ontwikkeling en vernieuwing binnen het onderwijs. (links: 2024, rechts: vergelijking 2023-2024).

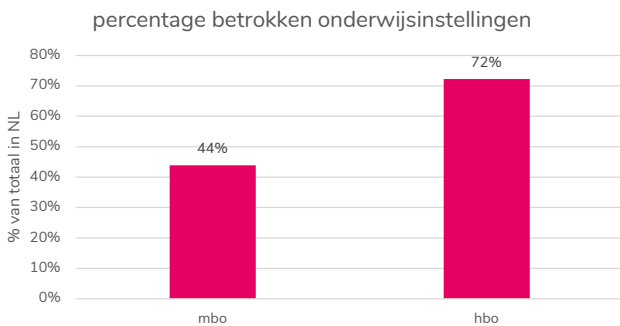


Figuur 10: impact van opschaling op ervaren kennis en kunde in onderwijs



Figuur 11: ontwikkeling in ervaren impact op kennis en kunde in onderwijs (vergelijking 1-meting en 2-meting)

Van de 57 mbo-instellingen in Nederland zijn er 25 aangesloten (44%), en van de 36 hbo-instellingen doen er maar liefst 26 mee (72%). Gemiddeld werkt elke HIP samen met zo'n 25 mbo-opleidingen en 12 hbo-opleidingen.



Figuur 12: betrokken onderwijsinstelling in mbo en hbo (in % van het totaal)

Noot: we hebben in deze grafiek het accent gelegd op mbo en hbo, daarnaast zijn ook verschillende VO scholen en universiteiten met opleidingen actief betrokken in HIP's.



Van gefragmenteerde aanpak naar gezamenlijke onderwijsvisie

HIP's investeren zichtbaar in vernieuwend onderwijs. Er zijn verschillende nieuwe modules, keuzedelen en opleidingen ontwikkeld die het reguliere onderwijs verrijken. Daarbij ligt de nadruk op onderwijsinnovatie: challenge-based learning en real-life opdrachten zijn inmiddels breed ingebed. Ook modularisering wint terrein – het zorgt voor flexibel onderwijs dat beter aansluit bij wat studenten en het werkveld nodig hebben.

Verder groeit de samenwerking tussen onderwijsinstellingen. In steeds meer projecten trekken vo-, mbo- en hbo-instellingen samen op rond gedeelde doelen. Dat leidt tot meer uitwisseling van kennis, ervaring en vernieuwende werkvormen. Alleen blijft onderwijsontwikkeling vaak binnen de muren van de eigen instelling. Een gedeelde onderwijsvisie tussen partners ontbreekt meestal nog. Daardoor blijft de afstemming beperkt en is het lastiger om innovaties echt op te schalen en duurzaam te verankeren.

De volgende stap is het bouwen aan een gezamenlijke, instellingsoverstijgende onderwijsvisie die ruimte biedt voor diversiteit in aanpak en accenten. Zo kunnen instellingen hun krachten bundelen, gezamenlijk sturen op kwaliteit en vernieuwing, en tegelijkertijd hun eigen onderwijsvisie behouden. Dit legt de basis voor een gedeeld fundament met blijvende impact voor de HIP's.

Van extra werk naar structurele rol van docenten en praktijkbegeleiders in onderwijsontwikkeling

De professionalisering van docenten krijgt veel aandacht in de HIP's. Ze worden ondersteund bij didactische en pedagogische vernieuwing en leren werken met vormen als challenge-based learning. Ook vakinhoudelijke verdieping krijgt ruim baan. In veel HIP's zijn hybride docenten, gastdocenten en praktijkprofessionals actief betrokken. Zij brengen actuele kennis uit het werkveld in het klaslokaal en zorgen zo voor onderwijs dat écht aansluit op de praktijk. Ook praktijkbegeleiders vanuit bedrijven spelen hierin een belangrijke rol – ze verrijken de leeromgeving en versterken de aansluiting met de arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd ervaren veel docenten hun bijdrage aan HIP-activiteiten nog als iets dat er 'bij' komt. Hun inzet is vaak afhankelijk van persoonlijke motivatie en extra inspanning – niet van structurele inbedding. Tijd en ruimte om actief mee te bouwen aan onderwijsvernieuwing ontbreken regelmatig. Voor praktijkbegeleiders geldt hetzelfde: zij combineren hun bijdrage met hun reguliere werk, vaak in een context van personeelstekorten. Daardoor blijft hun betrokkenheid kwetsbaar – terwijl juist deze rollen cruciaal zijn voor duurzame vernieuwing en praktijkgericht onderwijs.

HIP SCALE verrijkt het onderwijs door praktijkgericht, interdisciplinair en opleidingsoverstijgend samen te werken. In zogeheten AD-projecten pakken mbo- en hbo-studenten samen bedrijfsvraagstukken op – een combinatie van vakkennis en professionele vaardigheden, direct uit de praktijk. Projecten zoals Smart Maintenance brengen studenten uit verschillende disciplines bij elkaar in innovatieve modules. Waar eerder vooral engineering centraal stond, doen nu ook IT- en bouwstudenten mee. En ook binnen het hbo ontstaan nieuwe verbindingen: via carrièreboost-projecten werken bijvoorbeeld studenten business en bouwmanagement samen aan toekomstgerichte opgaven.

De WET Week binnen HIP **New Waves** is een krachtig voorbeeld van challenge-based learning in actie. Meer dan 300 studenten gaan in multidisciplinaire teams aan de slag met echte vraagstukken uit de water-, energie- en tuinbouwsector. Ze worden begeleid door docenten én professionals uit het werkveld. Dankzij HIP New Waves krijgt deze praktijkgerichte manier van leren een vaste plek in het onderwijsprogramma – en worden studenten al vroeg uitgedaagd om sectoroverstijgend te denken en samenwerken.

Bij **Greenport Horti Campus** staat leren in directe verbinding met de praktijk. Professionals uit het werkveld zijn actief betrokken als gastdocent, practor of onderzoeker en begeleiden studenten bij praktijkopdrachten rond actuele thema's als energieneutrale kassen, digitalisering in de verslogistiek en robotisering in de glastuinbouw. Onderwijsprofessionals zorgen voor de didactische opbouw en begeleiding. Studenten leren zo in een levensechte context – op plekken als het World Horti Center en het Horti Experience Center – waar leren en innoveren hand in hand gaan.

De volgende stap is om onderwijsontwikkeling en -vernieuwing geen extra taak meer te laten zijn, maar een vanzelfsprekend onderdeel van het werk van docenten en praktijkbegeleiders. Daar zijn structurele tijd, ruimte en ondersteuning voor nodig. Voor praktijkbegeleiders betekent dat ook: faciliteren hoe zij hun rol kunnen vervullen zonder extra druk. Een concreet voorbeeld is het werken met 'creative commons' – flexibel, herbruikbaar lesmateriaal dat eenvoudig aangepast kan worden door zowel docenten als praktijkpartners. Door deze samenwerking beter te ondersteunen, groeit het draagvlak, ontstaat er meer ruimte voor vernieuwing én sluit het onderwijs beter aan op de realiteit van vandaag en morgen.

Van betrokkenheid naar co-creatie met het werkveld

Het werkveld is in de HIP's steeds duidelijker zichtbaar in het onderwijs. Bedrijven denken mee over leerbehoeften, geven feedback op programma's en dragen bij aan de uitvoering via opdrachten, casussen en gastlessen. Die betrokkenheid zorgt ervoor dat onderwijs beter aansluit op de praktijk – en direct raakt aan actuele uitdagingen in het bedrijfsleven.

Tegelijkertijd wordt onderwijs in veel gevallen nog vóór bedrijven ontwikkeld, in plaats van samen met hen. Echte co-creatie – waarin bedrijven ook meebouwen aan de inhoud en vorm – komt maar beperkt van de grond. Ondertussen verschuift de uitdaging: waar eerder praktijkopdrachten schaars waren, is het nu juist het aantal beschikbare studenten dat uitvoering en opschaling beperkt.

De volgende stap is het verdiepen van die samenwerking: bedrijven zijn niet alleen adviseur of opdrachtgever, maar een gelijkwaardige partner in het ontwerp. Dat vraagt om slimme onderwijsformats die passen bij de praktijk van vandaag. Denk aan kortlopende opdrachten, werken in multidisciplinaire teams, of een estafette-model waarbij studentengroepen voortbouwen op elkaars werk.

Ook helpt het om breder te rekruteren: betrek studenten uit richtingen als economie of bedrijfskunde, geef het mbo een grotere rol, en werk multilevel aan echte praktijkvraagstukken. Zo ontstaat een diverse en veerkrachtige studentenpool die beter aansluit bij de uiteenlopende behoeften van bedrijven – ook van het kleinere mkb. Zo wordt co-creatie geen ambitie meer, maar een vanzelfsprekend onderdeel van hoe HIP's werken.

Van schotten naar doorlopende leerroutes

Er zijn in meerdere HIP's goede stappen gezet in de samenwerking tussen onderwijsniveaus. Voortgezet onderwijs, mbo en hbo vinden elkaar vaker in gezamenlijke projecten, wat leidt tot meer onderlinge afstemming. In enkele gevallen zijn er doorlopende leerlijnen gerealiseerd, die de overstap van leerlingen tussen onderwijsniveaus vergemakkelijken. Dit versterkt de onderlinge verbinding tussen onderwijsniveaus en sluit beter aan bij de leerloopbanen en ontwikkelstappen van studenten.

De praktijk blijkt echter weerbarstig. Institutionele grenzen, sectorale indelingen en verschillen in tempo en cultuur tussen instellingen maken het lastig om echt geïntegreerde en doorlopende leerlijnen tot stand te brengen. Ook multilevel-projecten tussen bijvoorbeeld vo-mbo en mbo-hbo komen vaak moeilijk van de grond, doordat afstemming in inhoud, planning en verantwoordelijkheden ingewikkeld is. Daarnaast blijken versnelde routes in de praktijk lastig te realiseren, onder andere door starre curricula en beperkte ruimte voor maatwerk.

Op de **HIP Green Tech Campus MRA** wordt de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven op meerdere fronten versterkt. In de Communities of Practice van de HvA werken studenten – soms samen met lectoraten – aan actuele vraagstukken van bedrijven. Ook het ROCvA haakt aan met projecten als de Solarboot en het kartproject, waarin de praktijk centraal staat. Sinds 2024 werken mbo-studenten zelfs samen met studenten van de VU en jonge ondernemers aan technologische en ondernemende uitdagingen. In 2025 wordt deze interdisciplinaire samenwerking verder uitgebouwd.

Een mooi voorbeeld binnen **HIP SCALE** is de Meesterproef Robotica, een samenwerking van het Da Vinci College, het Insula College en bedrijfspartner Monta. Zes weken lang werkten vmbo-leerlingen samen met mbo-studenten Engineering en Mechatronica aan een realistische opdracht uit het bedrijfsleven. Deze samenwerking legt de basis voor een doorlopende leerlijn: jongeren ontdekken vroeg de wereld van techniek, terwijl mbo-studenten hun vakkennis én leiderschapsvaardigheden verder ontwikkelen.

De volgende stap is het verdiepen van de samenwerking, zowel bestuurlijk als operationeel, zodat doorlopende leerlijnen en afstemming tussen onderwijsniveaus structureel mogelijk worden. Door gezamenlijk onderwijs te ontwikkelen, leerpaden beter op elkaar af te stemmen en ruimte te creëren voor maatwerk, worden ook multilevel-projecten en versnelde routes beter uitvoerbaar. Zo ontstaat een samenhangend geheel waarin studenten makkelijker kunnen doorleren.

Van focus op de bestaande doelgroepen naar bredere en inclusievere instroom

Veel HIP's zetten zich actief in om jongeren te enthousiasmeren voor techniek en andere sectoren. In samenwerking met het voortgezet onderwijs worden keuzevakken, kennismakingsprogramma's en activiteiten ontwikkeld die de stap naar het beroepsonderwijs makkelijker én aantrekkelijker maken. Dat zorgt in meerdere regio's voor een betere aansluiting tussen vo en mbo – en helpt jongeren gericht hun weg te vinden naar een passende opleiding.

Tegelijkertijd blijft de aandacht sterk gericht op de bekende doelgroepen binnen het reguliere onderwijs. Hoewel er hier en daar al initiatieven zijn voor zij-instromers of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, komt dit in veel HIP's nog niet echt van de grond. Ook het kleinere mkb blijft vaak buiten beeld: hun leerbehoeften sluiten niet altijd aan bij de manier waarop het onderwijs nu is georganiseerd – qua inhoud, vorm of tijdsbeslag.

De volgende stap is het verbreden van de instroom door inclusieve onderwijsproposities te ontwikkelen. Dat vraagt om flexibiliteit, maatwerk én actieve werving: hoe bereik je doelgroepen die nu nog aan de zijlijn staan, en hoe zorg je dat het onderwijs wél aansluit bij hun situatie en ambities? Door hier gericht op in te zetten, vergroten HIP's hun bereik, versterken ze de verbinding met het brede werkveld én leveren ze een directe bijdrage aan een inclusievere arbeidsmarkt.

Bij HIP GeLUK opent de TechnoHUB in Woerden de deuren voor álle leeftijden en niveaus – van basisschoolleerlingen tot hbo-studenten en volwassenen buiten het reguliere onderwijs. Wekelijks maken meer dan 1.000 kinderen op een laagdrempelige en praktijkgerichte manier kennis met techniek. Via workshops, gastlessen, bedrijfsbezoeken en échte opdrachten worden leerlingen en studenten begeleid richting technische vervolgopleidingen en beroepen. Extra aandacht gaat naar groepen die anders moeilijk aansluiting vinden. Zo bouwt de TechnoHUB aan een inclusieve en toekomstbestendige instroom in de techniek.

Innovatie beroepspraktijk

Binnen deze actielijn draait het om de wisselwerking tussen leren, werken, onderzoeken en innoveren. Door praktijkgericht onderzoek en innovatieprojecten te verbinden aan leeromgevingen zoals learning communities, leerkringen of fieldlabs, ontstaan oplossingen voor concrete maatschappelijke uitdagingen. Tegelijk krijgen studenten de kans om relevante praktijkervaring op te doen, terwijl bedrijven profiteren van nieuwe inzichten en kennis. Zo groeit niet alleen de innovatiekracht van het bedrijfsleven, maar ook het leervermogen van studenten en werkenden. Projecten bouwen voort op elkaar binnen programmalijnen, en sluiten aan bij bredere initiatieven zoals die van de LLO Katalysator.

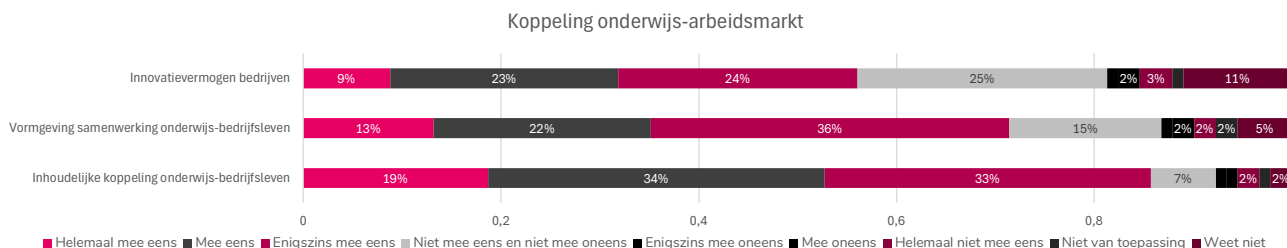


Foto: TechOost

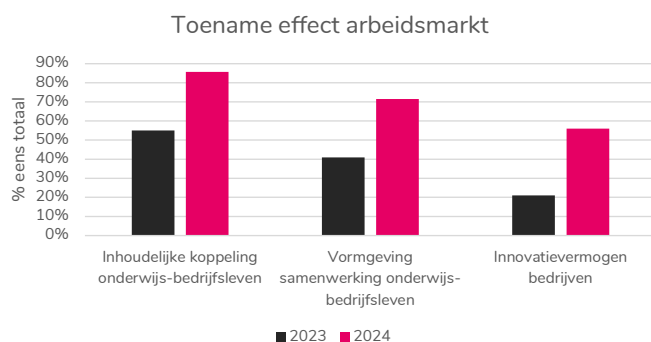
De HIP's vormen een krachtige motor voor praktijkgericht onderzoek en innovatie. Studenten, docenten, onderzoekers en bedrijven werken samen aan echte opgaven uit de praktijk. Tegelijk vraagt de structurele doorwerking naar het onderwijs en praktijk nog om meer aandacht. Het innovatievermogen van bedrijven neemt nog beperkt toe, en vooral het kleinere mkb blijft vaak buiten beeld. Er is behoefte aan een gezamenlijke innovatieagenda en een meer programmatische aanpak die verder kijkt dan alleen technologische oplossingen. Want ook sociale en organisatorische vernieuwing zijn cruciaal voor succesvolle toepassing in de praktijk. Waar innovatie en onderzoek in het hbo al stevig zijn ingebed, is het mbo nog volop in ontwikkeling – met volop kansen om verder te groeien.

Sterkere koppeling tussen onderwijs en arbeidsmarkt

Pps'en geven aan dat de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven dankzij de HIP's flink is versterkt. De inhoudelijke afstemming en de manier waarop die samenwerking is ingericht, zijn duidelijk toegenomen. Ook het innovatievermogen van bedrijven heeft het afgelopen jaar een flinke sprong gemaakt.



Figuur 13: ervaren impact van opschaling op de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt



Figuur 14: ontwikkeling in ervaren impact op de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt (vergelijking 1-meting en 2-meting)

Van losse projecten naar samenhangende innovatieprogramma's en -agenda

Er wordt met enthousiasme gewerkt aan praktijkgerichte innovatie. In HIP's is ruimte voor experiment, nieuwe technologieën en samenwerking tussen onderwijs en werkveld. In lectoraten wordt gebouwd aan praktijkgericht onderzoek, en op steeds meer plekken ontstaat versterking van practoren in het mbo. HIP's zetten innovatievragen effectief om in actie, met een toenemende betrokkenheid van studenten, docenten en onderzoekers. Projecten ontstaan steeds vaker in leerkringen en in living labs en campussen, waar onderwijs, onderzoek en bedrijven op een natuurlijke manier met elkaar verbonden zijn. Bovendien is er een duidelijke toename zichtbaar van sector overstijgende innovatievragen, waarbij samenwerking plaatsvindt over de grenzen van disciplines en domeinen heen. Deze multidisciplinaire en multisectorale werkwijze zorgt voor bredere impact en nieuwe verbindingen.



Binnen het Bakery Sweets Center – onderdeel van de **HIP Groene Transitie in Water, Chemie en Food** – werken mbo- en hbo-studenten aan praktijkgericht onderzoek naar circulaire oplossingen. Een voorbeeld is het project rond retourbrood, waarbij reststromen worden hergebruikt in nieuwe producten zoals broodpasta. Het project wordt nu opgeschaald naar lokale bakkers én een semi-industriële setting, inclusief een glutenvrije variant. Ook wordt gewerkt aan innovaties in plasticrecycling, in samenwerking met lectoraten op het gebied van water- en kunststoftechnologie. Zo ontstaat integrale vernieuwing op het snijvlak van food, water en chemie.

Tegelijkertijd ontbreekt op veel plekken een gezamenlijke onderzoeks- en innovatieagenda. Projecten worden nog vaak afzonderlijk opgestart, zonder duidelijke verbinding met andere initiatieven of een gezamenlijke langetermijnvisie. De betrokken partijen – zoals lectoren, practoren en projectteams – werken meestal vanuit hun eigen programma's en netwerken, wat leidt tot versnippering. Hierdoor blijven kansen op kruisbestuiving, synergie en grootschaliger impact onbenut. Ook multilevel samenwerking tussen mbo en hbo komt steeds meer van de grond. Hier zijn al goede voorbeelden van, hoewel ook nog veel projecten beperkt blijven tot één onderwijsniveau. Afstemming van lesroosters en onderwijsprogramma's blijkt daarbij een terugkerende uitdaging die verdere integratie bemoeilijkt. De samenwerking tussen practoraten en lectoraten is bovendien nog niet vanzelfsprekend. Hoewel lectoraten al vaak goed zijn ingebed in het hbo, bevinden practoraten zich nog in een opbouwfase en kampen ze met beperkte capaciteit.

De volgende stap is het ontwikkelen van overkoepelende innovatieprogramma's en gezamenlijke roadmaps waarin projecten op elkaar voortbouwen en bijdragen aan een gezamenlijke ambitie. Daar is gezamenlijke agendavorming in co-creatie met het werkveld voor nodig, en regie op samenhang en versterking van de verbinding tussen lectoraten en practoraten. Programmatisch werken maakt het mogelijk om complexere, sector overstijgende vraagstukken aan te pakken en innovatie duurzaam te verankeren in een netwerk van multidisciplinaire en multilevel samenwerking.

Van concepten naar adoptie en doorwerking in het onderwijs en de praktijk

De HIP's dragen zichtbaar bij aan het verbinden van innovatie met leren. Studenten worden actief betrokken bij innovatieopdrachten voor bedrijven en maatschappelijke organisaties, onder andere via challenge based onderwijs, makathons/hackathons, fieldlabs en real-life cases. Deze vormen van contextrijk leren zijn in toenemende mate structureel ingebed in de onderwijsprogramma's en worden door zowel studenten als bedrijven gewaardeerd. De samenwerking levert niet alleen leeropbrengsten op, maar ook concrete oplossingen voor de praktijk. In sommige gevallen worden resultaten van innovatieprojecten succesvol opgenomen in het curriculum of in onderwijsmodules, en ontstaan verbindingen met fysieke innovatieplekken zoals campussen en labs. Bedrijven die actief deelnemen aan projecten – vaak de meer innovatieve of grotere mkb-partijen – adopteren deze innovaties geregeld in hun eigen praktijk, wat laat zien dat de samenwerking in deze context impact kan hebben.

HIP SNEL biedt mkb-bedrijven een flexibele proeftuin voor innovatie. Via samenwerking met trainees, talentprogramma's en academies krijgen zij toegang tot frisse denkkraft en actuele kennis, zonder grote investeringen. Een mooi voorbeeld is het Tiny House-project: studenten en professionals uit de bouw, architectuur, installatietechniek en duurzaamheid ontwikkelden samen een circulair woonconcept. Dit project verbindt leren, innoveren en maatschappelijke impact – en laat zien hoe praktijkgericht onderwijs bijdraagt aan regionale transities.

Tegelijkertijd zijn de verschillen tussen de HIP's groot. Zo blijft het een uitdaging om resultaten echt structureel en op grotere schaal in het onderwijs te laten landen. Vaak komt het nog aan op een paar bevlogen docenten of projectleiders, waardoor waardevolle kennis niet altijd wordt geborgd. Niet alle HIP's weten studenten goed en in grotere getale te bereiken – en een eenmalige gastles is iets heel anders dan een intensief innovatieproject.

Ook aan de praktijkkant stukt het soms. Innovaties blijven geregeld steken bij een **proof of concept**, zonder echte doorvertaling naar het werkveld of andere bedrijven. Er is vaak te weinig capaciteit voor business development en procesbegeleiding. Ook wordt de impact van projecten nog te weinig actief gedeeld buiten de projectomgeving, waardoor inspirerende voorbeelden onvoldoende navolging krijgen.

De volgende stap is zorgen dat innovaties beter doorwerken – in het onderwijs en in de praktijk. In het onderwijs betekent dat: zorgen dat innovatieresultaten niet incidenteel maar structureel onderdeel worden van het curriculum en breed worden gedragen door onderwijsteams. En in de beroepspraktijk: ervoor zorgen dat bedrijven niet alleen meedoen in innovatieprojecten, maar de innovatie ook echt toepassen. Dat vraagt om gerichte ondersteuning bij implementatie, zoals procesbegeleiding, het betrekken van medewerkers en voldoende business development capaciteit. Een flexibele pool van praktijkexperts en begeleiders kan daarbij helpen. En dan is er nog de zichtbaarheid: inspirerende resultaten blijven soms te veel binnen het project hangen, waardoor anderen er niet van leren of op voortbouwen. Door vaker en actiever te delen wat er al gebeurt, kan de impact van HIP's zich als een olievlek verspreiden.

Van koplopers naar brede en inclusieve betrokkenheid van het mkb

In de HIP's wordt succesvol samengewerkt met bedrijven die een duidelijke innovatiebehoefte hebben. Met name de samenwerking met het innovatieve mkb'ers die actief bezig zijn met vernieuwing weten de weg te vinden. Zij doen volop mee in innovatieprojecten en vormen een mooie brug tussen onderzoek en praktijk. In sommige regio's ontstaan er leerkringen en andere vormen van co-creatiegroepen, waarin ondernemers, onderzoekers en studenten samen optrekken in gedeelde vraagstukken. Deze initiatieven zijn laagdrempelig, vraaggestuurd en direct toepasbaar en dat wordt gewaardeerd.

Tegelijkertijd blijft het betrekken van het bredere, kleinere mkb lastig. Veel kleinere bedrijven hebben geen duidelijke innovatievraag of onvoldoende tijd en ruimte om mee te doen. Daardoor zijn het vooral de koplopers die profiteren van de HIP-structuren, terwijl het potentieel van bredere mkb-betrokkenheid nog onderbenut blijft. Ook zijn innovatietafels en ondernemersnetwerken nog niet overal structureel betrokken, terwijl juist zij een belangrijke rol kunnen spelen in het verbinden van onderwijs en mkb.

De volgende stap is het ontwerpen van toegankelijke en passende routes en aanpakken waarmee ook het kleinere mkb kan deelnemen aan innovatie. Dit vraagt om het versterken van de samenwerking met ondernemersverenigingen, eerste lijns- en brancheorganisaties, het ontwikkelen van formats die passen bij de beschikbare tijd en middelen van kleine bedrijven, en het bieden van ondersteuning bij het formuleren van hun innovatiebehoefte. Door de diversiteit van het mkb als vertrekpunt te nemen, maken we innovatie niet alleen inclusiever, maar ook breder gedragen.

Van techniekgedreven naar integrale innovatie

Veel innovatieprojecten richten zich nu vooral op technologische oplossingen – en dat levert waardevolle resultaten op. Er zijn ook HIP's die verder kijken en eerste stappen zetten richting een bredere kijk op innovatie, waarin ook sociale en organisatorische factoren worden meegenomen.

Tegelijkertijd staat die bredere benadering nog in de kinderschoenen. In de meeste projecten draait het nog vrijwel volledig om de technologie, terwijl vraagstukken rond gedragsverandering, het aanpassen van werkprocessen, nieuwe businessmodellen, samenwerking en acceptatie van verandering vaak onderbelicht blijven. Juist deze aspecten zijn essentieel voor de adoptie van innovaties in de praktijk. Wanneer ze onvoldoende worden meegenomen, is de kans groot dat innovaties technisch slagen, maar niet landen in de dagelijkse praktijk van organisaties.

De volgende stap is een meer integrale benadering van innovatieprojecten, waarin naast technische ook sociale, procesmatige en businessmodel innovaties volwaardig worden meegenomen. Dat vraagt om een meer multidisciplinaire aanpak, waarbij technische disciplines samenwerken met onder meer sociale/mensgerichte, economische, bedrijfskundige en logistieke expertise. Dit vergroot de kans op oplossingen die niet alleen technisch haalbaar zijn, maar ook daadwerkelijk toegepast én gedragen worden.

Binnen **HIP IT Verband Zuid-Holland** zorgen de Digitale Werkplaatsen Haaglanden en Rijnmond voor directe koppeling tussen onderwijs en mkb. Via deze MKB Digiwerkplaatsen krijgen ondernemers praktische hulp bij digitaliseringsvragen, met inzet van studenten. Tussen juli 2023 en december 2024 zijn al 364 mkb'ers geholpen, terwijl meer dan 1600 mbo- en hbo-studenten werkten aan echte bedrijfsvraagstukken. Zo ontstaan waardevolle leerervaringen én direct toepasbare oplossingen – een win-win voor studenten én ondernemers.



Foto: Health Noord

Het project TechINCLUSIEF binnen **HIP TechOost** laat zien hoe technologische, sociale en organisatorische innovatie samenkomen. In drie praktijkcases worden vernieuwende interventies ontwikkeld – denk aan VR-sollicitatietrainingen en gepersonaliseerde AI-tools – die bijdragen aan een inclusievere technische sector. Doel is om ongekend talent duurzaam te binden aan het technisch mkb. De aanpak is breed gedragen: sociaal werkbedrijven, lectoraten en kennisinstellingen werken nauw samen om nieuwe oplossingen te creëren voor een diversere én toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Leven lang ontwikkelen

Een arbeidsmarkt die meebeweegt met de tijd heeft mensen nodig die zich blijven ontwikkelen. Deze actielijn focust op leren in het werkveld – met flexibele en op maat gemaakte leertrajecten, bij- en omscholing, en initiatieven die helpen om mensen mee te laten bewegen met veranderende eisen. Dat helpt niet alleen bij duurzame inzetbaarheid, maar ook bij het behouden van personeel in vitale sectoren en het begeleiden van zij-instromers. Door de samenwerking tussen onderwijs en werkveld vindt leren steeds vaker dicht op de praktijk plaats, zoals in learning communities of via microcredentials die ook echt meetellen.

Binnen de HIP's zijn de eerste stappen gezet om Leven Lang Ontwikkelen (LLO) vorm te geven. Er is beweging: het onderwijs wordt flexibeler en er ontstaan nieuwe modules. Maar de aanpak blijft nog vooral onderwijsgedreven en sterk gericht op formeel leren. Leren op de werkvloer, in projecten of via informele routes wordt vaak nog niet gezien als volwaardig onderdeel van LLO. Bovendien ontstaan veel activiteiten binnen afzonderlijke instellingen of via programma's buiten de HIP-structuur, zoals de LLO-katalysator, los van elkaar en zonder gezamenlijke koers. En dat terwijl vooral het kleinere mkb juist op zoek is naar praktische leeroplossingen die aansluiten bij hun werkpraktijk.

De volgende stap is om LLO steviger verbinden aan de bredere innovatieagenda van de HIP's – en het meer gezamenlijk, vraaggericht en praktijkgestuurd organiseren. Want leren wordt pas echt toekomstbestendig als het vanzelfsprekend verweven is met het werk.

Wat leveren de HIP's op voor het mkb?

Het mkb is volop vertegenwoordigd binnen de HIP's – zeker binnen de actielijnen rond Leven Lang Ontwikkelen en innovatie van de beroepspraktijk. Om goed zicht te krijgen op de impact, is afgelopen jaar een grootschalige evaluatie uitgevoerd onder deelnemers. Zo'n 440 mensen vulden een vragenlijst in, waarvan 90% afkomstig uit het mkb en 10% uit grotere bedrijven. Ze gaven inzicht in hun redenen om mee te doen, hun verwachtingen en wat deelname hen heeft opgeleverd. Belangrijk om te weten: ondanks het hoge aantal respondenten, vertegenwoordigt deze groep zo'n 5% van het totale bereik van de HIP's. Dat betekent dat de resultaten een indicatie geven, maar nog geen compleet beeld. Het doel voor komend jaar is om dat percentage verder te verhogen.

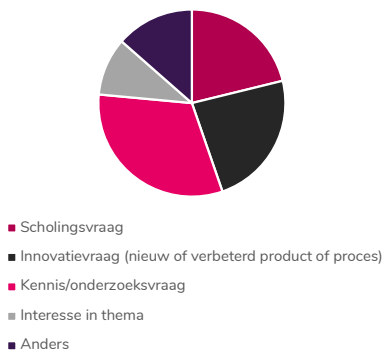
Wat vinden deelnemers ervan?

Over het algemeen zijn deelnemers erg positief. Het resultaat van hun deelname krijgt gemiddeld een 4 op een schaal van 1 tot 5. Ook over het eerste contact, de communicatie en het proces zijn ze tevreden (gemiddelde scores van 4,3, 4,3 en 4,2). Maar misschien wel het meest veelzeggend: 91% zou de activiteit aanraden aan anderen, en 94% zou opnieuw met de HIP samenwerken.

Waarom doen ze mee?

De meeste respondenten nemen deel aan de activiteiten vanuit een kennis- of onderzoeksvraag (32%). Daarnaast worden uiteenlopende motieven genoemd, waarbij het bijdragen aan beter onderwijs het vaakst wordt genoemd (23%). Van de verschillende typen activiteiten wordt het netwerkevenement het meest genoemd (36%).

Aanleiding deelname



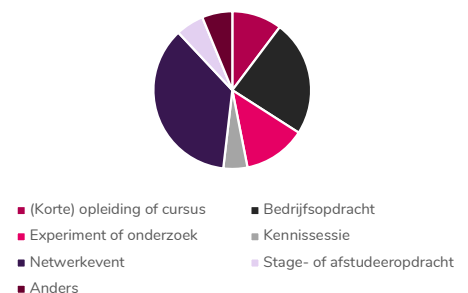
Figuur 15: aanleiding deelname PPS

Wat wilde je bereiken?



Figuur 16: verwachting van deelname

Soort activiteit

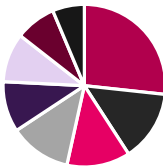


Figuur 17: deelname aan activiteit

Resultaten en vervolgstappen

Van de verschillende resultaten wordt toegang tot nieuwe kennis het vaakst genoemd (27%). De meest genoemde vervolgstappen zijn het toepassen van kennis en inzichten in de praktijk (23%), en doorontwikkeling, opschaling of vervolgonderzoek (19%).

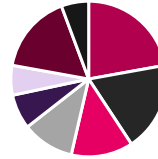
Resultaat



- Toegang tot nieuwe kennis
- Verbeterde processen
- Toegang tot faciliteiten
- Toegang tot (jong) talent
- Nieuwe en verbeterde producten
- Ontwikkelen van nieuwe vaardigheden
- Bijdragen aan beter onderwijs

Figuur 18: ervaren resultaat van deelname

Vervolgstappen



- Toepassen van kennis en inzichten in de praktijk
- Doorontwikkeling, opschaling of vervolgonderzoek
- Interne verspreiding en organisatieontwikkeling
- Samenwerkingen versterken of opstarten
- Netwerkacties en eventdeelname
- Strategie- of beleidsontwikkeling
- (Nog) geen vervolgstappen of afwachtend

Figuur 19: voorgenomen vervolg na deelname

Van losse initiatieven naar een gedeelde visie en aanpak voor LLO

Er gebeurt veel op het gebied van flexibel en modulair onderwijs binnen de HIP's. In verschillende regio's zijn al modules ontwikkeld die inzetbaar zijn in zowel regulier onderwijs als Leven Lang Ontwikkelen-trajecten. Daarmee wordt het aanbod wendbaarder en beter afgestemd op de praktijk van werkenden en bedrijven.

Tegelijkertijd blijft LLO binnen veel HIP's nog versnipperd. Het ontbreekt vaak aan een gedeelde visie en aanpak die onderwijsinstellingen verbindt en richting geeft aan gezamenlijke ambities. Veel initiatieven ontstaan los van elkaar, en programma's als de LLO-katalysator of Beethoven sluiten nog onvoldoende aan bij de bredere HIP-structuur. Deze gefragmenteerde werkwijze belemmert de synergie die mogelijk zou zijn bij een meer strategische en integrale benadering. Daarnaast ontbreekt het vaak aan een gedeeld en toegankelijk platform waarop het volledige aanbod zichtbaar en goed vindbaar is. Ook de samenwerking met commerciële aanbieders is nog beperkt, waardoor er voor werkenden en bedrijven geen overzichtelijk beeld is van het totale aanbod. Verder vormt beperkte capaciteit een groeiend knelpunt: in veel instellingen is er onvoldoende tijd, ruimte en expertise beschikbaar om het groeiende LLO aanbod duurzaam vorm te geven.

De volgende stap is om toe te groeien naar een gedeelde, onderwijsinstelling-overstijgende visie en aanpak op LLO, met een gezamenlijke agenda en programmering en structurele samenwerking met de partners. Dat vraagt om regie, duidelijke keuzes, goede afstemming en een heldere rolverdeling – zowel binnen onderwijsinstellingen als in de samenwerking met het werkveld. Om de uitvoering te versterken, is daarnaast behoefte aan een flexibele pool van experts uit zowel onderwijs als bedrijfsleven, die op basis van inhoudelijke specialisatie en behoefte kunnen worden ingezet. Door LLO niet langer als losstaand programma te benaderen, maar als integraal onderdeel van de HIP-aanpak, kan de impact substantieel worden vergroot.

De Duurzaamheidsfabriek ontwikkelt zich, onder de vlag van **HIP SCALE**, tot dé plek voor bij- en opscholing in de techniek. Via de DZHF Academy worden trainingen en opleidingen aangeboden door onder meer het Da Vinci College, Dordrecht Academy en De Beroepentuin. Ook andere partners kunnen hun aanbod via dit platform ontsluiten. Zo ontstaat één centraal loket voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in de regio, waar bedrijven en professionals makkelijk hun weg vinden naar scholing die écht aansluit bij de praktijk.

Foto: MRA Circulair en Digitaal



Onder de vlag van **HIP SNEL** ontwikkelde CHILL het concept Community for Development (CfD). In zo'n CfD werken studenten, docenten en professionals gelijkwaardig samen aan innovatievraagstukken van mkb-bedrijven. Leren gebeurt in de praktijk én op basis van échte opdrachten, met professionele begeleiding en onafhankelijke beoordeling. Werknemers kunnen jaarlijks rouleren, zodat zij zich blijvend ontwikkelen. De kracht zit in de balans tussen resultaatgericht werken en persoonlijke groei, in een leerwerk omgeving die stimuleert én verbindt. Een bewezen aanpak voor duurzame professionele ontwikkeling.

Binnen HIP **Digital Industry Boost** (DIB) dragen microcredentials concreet bij aan LLO. Deze flexibele, modulaire leertrajecten zijn direct toepasbaar op de werkvloer. Ze worden succesvol ingezet in de Manufacturing Excellence Course en krijgen nu ook vorm binnen de Associate Degree Smart Industry. Bedrijven waarderen deze aanpak omdat zij medewerkers gericht kunnen bijscholen op actuele thema's. Zo bouwt HIP DIB aan een toekomstbestendige leerinfrastructuur voor de digitale industrie – met impact op werkenden én werkgevers.

Van formeel onderwijsdenken naar een brede kijk op leren

Binnen de HIP's groeit het inzicht dat Leven Lang Ontwikkelen niet alleen draait om formele opleidingen. In sommige regio's ontstaan leerkringen en learning communities: informele, praktijkgerichte leeromgevingen waarin leren op de werkvloer centraal staat. Juist voor het kleinere mkb werkt dit goed – leren hoeft tenslotte niet altijd in een klaslokaal. Ook met microcredentials wordt geëxperimenteerd: korte, erkende leertrajecten die het mogelijk maken om op een laagdrempelige manier vaardigheden te ontwikkelen én te verzilveren. De eerste reacties van deelnemers en werkgevers zijn positief.

Ondanks dat blijft het onderwijsdenken in veel HIP's nog traditioneel. Leren wordt vaak ingevuld als een cursus of opleiding, terwijl de praktijk juist vraagt om flexibiliteit, maatwerk en leren door te doen. Non-formele vormen van leren – zoals coaching, samen leren op de werkvloer of door ervaring – krijgen nog weinig erkenning. Daardoor blijft veel leerpotentieel onzichtbaar. Tools als microcredentials of edubadges kunnen helpen om ook dit type leren aantoonbaar te maken, maar worden nog maar beperkt ingezet.

De volgende stap is om het perspectief op leren te verbreden. Door formele opleidingen te combineren met non-formele en informele trajecten, en zo ruimte te maken voor een bredere leerpraktijk. Door niet alleen te focussen op diploma's, maar juist ook op het ontwikkelen én erkennen van competenties en vaardigheden, wordt LLO relevanter en toegankelijker voor veel meer mensen.

Van reactief aanbod naar proactieve benadering van nieuwe doelgroepen

In een aantal HIP's zijn programma's ontwikkeld voor zij-instromers, herintreders en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Die programma's zorgen voor een bredere deelname aan werk en dragen bij aan duurzame inzetbaarheid. Ze maken LLO toegankelijker voor groepen die anders snel buiten de boot vallen, en laten zien dat leren niet alleen economisch, maar ook sociaal rendement oplevert.

Desondanks ligt de focus in de praktijk nog vaak op mensen die zélf al weten dat en wat ze willen leren. Het kleinere mkb wordt bijvoorbeeld nog lastig bereikt. Veel ondernemers weten niet goed wat ze nodig hebben, hebben geen HR-afdeling, en missen de ruimte om medewerkers langdurig vrij te maken voor scholing. De bestaande formats zijn voor hen vaak te formeel, te lang of gewoon niet haalbaar. Ondersteuning bij het verkennen van hun leerbehoefte – bijvoorbeeld via leercultuurscans of mkb-makelaars – wordt slechts op beperkte schaal ingezet. Ook is het relatiemanagement richting bedrijven vaak versnipperd georganiseerd, met veel aandacht voor het aanbod, maar weinig voor het ophalen van de vraag. Daardoor blijft een groot deel van het potentieel onderbenut.

In samenwerking met bedrijven ontwikkelde **HIP PEOPLE** drie korte, praktijkgerichte modules om mensen – waaronder Oekraïense vluchtelingen – op te leiden voor technische beroepen binnen de energietransitie. De modules richten zich op directe inzetbaarheid in sectoren als elektrotechniek en mechatronica, en zijn flexibel in te zetten op basis van de behoefte van werkgevers. Zo wordt op een laagdrempelige manier gewerkt aan het versterken van het technisch arbeidspotentieel in de regio – met aandacht voor doelgroepen die anders lastig aansluiting vinden.

HIP IT Verband Zuid-Holland laat zien hoe sociale impact en IT-ontwikkeling hand in hand kunnen gaan. Partner BEE-Ideas boekt aantoonbaar succes met trajecten waarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden opgeleid tot duurzame banen in de IT. Ook The Young Digitals – een sociale onderneming – is succesvol opgeschaald naar meerdere gemeenten. Jaarlijks worden tientallen deelnemers opgeleid tot digital marketeer, vaak met uitzicht op een vaste baan. Grote bedrijven haken aan om hun maatschappelijke ambities waar te maken. Zo ontstaat een krachtig netwerk dat sociale inclusie én IT-talentontwikkeling stimuleert.

De volgende stap is om LLO breder toegankelijk te maken – juist voor het kleinere mkb en werkenden die nu nog onvoldoende worden bereikt. Dat vraagt om maatwerk, korte en laagdrempelige leertrajecten aangevuld met non-formele vormen van leren en een, en actieve ondersteuning bij het formuleren van de vraag. Betere aansluiting bij eerstelijnsorganisaties zoals brancheorganisaties en MKB-Nederland en bij MKB werkplaatsen kan daar een sleutelrol in spelen, maar die samenwerking staat nog in de kinderschoenen. En vergeet de alumni niet: zij kunnen als deelnemer én als ambassadeur van grote waarde zijn – maar worden nu nog nauwelijks betrokken. Met een vraaggerichte aanpak en een breder perspectief kan LLO verder worden opgeschaald en beter aansluiten op de diversiteit aan leerbehoeften in de praktijk en zo echt gaan werken voor iedereen.

Van aanbieden van onderwijs naar combineren van leren, werken en innoveren

In verschillende HIP's wordt ervaring opgedaan met leeromgevingen waarin leren, werken en innoveren samenkomen. Zo wordt er geëxperimenteerd met vormen van 'action learning', waarbij deelnemers -studenten, docenten, onderzoekers en medewerkers vanuit werkveld – leren door actief mee te werken aan innovatieprojecten (bv in Communities for Development, learning communities of leerkringen). Dit leidt niet alleen tot kennisontwikkeling, maar ook tot concrete oplossingen binnen bedrijven of onderwijspraktijken. Ook fysieke leeromgevingen zoals living labs, innovatiehubs en campussen spelen hierin een belangrijke rol. Ze maken leren tastbaar en sluiten goed aan bij wat het mkb nodig heeft: onderwijs dat relevant en praktisch toepasbaar is.

Toch zijn dit soort non-formele leervormen nog geen vanzelfsprekend onderdeel van de HIP's. De koppeling tussen leren en innoveren wordt nog niet overal gelegd – of simpelweg niet als LLO herkend, omdat het buiten de traditionele onderwijskaders valt. En dat terwijl juist die verbinding cruciaal is om LLO toekomstgericht en waardevol te maken. Daarbij komt dat het onderwijs vaak het startpunt is van nieuwe programma's, waardoor aansluiting op actuele praktijkvragen soms ontbreekt. De samenwerking met bedrijven is in opbouw, maar biedt nog veel ruimte om sterker en gelijkwaardiger te worden. De volgende stap is om leren, werken en innoveren structureel met elkaar te verbinden binnen de HIP's. Dat vraagt om co-creatie tussen onderwijs en bedrijfsleven en samen leeromgevingen worden ontwikkeld die inspelen op échte vraagstukken uit de praktijk. Deze aanpak moet niet los blijven staan, maar structureel worden verbonden met zowel LLO als de innovatiepraktijk van bedrijven. Door niet alleen het aanbod, maar ook de manier van samenwerken te vernieuwen, kan LLO uitgroeien tot een krachtige manier van werken – die bijdraagt aan de ontwikkeling van mensen én aan de innovatiekracht van het mkb.

Infrastructuur

Een goede infrastructuur is onmisbaar voor innovatie en talentontwikkeling. Binnen deze actielijn draait het om het opzetten en versterken van fysieke én digitale leer- en werkomgevingen waar onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven elkaar kunnen vinden. Denk aan kennishubs, demonstratielabs en hybride praktijkomgevingen waar leren, werken en innoveren samenkomen. Ook digitaal is er volop beweging – bijvoorbeeld om flexibel, op maat gemaakt onderwijs beter te ondersteunen. Door dit soort plekken open te stellen en verder te ontwikkelen, groeit niet alleen de samenwerking, maar ook de impact van wat er samen wordt neergezet.



Foto: GreenChain NH

De afgelopen jaren is er binnen de HIP's flink geïnvesteerd in infrastructuur als tastbare belichaming van de samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Campussen, labs, hubs – en ook steeds vaker in mobiele varianten en “reversed campuses”, waarbij bedrijven hun eigen locatie openstellen als leeromgeving – fungeren als herkenbare ontmoetingsplekken waar leren, werken en innoveren samenkomen. Tegelijkertijd vraagt het gebruik, beheer en de organisatie van deze infrastructuur om verdere ontwikkeling. De behoefte groeit aan meer samenhang, flexibiliteit, gedeeld gebruik en structurele bemensing.

Van op zichzelf staande faciliteiten naar een gezamenlijke roadmap voor infrastructuur

Binnen de HIP's is de afgelopen jaren geïnvesteerd in up-to-date en contextrijke infrastructuur die als herkenbare plek functioneert binnen het regionale ecosysteem. Deze infrastructuur – bestaande uit campussen, hubs en labs – vervult een zichtbare rol als ontmoetingsplek voor onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Studenten, onderzoekers en bedrijven werken er samen aan praktijkgerichte vraagstukken. Op meerdere plekken dient de infrastructuur bovendien als motor voor het enthousiasmeren van jongeren en het versterken van het imago van de sector. Dit draagt bij aan regionale samenwerking en versterkt de koppeling tussen leren, werken en innoveren.

Binnen **HIP Health Noord** is een stevige, contextrijke infrastructuur opgebouwd verspreid over de drie noordelijke provincies. Onderwijs, onderzoek, zorgpraktijk en bedrijfsleven werken hier intensief samen in een netwerk van beleeflocaties, living labs, hubs en de Vitaliteitscampus. Studenten, professionals en onderzoekers ontmoeten elkaar op deze plekken in de praktijk – en werken samen aan oplossingen voor actuele gezondheidsvraagstukken. Zo ontstaat een sterk regionaal ecosysteem waarin leren, innoveren en zorg hand in hand gaan.

Tegelijkertijd ontbreekt vaak een overkoepelende visie op het geheel van infrastructuur. De verschillende locaties functioneren grotendeels los van elkaar, met eigen plannen, investeringen en programmering. Daardoor ontstaan er doublures, of juist hiaten in bepaalde regio's of sectoren. Wat waar precies beschikbaar is, blijft vaak onduidelijk – niet alleen in het onderwijs, maar ook bij bedrijven. Veel bedrijfsinfrastructuur wordt niet actief ontsloten en onderwijs en bedrijfsleven weten nog te weinig van elkaar wat er allemaal wél is.

Een volgende stap is het ontwikkelen van een gedeeld overzicht en een gezamenlijke routekaart. Een infrastructuurkaart – compleet met programmering – maakt zichtbaar wat er al is en waar samenwerking mogelijk is. Het helpt om vraag en aanbod beter op elkaar af te stemmen en stimuleert het slim delen van voorzieningen. Een gezamenlijke roadmap biedt bovendien richting voor nieuwe investeringen en bevordert kruisbestuiving tussen sectoren, niveaus en disciplines. Zo wordt ook de samenhang binnen het regionale ecosysteem verder versterkt.

Van locatiegebonden naar wendbaar, mobiel én digitaal verbonden

Naast de investeringen in fysieke faciliteiten groeit binnen de HIP's de aandacht voor infrastructuur die meebeweegt. Op verschillende plekken wordt geëxperimenteerd met mobiele labs en verplaatsbare opstellingen, of met het reversed campus-model waarbij bedrijven hun eigen locatie openstellen als leeromgeving. Ook digitale componenten – zoals blended learning, simulaties of datagedreven omgevingen – krijgen steeds meer voet aan de grond als aanvulling op fysiek leren.

Perron038, partner van **HIP TechOost**, laat zien hoe hybride en flexibele leeromgevingen er in de praktijk uitzien. Vanuit de fysieke locatie in Zwolle wordt geëxperimenteerd met digitale toepassingen zoals digital twin-technologie en datagedreven productie. Leren gebeurt niet alleen op school, maar juist ook op de werkvloer van bedrijven – het principe van de 'reversed campus'. Zo ontstaat een dynamische leerinfrastructuur die aansluit bij de praktijk van vandaag én morgen.

Tegelijkertijd blijft veel infrastructuur nog vooral gebonden aan één plek. Mobiele en flexibele voorzieningen worden slechts op kleine schaal ingezet en zijn vaak tijdelijk of projectmatig van aard. Digitale toepassingen zoals simulaties, digital twins, AI of data-gedreven leren worden nog maar mondjesmaat ontwikkeld en structureel gebruikt. En dat terwijl het concept van living labs juist laat zien hoe infrastructuur ook kan ontstaan rond de gebruiker – op de werkvloer, in de wijk. Voor kleinere mkb-bedrijven is de stap naar het gebruik van deze infrastructuur nog niet vanzelfsprekend, onder andere door een gebrek aan zichtbaarheid of onduidelijke toegevoegde waarde.

De volgende stap is het doelgericht verbreden en versterken van deze hybride infrastructuur. Dat vraagt om structurele investeringen in digitale componenten, zoals simulaties, data gedreven systemen en blended leeromgevingen, en om het verder ontwikkelen van mobiele faciliteiten die eenvoudig op locatie kunnen worden ingezet. Tegelijk moeten ook randvoorwaarden als dataveiligheid, cybersecurity en privacy vanaf het begin goed geregeld zijn. Door verschillende infrastructuurelementen – fysiek, digitaal en mobiel – slim met elkaar te verbinden, ontstaat niet alleen meer flexibiliteit, maar ook meer samenhang. Zo wordt het eenvoudiger om de juiste leeromgeving aan te bieden op de plek waar die op dat moment het meeste verschil maakt – ook voor kleinere bedrijven.

Van investeren in bezit naar slim delen en benutten

Op veel plekken binnen de HIP's staat inmiddels een indrukwekkende infrastructuur. Moderne apparatuur, goed uitgeruste werkplekken – vaak mogelijk gemaakt met hulp van werkveldpartners, via cofinanciering of bruikleen. Ook het reversed campus-model wint terrein: studenten en docenten maken dan gebruik van de infrastructuur op locatie bij bedrijven.

Toch blijft het denken in 'eigen bezit' sterk aanwezig. Veel HIP's investeren nog vooral in hun eigen faciliteiten en apparatuur, terwijl technologie snel verandert en flexibiliteit juist steeds belangrijker wordt. Apparatuur verouderd snel, en als de subsidie stopt is er vaak geen budget meer om te vernieuwen. Bij eigen aanschaf wordt de infrastructuur al snel statisch, terwijl juist vernieuwing nodig is om bedrijven te blijven boeien en binden. Dit brengt risico's met zich mee voor de continuïteit en duurzaamheid van de infrastructuur. Een plek die steeds iets nieuws laat zien, blijft aantrekkelijk als leer- en innovatieomgeving en uitnodigend voor bedrijven én studenten.

De GreenTech Campus MRA

in Amsterdam e.o. laat zien hoe samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven een dynamische leeromgeving creëert rondom duurzaamheid en innovatie. Studenten volgen doorlopende leerlijnen, doen praktijkervaring op via shared facilities en gebruiken de stad als leslokaal. Door deze nauwe samenwerking worden jongeren actief betrokken bij maatschappelijke opgaven zoals de energietransitie – en leren ze midden in de praktijk van morgen.

De volgende stap is het structureel organiseren van gedeeld gebruik van infrastructuur. Door afspraken te maken over gezamenlijke toegang, bruikleen of het roteren van apparatuur tussen partners, wordt de omgeving dynamischer en innovatiever. Dit maakt het voor bedrijven aantrekkelijker om aan te haken, verlaagt de noodzaak van hoge investeringen en draagt bij aan een toekomstbestendige en flexibel inzetbare infrastructuur. Ook het ontwikkelen van passende verdienmodellen – bijvoorbeeld via LLO-aanbod of gezamenlijke innovatieactiviteiten – helpt om voorzieningen duurzaam in stand te houden en de impact ervan te vergroten.

Binnen **HIP IT Verband Zuid-Holland** ontstaan ook sterke, contextrijke leeromgevingen. Een voorbeeld is de Dutch Innovation Factory, waar studenten in labs als Duckietown, het Game Lab en het Cyber Security Lab samen met bedrijven werken aan praktijkgerichte opdrachten. Ook het Experimenteerhuis met Zorgtechnologie – ontwikkeld met onder andere de gemeente Zoetermeer – is een inspirerende leerplek waar studenten en zorgprofessionals samenwerken. Deze hubs brengen leren, werken en innoveren fysiek samen en maken het regionale ecosysteem tastbaar en zichtbaar.

Van hardware naar mensen en gemeenschappen die het tot leven brengen

Campussen, labs en hubs zijn de zichtbare kant van samenwerking binnen de HIP's. Ze laten de triple helix letterlijk vorm krijgen: onderwijs, bedrijfsleven en overheid komen er samen om te leren, werken en innoveren. Zulke plekken maken het ecosysteem tastbaar en aantrekkelijk voor studenten, bedrijven en andere partners. Juist omdat ze uitnodigen tot ontmoeting, samenwerking en co-creatie.

Tegelijkertijd krijgt de bemensing die infrastructuur tot leven brengt nog onvoldoende structurele aandacht. De waarde van infrastructuur wordt in belangrijke mate bepaald door de mensen die deze activeren, benutten, onderhouden en verbinden met de dagelijkse praktijk. Denk aan beheerders, communitymanagers, programmacoördinatoren of projectleiders – functies die lang niet overal goed geborgd zijn. Ook de ontwikkeling van learning communities rondom fysieke infrastructuur is nog regelmatig onderbelicht.

De volgende stap is om de bemensing van de infrastructuur structureel te organiseren en te bekostigen. Dit betreft niet alleen beheer en facilitymanagement, maar ook rollen gericht op programmering, coördinatie en communitybuilding. Door deze rollen stevig te verankeren – zowel organisatorisch als financieel – blijft de infrastructuur niet alleen in stand, maar groeit ook het netwerk eromheen. Zo wordt het meer dan een gebouw, het wordt een levendige community die continu meebeweegt met de praktijk.

Conclusie: van pionieren naar koersvast samenwerken met impact

We zijn goed op weg

Het afgelopen jaar is er flink gebouwd aan de fundamenteën van de HIP's. De meeste zijn inmiddels de pioniersfase voorbij en zitten volop in fase twee waarin de samenwerking wordt versterkt. Daarvan zijn de eerste resultaten inmiddels zichtbaar in nieuwe onderwijsmodules en -methoden, innovatieve projecten, contextrijke leeromgevingen en meer betrokkenheid vanuit het werkveld.



De consortia zijn gegroeid – niet alleen in omvang, maar vooral in onderling vertrouwen. Docenten, studenten, onderzoekers en bedrijven weten elkaar steeds beter te vinden. In steeds meer regio's ontstaat een stevige basis van gezamenlijkheid in programmering en aanpak. De samenwerking verdiept zich en ontwikkelt zich tot iets dat structureler en sterker is dan losse projecten: netwerken die meer zijn dan de som der delen.

Die groei is niet alleen te meten in aantallen partners of deelnemers, maar ook in kwaliteit. HIP's worden steeds meer betekenisvolle ecosystemen, waarin samenwerking logisch voelt en de gedeelde ambitie tastbaar wordt.

Maar we zijn er nog niet

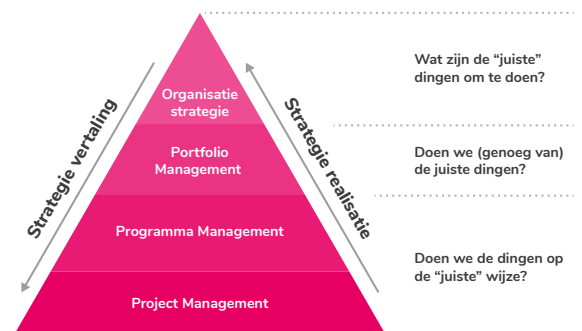
Wat hierna volgt is van groot belang. 'Doorgaan zoals we bezig zijn' voldoet namelijk niet. De huidige situatie roept op tot verdieping, bijsturing en het lef om flexibel te blijven in een snel veranderende wereld. Alleen dan ontstaat de robuuste basis die nodig is om door te groeien naar fase drie en vier, waarin we de aanpak valideren en het netwerk, de activiteiten en de resultaten structureel verankeren. Daarbij gaat het om het verzilveren van de synergie: het realiseren van impact en vernieuwing op een schaal en in een samenhang die de afzonderlijke partijen nooit alleen zouden kunnen bereiken. Precies daar ligt de kracht van de HIP's.

De volgende stap: van bouwen aan plannen naar bouwen aan praktijk

De volgende stap is om de plannen breder in praktijk te brengen. Dat vraagt om gerichte actie, duidelijke keuzes en samenwerking die verder gaat dan losse projecten. Ook de organisatie moet daarin meebewegen: met heldere rollen, gezamenlijke regie en voldoende wendbaarheid en aanpassingsvermogen om flexibel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen. Daarbij is het belangrijk om niet te blijven sturen op losse onderdelen of input, maar op de samenhang en de gezamenlijke impact. De komende periode verdienen een aantal thema's daarbij extra aandacht.

Van losse projecten naar een gezamenlijk kompas en agenda gericht op synergie

De HIP's bestaan nog vaak uit een verzameling van afzonderlijke projecten. De volgende stap is het ontwikkelen van een gezamenlijke strategie en agenda die richting geven aan keuzes en het stellen van prioriteiten. Daarbij verschuift de aandacht van de vraag "doen we de dingen goed" naar "doen we gezamenlijk de juiste dingen". Dit vraagt om meer programmatische sturing, waarin projecten niet los van elkaar worden aangestuurd, maar onderdeel zijn van een samenhangende aanpak. Alleen door als HIP te sturen op de onderlinge verbinding en gezamenlijke impact kan de HIP als geheel meerwaarde creëren die verder gaat dan de optelsom van losse onderdelen – en die recht doet aan de doelstellingen van het Nationaal Groeifonds – zonder dat dit leidt tot een centrale entiteit ("super PPS") die boven de partners komt te staan of hun rol vervangt.



Figuur 20: deze piramide toont hoe organisatiestrategie wordt vertaald naar concrete realisatie via portfolio-, programma- en projectmanagement

Van persoonsafhankelijkheden naar duurzame netwerkorganisatie

HIP's zijn krachtige netwerken, maar in de praktijk nog vaak sterk afhankelijk van een klein aantal trekkers. Veel samenwerking rust op de inzet van individuele kwartiermakers, programmamanagers of projectleiders, wat de continuïteit en opschaling kwetsbaar maakt. Tegelijk is de organisatie binnen HIP's soms versnipperd: rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk, en afstemming tussen partners kost veel tijd en energie.

Voor een toekomstbestendige HIP is daarom behoefte aan een wendbare, partneroverstijgende structuur met gedeeld eigenaarschap, heldere taakverdeling, duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, en een lichte, neutrale regiefunctie. Het gaat nadrukkelijk niet om het toevoegen van nieuwe lagen of entiteiten, maar om een ondersteunende aanpak die samenwerking mogelijk maakt en versterkt. Ook in de governance is behoefte aan een strategisch ingestelde, slagvaardige stuurgroep die het ecosysteem weerspiegelt – inclusief structurele inbreng van bedrijven. Een meer structurele aanpak voor relatiemanagement, ondersteund door verbindende rollen zoals superconnectors of ambassadeurs vanuit het werkveld, kan hierbij helpen om betrokkenheid te verdiepen en samenhang te versterken. Daarbij is het wenselijk dat elke HIP beschikt over een goed functionerend netwerkklok: geen centraal punt, maar een gezamenlijke manier van werken waarbij vragen van buiten altijd worden opgepakt en – indien nodig – gericht worden doorverwezen, ongeacht via welke partner ze binnenkomen.

Van zichtbaarheid naar positionering en signatuur

De HIP's laten mooie resultaten zien maar het verhaal achter die resultaten is nog onvoldoende duidelijk – zowel binnen als buiten het netwerk. Wat ontbreekt, is een gezamenlijke positionering en herkenbare signatuur: een gedeelde manier van werken, samenwerken en waarde creëren, die laat zien wat een HIP onderscheidt van andere initiatieven in de regio of sector.

Een duidelijke HIP-signatuur helpt om de meerwaarde van de samenwerking zichtbaar en legitiem te maken. Dat hoeft geen nieuw merk te worden. Het draait om herkenbaarheid in aanpak en werkwijze. Denk aan co-creatie met het werkveld, samenwerking over onderwijsniveaus heen, programma's die sectoren en disciplines verbinden, en het slim combineren van leren, werken en innoveren. Tegelijkertijd is het belangrijk om de positie van de HIP scherp te definiëren in relatie tot andere regionale en landelijke programma's – zoals Economic Boards, LLO-initiatieven of innovatiehubs. Een sterke positionering vraagt om afstemming, samenwerking en het voorkomen van versnippering of concurrentie om aandacht en middelen. Door helder te maken waar de HIP voor staat én hoe die zich verhoudt tot bestaande structuren, ontstaat niet alleen meer externe zichtbaarheid, maar ook interne samenhang en gezamenlijke koers.



Figuur 21: learning community model

Van onderwijsontwikkeling naar het verbinden van leren, werken en innoveren

De volgende stap voor HIP's is om onderwijs en onderzoek nauwer te verbinden met de innovatie van de beroepspraktijk. Dat vraagt om verdere ontwikkeling van hybride leeromgevingen waarin studenten, docenten, onderzoekers en professionals samenwerken aan actuele vraagstukken uit het werkveld. Werkvormen zoals challenge-based learning, living labs en communities of practice bieden daarvoor goede aanknopingspunten – mits ze niet als losse initiatieven blijven bestaan, maar onderdeel worden van een structurele aanpak.

Daarnaast is het belangrijk om ook informele en non-formele leeractiviteiten beter te benutten. Denk aan leerkringen, werkplekleren en kortdurende sessies rond concrete praktijkvragen. Deze vormen van leren sluiten vaak beter aan bij de behoeften van werkenden en het mkb, vooral wanneer ze laagdrempelig en flexibel zijn ingericht. Juist binnen het kader van LLO bieden deze leerpraktijken kansen om een bredere groep deelnemers te bereiken – ook buiten het formele onderwijs. Door non-formele leeractiviteiten te verbinden met LLO ontstaat een directe koppeling met de innovatie van de beroepspraktijk – waardoor zowel de ontwikkeling van medewerkers als de vernieuwing in bedrijven wordt versterkt.

De volgende stap voor de HIP's is om onderwijs, onderzoek en innovatie van de beroepspraktijk beter te integreren – elementen die nu nog vaak los van elkaar worden ontwikkeld en uitgevoerd.

Van betrokkenheid van koplopers naar co-creatie met het brede mkb

In veel HIP's neemt de betrokkenheid van bedrijven toe, maar deze richt zich tot nu toe vooral op de bekende koplopers: grotere of innovatiegerichte bedrijven die al gewend zijn samen te werken met onderwijs en onderzoek. Er liggen nu twee duidelijke vervolgstappen. Ten eerste is het belangrijk dat bedrijven niet alleen meedenken, maar ook actief meebepalen en bijdragen aan de inhoud en uitvoering van programma's – dus écht co-creëren. Ten tweede is het van belang om het bereik te verbreden en ook het bredere mkb, inclusief kleinere bedrijven, structureel bij de samenwerking te betrekken.

Dat vraagt om andere vormen van samenwerking en organisatie. Vooral voor het kleinere mkb is het minder vanzelfsprekend om aan te sluiten, bijvoorbeeld door beperkte capaciteit of onbekendheid met de werkwijze. Om deze bedrijven te betrekken is het belangrijk dat zij actief ondersteund worden bij het formuleren van hun behoeften. Daarbij kunnen instrumenten als mkb-makelaars of organisaties die dicht op het werkveld opereren, een belangrijke rol spelen.

Het is essentieel om hun realiteit als vertrekpunt te nemen: met werkwijzen die passen bij hun tempo, taal en dagelijkse praktijk. Dat vraagt om een meer vraaggestuurde aanpak en het centraal stellen van de klantreis: wat is relevant voor bedrijven, wanneer, in welke vorm en via welk kanaal? Alleen zo ontstaat een samenwerking waarin ook het bredere mkb zich herkent, kan meedoen en daadwerkelijk waarde ervaart.

Van concepten naar adoptie en doorwerking in onderwijs en praktijk

Veel HIP's ontwikkelen nieuwe concepten, modules en inzichten die goed aansluiten bij praktijkvragen. Toch blijft de structurele doorwerking in onderwijs en bedrijfsleven vaak beperkt. Binnen het onderwijs worden vernieuwingen vaak gedragen door een kleine groep docenten of docent/onderzoekers, die deze taken naast hun reguliere werkzaamheden uitvoeren. Door gebrek aan tijd en structurele ondersteuning blijft bredere implementatie in onderwijsteams en curricula vaak uit. Zonder structurele ondersteuning en betrokkenheid van onderwijsteams en opleidingsmanagement blijft borging in curricula en organisatie beperkt.



Bij bedrijven – en zeker bij het mkb – stukt de toepassing vaak na een eerste pilot. Innovaties worden wel getest, maar niet geïmplementeerd of opgeschaald binnen het eigen bedrijf en dus ook niet breder in de sector. Ook hier ontbreekt het regelmatig aan tijd, middelen of ondersteuning om echt werk te maken van adoptie.

Daarom is het cruciaal om al bij de start van projecten na te denken over adoptie en doorwerking: hoe wordt het onderdeel van het reguliere onderwijs of werkproces? Wat is er nodig voor bredere toepassing bij andere bedrijven? Dit vraagt om gerichte implementatiestrategieën, actieve kennisdeling én voldoende capaciteit voor procesbegeleiding en business development – zowel binnen onderwijsinstellingen als bij bedrijven. Door resultaten vroegtijdig overdraagbaar te maken en in te bedden in bestaande structuren, wordt opschaling realistischer en beter uitvoerbaar.

Daarnaast is het belangrijk om niet alleen technologische vernieuwing centraal te stellen. Ook sociale, organisatorische en gedragsmatige innovaties bepalen of iets werkelijk landt in de praktijk. Door deze bredere benadering expliciet onderdeel te maken van HIP-activiteiten, wordt de kans op blijvende impact aanzienlijk vergroot – binnen en buiten de eigen regio.

Van sturen op korte termijn input en activiteiten naar lange termijn impact

De sturing binnen HIP's richt zich nog vaak op korte termijn resultaten, zoals aantallen deelnemers, modules of samenwerkingspartners. Maar wat de samenwerking uiteindelijk oplevert voor bedrijven, medewerkers, en de regionale economie blijft onvoldoende zichtbaar.

Om die lange termijn impact beter te begrijpen en te versterken, is het nodig om bestaande indicatoren te herzien. Niet alleen meten wat is gedaan, maar ook wat het verandert: in innovatiekracht, wendbaarheid, vakmanschap, productiviteit en samenwerking. Het ontwikkelen van nieuwe KPI's, gericht op outcomes en impact, maakt het mogelijk om scherper te sturen, gericht te leren en de legitimiteit van de HIP-aanpak te onderbouwen. Impactanalyses, effectmetingen en het werken met een gedeelde impactlogica (zoals theory of change) bieden hiervoor praktische handvatten.

Van fysieke infrastructuur naar levende communities

Binnen de HIP's is de afgelopen jaren stevig geïnvesteerd in moderne, goed uitgeruste infrastructuur: campussen, labs en hubs die functioneren als zichtbare ontmoetingsplekken voor onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Deze plekken maken samenwerking concreet en versterken de verbinding tussen leren, werken en innoveren.

Tegelijkertijd is de infrastructuur vaak nog sterk locatiegebonden en ingericht vanuit het perspectief van bezit: eigen voorzieningen, eigen investeringen. Afstemming tussen locaties ontbreekt regelmatig en de beschikbare infrastructuur bij bedrijven of andere partners blijft vaak onderbenut. Dit leidt tot versnippering, dubbele investeringen of juist witte vlekken in regio's of sectoren. Ook digitale en mobiele vormen van infrastructuur worden nog maar beperkt en projectmatig ingezet, waardoor flexibiliteit en brede toegankelijkheid uitblijven.



De beweging die nodig is, gaat van denken in bezit naar denken in gebruik en gezamenlijk benutten. Van losse faciliteiten naar een samenhangend ecosysteem van fysieke, digitale én mobiele infrastructuur. En van gebouwen met apparatuur naar plekken waar mensen samenkomen om te leren, creëren en innoveren. Alleen door infrastructuur te verbinden met de mensen en communities die haar tot leven brengen, kan deze wendbaar, inclusief en toekomstbestendig worden.

Van traditionele paden naar ondernemend denken

De volgende fase vraagt om een ondernemende en open manier van denken. Zoals Albert Einstein het treffend formuleerde: "We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them." HIP's doen vernieuwend werk – en toch blijft het denken van veel HIP's soms wat traditioneel. Bekende doelgroepen, vertrouwde samenwerkingen, vaste vormen van onderwijs. Dat is begrijpelijk, zeker in de opstartfase waarin veel HIP's zich nog bevinden, maar het belemmert ook de wendbaarheid die nodig is om in te spelen op nieuwe kansen en dreigingen. Wat nodig is, is ruimte om te denken in mogelijkheden. Buiten de gebaande paden. Nieuwe doelgroepen aanspreken, andere partners erbij betrekken, flexibelere leertrajecten ontwikkelen. Meer van buiten naar binnen kijken, meer omdenken en meer ruimte voor experiment en verbeeldingskracht. Niet de beperkingen, maar de kansen zouden leidend moeten zijn. Alleen zo kunnen HIP's blijven vernieuwen en relevant blijven in een snel veranderende omgeving.

Om als HIP te verduurzamen is juist beweging essentieel: het vermogen om flexibel mee te veranderen met de omgeving, snel te schakelen als de situatie daarom vraagt, en koers te houden zonder rigide te worden. Verduurzaming is geen eindstation, maar een proces van voortdurende aanpassing en ontwikkeling. Alleen zo kunnen HIP's blijven vernieuwen en relevant blijven in een snel veranderende wereld.



Tot slot

De koers is helder: HIP's bewijzen dat structurele samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid werkt. Ze leveren zichtbare resultaten, versterken regionale innovatiekracht en verbinden talentontwikkeling met maatschappelijke opgaven. Maar om deze beweging blijvend verschil te laten maken, is doorpakken essentieel. Dat betekent: keuzes durven maken, samenwerking strakker organiseren, het mkb beter betrekken en onderwijsvernieuwing structureel borgen. De fundamenten liggen er. Nu is het moment om er een stevig bouwwerk op te zetten, met zichtbare impact in de regio.

Deze opgave ligt niet alleen bij de afzonderlijke HIP's. Juist in de kracht van het collectief ligt een kans: om als netwerk gezamenlijk te bouwen aan gedeelde inzichten, aanpakken en ambities. Katapult speelt hierin een verbindende rol door goede voorbeelden zichtbaar te maken, kennisdeling te faciliteren en het lerend vermogen van het netwerk te versterken. Ook het onderzoeksprogramma van Katapult draagt hieraan bij, door inzichten te genereren over wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden. Zo ontstaat een lerende beweging waarin HIP's elkaar versterken en samen meer impact realiseren dan ieder voor zich.

Actieagenda: gericht investeren in continuïteit en impact

Op basis van de voornoemde conclusies en richtingen voor door ontwikkeling doen we de volgende aanbevelingen:

Voor beleidsmakers

De afgelopen vijftien jaar hebben publiek-private samenwerkingen in het beroepsonderwijs rond economische en maatschappelijke uitdagingen zich stevig ontwikkeld. De ontwikkeling van HIP's is een volgende stap naar meer en verdiepte samenwerking en impact. Onderwijsinstellingen én hun partners laten zien dat zij ook op langere termijn willen en kunnen investeren in deze thema's. Ook in tijden van afbouw van subsidies blijven zij bereid capaciteit en middelen vrij te maken. Tegelijkertijd is duidelijk dat de opschalingspotentie van PPS'en vraagt om aanvullende en structurele investeringen.

De fysieke en organisatorische infrastructuur waar PPS'en op draaien is waardevol, maar kostbaar. Alle betrokken partners – onderwijs, bedrijfsleven én overheid – leveren hieraan bij, maar dat is op termijn niet vanzelfsprekend. In het hbo is de financiering van Centres of Expertise inmiddels structureel geborgd in de lumpsum. In het mbo ontbreekt een vergelijkbare structurele inbedding, wat een risico vormt voor de continuïteit van PPS'en.

Ons appel aan OCW is om met name mbo-instellingen nadrukkelijk te stimuleren om, op basis van regionale prioriteiten, structureel te investeren in PPS vanuit de lumpsum. Zonder aanvullende borging dreigt het gevaar dat deze krachtige netwerken verzwakken door financiële onzekerheid, bijvoorbeeld bij het aflopen van het Regionaal Investeringsfonds mbo.

Aan EZ vragen wij om HIP's nadrukkelijker te betrekken bij het innovatiebeleid, en daarbij ook expliciet in te zetten op het versterken van arbeidsproductiviteit via PPS-constructies. HIP's zijn hierop expliciet gericht en leveren aantoonbaar een bijdrage aan het innovatievermogen en de wendbaarheid van bedrijven en werkenden. Dit vraagt om structurele aandacht en stimulering vanuit EZ.

In de praktijk van HIP's komen veel beleidslijnen samen – van onderwijs, economie en sociaal beleid. De uitvoering van deze beleidsterreinen is echter versnipperd, wat het voor HIP's complex maakt om effectief te opereren. Dat geldt in het bijzonder voor de NGF-programma's LLO Katalysator en Opschaling, die op de werkvloer veel sterker verbonden zouden moeten worden.

Ons advies: neem het Actieplan Groene en Digitale Banen als uitgangspunt om de samenhang tussen de beleidsagenda's van OCW, EZ en SZW te versterken. Werk toe naar een gezamenlijk onderwijs-arbeidsmarkt pact, waarin beleid integraal wordt afgestemd en de uitvoering wordt gestroomlijnd.

Voor HIP's

De betrokkenheid van docenten is essentieel voor het succes van HIP's, maar de vijver waaruit geput kan worden is nog beperkt. Veel docenten ervaren deelname aan HIP-activiteiten als extra werk, naast hun reguliere taken. Dit maakt de inzet kwetsbaar. Het is daarom noodzakelijk om docenten structureel te faciliteren en te motiveren, bijvoorbeeld door tijd vrij te maken of door HIP-werkzaamheden expliciet onderdeel te maken van het takenpakket.

De komende fase vraagt om een duidelijke koerswijziging. De eerste onderdelen van de Theory of Change blijken in de praktijk goed te werken: de samenwerking binnen HIP's leidt tot meer gedeelde initiatieven, meer betrokkenheid en een groeiend bereik onder studenten, bedrijven en werkenden. Toch blijft de stap naar daadwerkelijke impact – zoals hogere arbeidsproductiviteit – nog vaak uit. Die impact moet nu centraal komen te staan. Dat betekent: minder sturen op korte termijn output, en meer op de langetermijneffecten van de samenwerking.

Daarnaast is het bereiken van het bredere mkb een urgente opgave. De meeste HIP's werken met koplopers, maar missen aansluiting bij het 'peloton' van bedrijven dat niet vanzelf participeert, maar voor echte opschaling wél nodig is. Deze groep vereist een andere benadering – eenvoudiger, praktischer en beter afgestemd op hun praktijk.

Ook op het gebied van LLO is een verschuiving nodig. De huidige aanpak is te aanbodgestuurd. Om werkenden echt te bereiken, moet het aanbod meer vraaggericht en gebruiksvriendelijk worden ingericht – met kortdurende, relevante trajecten die flexibel inzetbaar zijn en aansluiten op de behoefte van de werkvloer.

Hetzelfde geldt voor het bereiken van nieuwe doelgroepen. Zij-instromers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt blijven nu vaak buiten beeld. HIP's zouden hun wervingsaanpak moeten vernieuwen en creatiever moeten inspelen op de diversiteit van deze groepen.

Ten slotte is er een stevige stap nodig richting financiële verduurzaming. HIP's kunnen zich op termijn ontwikkelen tot netwerken die grotendeels draaien op marktgerichte activiteiten, zoals dienstverlening aan bedrijven en LLO-aanbod. Dat vraagt nu om investeringen van alle betrokken partners. Onderwijsinstellingen moeten HIP's structureel opnemen in hun begroting en strategie – in het mbo is daar nog te weinig aandacht voor. Werkveldpartners investeren nu al, maar meestal slechts met een beperkt deel van hun innovatie- of scholingsbudget. Door dit aandeel te vergroten, versterken zij de slagkracht van de HIP en worden zij nadrukkelijker onderdeel van elkaars businessmodel.

Voor Katapult

Katapult vervult een centrale rol in de ondersteuning en versterking van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs, onder meer via kennisontwikkeling en -deling, netwerkvorming via gerichte ondersteunende programma's. De ontwikkeling van HIP's vraagt nu om een volgende stap: niet een andere, maar een gerichtere en versterkte inzet op enkele onderdelen.

Een eerste prioriteit is het verder ondersteunen van HIP's bij het bereiken van nieuwe doelgroepen. Katapult heeft hierin al waardevolle instrumenten ontwikkeld, zoals het Beta Mentality-model. De uitdaging is nu om deze tools te actualiseren en gericht in te zetten voor minder bekende doelgroepen als zij-instromers, herintreders en werkenden met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Daarnaast is praktische ondersteuning nodig bij het toepassen van deze inzichten in wervingsstrategieën en communicatie van HIP's.

Ook op het terrein van leven lang ontwikkelen richting het mkb is Katapult al actief, onder meer via programma's als mijnleercultuur, SLIM en Smart Makers Academy. De behoefte groeit om deze inzet te benutten en te richten naar een expliciet vraaggerichte aanpak, die HIP's helpt om beter aan te sluiten op de leerbehoeften van het bredere mkb. Een concrete suggestie is het ontwikkelen van een kort, praktisch programma – in de vorm van een training of toolkit – waarin vraagarticulatie, klantreizen en ontwerp van mkb-relevante leertrajecten centraal staan.

Verdiepend onderzoek kan helpen om scherper in beeld te krijgen welke groepen mkb-bedrijven nog buiten beeld blijven, welke factoren daarin een rol spelen en wat effectieve benaderstrategieën zijn.

Binnen het kennisprogramma van Katapult ligt een logische vervolgstap in het versterken van de focus op arbeidsproductiviteit. Dit thema wint aan urgentie in beleid en praktijk, en PPS'en laten zien hieraan concreet bij te kunnen dragen. Er is behoefte aan verdieping: hoe maken we deze impact zichtbaar, welke indicatoren zijn bruikbaar, en hoe werkt dit in verschillende sectoren? Door dit thema explicieter op te nemen in kennisdeling en onderzoek – voortbouwend op eerdere verkenningen zoals "arbeidsproductiviteit in publiek-private samenwerking in samenwerking met Birch (2024) – kan Katapult een stevig inhoudelijk fundament bieden. Ook het uitbreiden van de bestaande toolkit met instrumenten en praktijkvoorbeelden draagt daaraan bij.

Bijlage 1: analyse schema observaties, conclusies, acties voor HIP's en Katapult

Actielijn	Thema	Positieve observaties	Aandachtspunten	Conclusies	Advies aan HIP	Advies aan Katapult
Ketens	Van een verzameling projecten naar een gezamenlijk kompas dat gericht stuurt op synergie	HIP's functioneren als platforms die sectoren, thema's en actielijnen verbinden; er ontstaat meer vertrouwen en draagvlak tussen partners in de regio	De samenwerking is vaak nog projectmatig en versnipperd; synergie, cross-overs en aansluiting op andere programma's blijven onderbenut	Er zijn duidelijke ambities voor duurzame samenwerking en eerste stappen zijn gezet, maar de gezamenlijke stip op de horizon en borging na NGF zijn nog onvoldoende uitgewerkt	Ontwikkel een gedeelde langetermijnvisie, maak gezamenlijke meerwaarde zichtbaar, benut onderlinge afhankelijkheden, positioneer je ten opzichte van andere programma's en denk tijdig na over structurele verduurzaming	Ondersteun HIP's bij het ontwikkelen van gedeelde visies en verduurzamingsmodellen, en faciliteer verbinding met andere relevante regionale en landelijke programma's en netwerken
Ketens	Van betrokkenheid naar gedeeld eigenaarschap met bedrijven	Steeds meer HIP's betrekken bedrijven actief, wat leidt tot sterkere samenwerking, meer vertrouwen en waardevolle co-creatie in leerkringen en gezamenlijke initiatieven	De regie ligt vaak bij het onderwijs; bedrijven ervaren beperkte zeggenschap, complexiteit, onvoldoende aansluiting bij hun behoeften én verschillen in taal, cultuur en tempo met het onderwijs	Hoewel het vertrouwen groeit, voelen veel bedrijven zich nog geen volwaardige mede-eigenaar van de HIP, waardoor brede en structurele betrokkenheid uitblijft	Betrek het werkveld vanaf het begin bij agendavorming en governance, sluit aan op hun klantreis en versterk co-creatie via leerkringen en learning communities	Verspreid werkende aanpakken voor co-creatie, faciliteer kennisdeling tussen HIP's en ondersteun bij het toegankelijk maken van samenwerking voor een breder mkb
Ketens	Van onzichtbare opbrengsten naar een HIP-signatuur die verbindt en legitimeert	De eerste resultaten van HIP's sluiten goed aan op regionale doelen en versterken het gedeelde gevoel van samenwerking tussen onderwijs, bedrijven en overheid	De zichtbaarheid van opbrengsten is nog beperkt; er ontbreekt een herkenbaar, samenhangend verhaal dat de meerwaarde en structuur van de HIP duidelijk maakt	Zonder heldere signatuur blijft het lastig om de legitimiteit, zichtbaarheid en strategische positie van de HIP's als netwerk van netwerken te versterken	Werk aan een gezamenlijke HIP-signatuur en maak met een ecosysteemkaart de structuur, samenwerking en toegevoegde waarde van het netwerk inzichtelijk en herkenbaar	Ondersteun HIP's bij het ontwikkelen van een gedeelde profilering en faciliteer het zichtbaar maken van netwerken, relaties en impact (bv ecosysteem mapping)
Ketens	Van persoonsafhankelijk naar wendbare, partner overstijgende organisatie	Het onderlinge vertrouwen groeit; samenwerking wordt vanzelfsprekender en leidt tot meer multidisciplinaire verbindingen en een steeds hechter verweven netwerk	De organisatie is vaak nog afhankelijk van sleutelpersonen; rollen en verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk belegd en een goed functionerend netwerkloket ontbreekt vaak	Binnen de HIP wordt nog onvoldoende van elkaar geleerd; rollen zijn onduidelijk, relatiemanagement is niet structureel ingericht en contacten zijn vaak persoonsafhankelijk door het ontbreken van een eenduidig netwerkloket	Investeer in heldere taakverdeling en organiseer relatiemanagement via een gedeeld netwerkloket, ondersteund door superconnectors uit het werkveld. Stimuleer daarnaast actief het leren binnen de HIP zelf	Ondersteun HIP's bij organisatie- en governancevraagstukken, en help daarnaast bij het inrichten van netwerklokets en het versterken van relatiemanagement. Faciliteer kennisdeling en reflectie voor gezamenlijke ontwikkeling

Actielijn	Thema	Positieve observaties	Aandachtspunten	Conclusies	Advies aan HIP	Advies aan Katapult
Ketens	Van sturen op korte termijn input en activiteiten naar lange termijn impact	Concrete resultaten als nieuwe onderwijsmodules, onderzoeksprojecten, samenwerkingen met bedrijven bevestigen de waarde vd HIP voor partners en doelgroepen	De sturing ligt nog te veel op korte termijn resultaten (bv. #deelnemers, #nieuwe modules), terwijl de bredere impact en structurele effecten onvoldoende worden gevolgd of geduid (bv. vergroten regionale innovatiekracht)	Zonder zicht op outcomes en impact is het lastig veranderkracht, legitimiteit en structurele meerwaarde van HIP's voor bedrijven, professionals en regio's aan te tonen	Versterk een impactsystematiek: formuleer gezamenlijke theory of change, meet relevante outcomes, maak langetermijnwaarde voor bedrijven, professionals en regio's zichtbaar en bespreekbaar	Ondersteun HIP's bij het ontwikkelen van impactgericht denken, het toepassen van theory of change en het vertalen hiervan naar relevante outcome-indicatoren
Talent	Van gefragmenteerde aanpak naar gezamenlijke onderwijsvisie	Er zijn veel nieuwe modules, keuzedelen en opleidingen ontwikkeld, met sterke inzet op onderwijsinnovatie zoals challenge-based learning, real-life opdrachten en modularisering	Onderwijsvernieuwing blijft vaak beperkt tot afzonderlijke instellingen; een gezamenlijke onderwijsvisie ontbreekt en structurele verankering in het onderwijs of opschaling van vernieuwing is nog weinig zichtbaar	Zonder gemeenschappelijke visie komt bundeling van krachten tussen onderwijsinstellingen onvoldoende tot stand, waardoor opschaling en verduurzaming van vernieuwing lastig is en gezamenlijke meerwaarde onvoldoende wordt benut	Werk aan een gezamenlijke onderwijsvisie die ruimte biedt voor diversiteit, en gebruik deze als basis voor structurele samenwerking en gezamenlijke vernieuwing	Ondersteun HIP's bij onderwijsvisievorming en faciliteer kennisdeling over succesvolle onderwijsinnovatie en cross-instelling samenwerking
Talent	Van extra werk naar structurele rol van docenten en praktijkbegeleiders in onderwijsontwikkeling	Docenten en praktijkbegeleiders leveren waardevolle bijdragen aan praktijkgericht onderwijs en krijgen ondersteuning bij pedagogische, didactische en vakinhoudelijke professionalisering binnen de HIP's	De inzet van docenten en praktijkbegeleiders is vaak persoonsafhankelijk, tijdelijk en extra bovenop bestaande taken, waardoor structurele betrokkenheid kwetsbaar blijft	Zonder structurele inbedding van deze rollen blijft onderwijsvernieuwing afhankelijk van incidentele inzet en is duurzame praktijkkoppeling moeilijk te bestendigen	Maak onderwijsontwikkeling onderdeel van het reguliere takenpakket van docenten en ondersteun praktijkbegeleiders beter bij het combineren van onderwijs en werk	Deel werkende voorbeelden van duurzame docent- en praktijkbetrokkenheid en faciliteer kennisuitwisseling over professionalisering en rolversterking binnen en tussen HIP's
Talent	Van betrokkenheid naar co-creatie met het werkveld	Bedrijven zijn actief betrokken bij HIP-onderwijs via praktijkcases, opdrachten en gastlessen, wat zorgt voor een sterke aansluiting op actuele vraagstukken in het werkveld	Onderwijs wordt vaak nog vóór in plaats van mét bedrijven ontwikkeld; bedrijven bieden meer praktijkcases aan dan er studenten beschikbaar zijn voor uitvoering en opschaling	Zonder echte co-creatie blijft het werkveld een uitvoerende rol houden; samenwerking en opschaling worden onvoldoende benut. Huidige formats zijn lastig schaalbaar bij beperkte studentenaantallen	Versterk co-creatie door bedrijven te betrekken bij ontwerp, inhoud en uitvoering. Ontwikkel flexibele formats en betrek studenten uit verschillende studierichtingen voor betere aansluiting en schaalbaarheid	Verspreid goede voorbeelden van co-creatie met bedrijven, innovatieve onderwijsformats en effectieve vormen van multidisciplinaire samenwerking

Actielijn	Thema	Positieve observaties	Aandachtspunten	Conclusies	Advies aan HIP	Advies aan Katapult
Talent	Van schotten naar doorlopende leerroutes	HIP's zetten stappen in samenwerking tussen onderwijsniveaus; gezamenlijke projecten en doorlopende leerlijnen verbeteren de aansluiting op leerloopbanen en ontwikkelstappen van studenten	Institutionele schotten, starre curricula en verschillen in tempo en cultuur belemmeren structurele afstemming en realisatie van multilevel-projecten en versnelde routes	Zonder diepgaander samenwerking tussen onderwijsniveaus blijven doorlopende leerroutes en maatwerk moeizaam realiseerbaar, waardoor kansen voor soepele doorstroom en flexibel onderwijs onbenut blijven	Versterk bestuurlijke en operationele samenwerking, ontwikkel gezamenlijk onderwijs en creëer ruimte voor maatwerk om multilevel-projecten en doorlopende leerpaden structureel mogelijk te maken	Verspreid werkende voorbeelden van doorlopende leerlijnen en succesvolle multilevel-samenwerkingen
Talent	Van focus op de bestaande doelgroepen naar bredere en inclusievere instroom	HIP's ontwikkelen samen met het vo programma's die jongeren op laagdrempelige wijze kennis laten maken met techniek en zorgen voor betere aansluiting tussen vo en mbo	De focus ligt nog vooral op reguliere doelgroepen; initiatieven voor zij-instromers, mensen met afstand tot arbeidsmarkt en het kleinere mkb komen nog onvoldoende van de grond.	Hoewel al stappen zijn gezet, wordt de aansluiting met de diversiteit in werkveld en samenleving nog onvoldoende benut voor bredere impact en maatschappelijke meerwaarde benut	Ontwikkel flexibele, inclusieve onderwijsproposities en investeer in maatwerk en gerichte werving om ook minder vanzelfsprekende doelgroepen te bereiken en te binden	Verspreid voorbeelden en aanpakken voor inclusieve programma's, effectieve werving en samenwerking met zij-instromers, kwetsbare groepen en het kleinere mkb om instroom te verbreden
Innovatie	Van losse projecten naar samenhangende innovatieprogramma's en -agenda	HIP's stimuleren praktijkgerichte innovatie met betrokkenheid van studenten en docenten, en brengen onderwijs, onderzoek en werkveld samen rond multidisciplinaire en multisectorale vraagstukken in living labs en leerkringen	Een gezamenlijke onderzoeks- en innovatieagenda ontbreekt; projecten zijn versnipperd en samenwerking tussen lectoraten en practoraten blijft beperkt doordat practoraten nog relatief nieuw en minder ingebed zijn	Zonder gezamenlijke regie en agendering blijven kansen op meer samenhang, bredere impact en duurzame verankering van multidisciplinaire en multilevel innovatie nog grotendeels onbenut	Zet sterker in op gezamenlijke agendering en afstemming en versterk de samenwerking tussen lectoraten en practoraten voor meer samenhang, impact en duurzame multilevel en multidisciplinaire innovatie	Stimuleer agendavorming, deel inspirerende voorbeelden van samenwerking tussen lectoraten en practoraten en ondersteun HIP's bij het verkennen van programmatische samenwerking over sectoren en onderwijsniveaus heen
Innovatie	Van concepten naar adoptie en doorwerking in het onderwijs en de praktijk	HIP's verbinden innovatie en leren door studenten via challenge-based formats, real-life cases en fieldlabs te betrekken bij praktijkvragen, wat leidt tot impactvolle leerervaringen en oplossingen	Adoptie en doorwerking van innovaties naar andere bedrijven en in onderwijs blijven beperkt; implementatie is vaak persoonsafhankelijk en business development capaciteit onvoldoende om breder toe te passen en te borgen	Zonder voldoende visie, aandacht en voldoende capaciteit voor adoptie en doorwerking in onderwijs en werkveld wordt de impact van innovatieprojecten niet duurzaam gerealiseerd	Neem adoptie en doorwerking vanaf de start mee in projecten, veranker innovaties structureel, en investeer in capaciteit en ondersteuning voor implementatie in onderwijs én werkveld	Verspreid goede voorbeelden en werkende modellen voor adoptie en doorwerking van innovaties in onderwijs en praktijk

Actielijn	Thema	Positieve observaties	Aandachtspunten	Conclusies	Advies aan HIP	Advies aan Katapult
Innovatie	Van koplopers naar brede en inclusieve betrokkenheid van het mkb	HIP's werken succesvol samen met innovatief mkb in laagdrempelige, vraaggestuurde initiatieven waarin ondernemers, studenten en onderzoekers gezamenlijk werken aan toepasbare oplossingen	Veel kleinere mkb-bedrijven zijn nog niet betrokken, omdat zij hun innovatievraag niet altijd scherp hebben of simpelweg te weinig tijd en middelen hebben om deel te nemen.	Passende routes en aanpakken waarmee ook het kleinere mkb kan deelnemen aan innovatie zijn nog beperkt ontwikkeld en worden nog onvoldoende structureel toegepast.	Ontwikkel toegankelijke routes en formats voor klein mkb, en versterk samenwerking met brancheorganisaties en ondernemersnetwerken om participatie te verbreden en innovatie inclusiever te maken.	Verspreid werkende aanpakken voor mkb-betrokkenheid en deel voorbeelden van succesvolle samenwerking met kleinere bedrijven via lokale netwerken, brancheorganisaties en ondernemersverenigingen.
Innovatie	Van techniekgedreven naar integrale innovatie	Veel HIP-projecten leveren waardevolle technologische oplossingen op; in enkele HIP's worden eerste stappen gezet richting bredere, integrale benaderingen van innovatie	Sociale, organisatorische en economische aspecten blijven vaak onderbelicht, waardoor innovaties technisch slagen maar onvoldoende landen in de praktijk van bedrijven en instellingen	Zonder integrale benadering blijven technologische innovaties kwetsbaar; brede toepassing vraagt ook aandacht voor gedrag, processen, organisatie en businessmodellen	Hanteer een integrale benadering van innovatieprojecten waarin naast technische ook sociale, procesmatige en businessmodelinnovaties volwaardig worden meegenomen voor bredere toepasbaarheid en impact	Deel modellen en inspirerende voorbeelden van integrale innovatieprojecten waarin naast techniek ook sociale, procesmatige en businessmodelinnovaties volwaardig worden meegenomen
LLO	Van losse projecten naar samenhangende innovatieprogramma's en -agenda	HIP's boeken resultaten met modulair en flexibel onderwijs dat inzetbaar is voor zowel regulier als LLO-aanbod, waardoor het beter aansluit bij behoeften van werkenden en bedrijven	Er ontbreekt vaak een gedeelde visie en aanpak op LLO; aansluiting op programma's als de LLO-katalysator is beperkt en versnippering en gebrek aan capaciteit en expertise belemmeren een goed LLO aanbod	Zonder gezamenlijke visie, programmering, samenwerking met partners en capaciteit, blijft LLO versnipperd en mist het de strategische samenhang en kracht om echt impactvol en duurzaam door te groeien	Werk toe naar een gedeelde visie, programmering en rolverdeling voor LLO, en organiseer structurele samenwerking met partners vanuit onderwijs en werkveld	Verbind verschillende initiatieven en programma's rondom LLO, en verspreid werkzame modellen en aanpakken voor de versterking en doorontwikkeling van LLO
LLO	Van formeel onderwijsdenken naar een brede kijk op leren	HIP's stimuleren informeel en praktijkgericht leren via leerkringen en experimenten met microcredentials, wat goed aansluit bij het kleinere mkb	De focus ligt nog te vaak op formele opleidingen, terwijl non-formeel leren zoals peer learning of werkervaring onderbenut en onvoldoende erkend wordt	Er is behoefte aan een bredere benadering van leren die ook non-formele en informele trajecten waardeert en zichtbaar maakt	Zet nadrukkelijker in op non-formeel en informeel leren dat aansluit bij het kleinere mkb, en benut instrumenten zoals microcredentials om dit leren zichtbaar en erkend te maken voor werkenden	Ondersteun HIP's met werkende modellen voor non-formeel en informeel leren én met voorbeelden van hoe deze vormen van leren gevalideerd en erkend kunnen worden

Actielijn	Thema	Positieve observaties	Aandachtspunten	Conclusies	Advies aan HIP	Advies aan Katapult
LLO	Van reactief aanbod naar proactieve benadering van nieuwe doelgroepen	HIP's ontwikkelen programma's voor zij-instromers en herintreders, wat bijdraagt aan bredere arbeidsdeelname, duurzame inzetbaarheid en sociaal rendement van LLO	Doelgroepen zonder duidelijke leerbehoefte (bv het kleinere mkb) worden nog onvoldoende bereikt; ondersteuning bij vraagarticulatie en relatiemanagement is versnipperd en beperkt	Het bereiken van moeilijker bereikbare doelgroepen vraagt om laagdrempelige leertrajecten, non-formele leer-vormen en actieve ondersteuning bij vraagarticulatie	Zet in op laagdrempelige, non-formele leertrajecten en actieve ondersteuning bij vraagarticulatie, en zoek nadrukkelijker aansluiting bij eerstelijnsorganisaties zoals brancheorganisaties, MKB-Nederland en MKB Werkplaatsen.	Verspreid werkende voorbeelden voor het benaderen van bredere doelgroepen en het ontwikkelen van passend, laagdrempelig en non-formeel LLO-aanbod dat aansluit bij diverse leerbehoeften
LLO	Van aanbieden van onderwijs naar combineren van leren, werken en innoveren	In HIP's ontstaan leeromgevingen waarin leren, werken en innoveren samenkomen, zoals in living labs, leerkringen en Communities for Development, via action learning rond concrete innovatievraagstukken uit de praktijk	De verbinding tussen leren en innoveren is nog niet structureel en wordt vaak niet als onderdeel van LLO herkend of erkend, mede doordat het buiten het formele onderwijs valt	Het potentieel van LLO wordt pas benut als leren, werken en innoveren samenkomen; dat vraagt om structurele integratie die nu nog onvoldoende wordt gerealiseerd	Ontwikkel samen met bedrijven leeromgevingen die praktijkvragen verbinden met leerinhoud, en veranker deze structureel binnen zowel LLO als innovatieactiviteiten	Deel praktijkvoorbeelden en aanpakken waarin leren, werken en innoveren succesvol zijn geïntegreerd, en stimuleer kennisdeling over deze gecombineerde leer/werkomgevingen
Infrastructuur	Van op zichzelf staande faciliteiten naar een gezamenlijke roadmap voor infrastructuur	HIP's investeren in contextrijke infrastructuur die fungeert als ontmoetingsplek voor leren, werken en innoveren en het imago van sectoren versterkt	Er ontbreekt vaak een gedeelde visie; infrastructuur wordt versnipperd ingezet en voorzieningen van bedrijven en onderwijs blijven onbenut of onbekend bij andere partijen	Een gedeelde visie ontbreekt vaak; infrastructuur wordt versnipperd ingezet en onvoldoende benut doordat onderwijs en bedrijven onvoldoende zicht hebben op elkaars voorzieningen en mogelijkheden	Ontwikkel samen met partners een infrastructuurkaart en roadmap om vraag en aanbod te verbinden en gedeeld, doelmatig gebruik te stimuleren	Ondersteun bij het ontwikkelen en delen van werkvormen en formats voor gezamenlijke infrastructuurplanning en het ontsluiten van bestaande voorzieningen binnen én buiten onderwijsinstellingen
Infrastructuur	Van locatiegebonden naar wendbaar, mobiel én digitaal verbonden	HIP's zetten stappen richting wendbare infrastructuur met mobiele labs, reversed campus-modellen en toenemende aandacht voor digitale leeromgevingen zoals simulaties en blended als aanvulling op de fysiek infrastructuur	Infrastructuur is vaak nog locatiegebonden; digitale en mobiele voorzieningen worden beperkt en projectmatig ingezet. Toegang tot infrastructuur is voor klein mkb vaak niet vanzelfsprekend	Een hybride infrastructuur met fysieke, digitale en mobiele componenten biedt kansen voor meer flexibiliteit, samenwerking en gebruiksgemak, maar vraagt om structurele ontwikkeling en betere benutting	Investeer meer in hybride infrastructuur met fysieke, digitale, mobiele componenten en living labs als praktijknabije leeromgevingen. Maak deze toegankelijker voor mkb via gerichte ondersteuning en zichtbare meerwaarde	Reik modellen en voorbeelden aan om fysieke, digitale en mobiele leeromgevingen te verbinden tot één flexibel geheel, en laat zien hoe deze ook toegankelijk zijn voor het kleinere mkb

Actielijn	Thema	Positieve observaties	Aandachtspunten	Conclusies	Advies aan HIP	Advies aan Katapult
Infrastructuur	Van investeren in bezit naar slim delen en benutten	HIP's beschikken over moderne infrastructuur, mede mogelijk gemaakt door bedrijven, en werken op sommige plekken al met gedeeld gebruik via reversed campuses	Denken in bezit overheerst, terwijl snelle technologische veranderingen vragen om flexibiliteit; eigen aanschaf leidt tot statische infrastructuur die verouderd en daarmee vernieuwing en continuïteit belemmert.	Eigen aanschaf maakt infrastructuur kwetsbaar: bezit is kostbaar, verouderd snel en belemmert vernieuwing, terwijl juist een dynamische, steeds vernieuwende leeromgeving nodig is voor continuïteit en aantrekkingskracht	Organiseer gedeeld gebruik structureel, via bruikleen, rotatie of gezamenlijke toegang, en ontwikkel verdienmodellen om vernieuwing en onderhoud van infrastructuur te waarborgen	Verspreid voorbeelden van gedeeld gebruik en slimme verdienmodellen die helpen bij duurzame inzet en continuïteit van onderwijs- en innovatie-infrastructuur
Infrastructuur	Van hardware naar mensen en communities die het tot leven brengen	Campussen, labs en hubs zijn zichtbare ontmoetingsplekken die het ecosysteem concreet maken, co-creatie mogelijk maken en aantoonbare aantrekkingskracht hebben op studenten, bedrijven en netwerkpartners	De mensen die infrastructuur tot leven brengen krijgen nog te weinig structurele aandacht; rollen als beheer, project- en communitymanagement zijn vaak niet goed ingebed in organisatie of financiering	Zonder structurele bemensing blijft infrastructuur onderbenut; alleen met actieve programmering, beheer en communitybuilding wordt het een levend netwerk dat continuïteit en groei ondersteunt	Zorg voor structurele inbedding en bekostiging van functies zoals beheer, facility-, project- en communitymanagement, zodat infrastructuur een levendig sociaal netwerk wordt dat duurzaam verbonden is met praktijk en onderwijs	Verspreid goede voorbeelden van bemensing en communityvorming rond infrastructuur en laat zien hoe dit bijdraagt aan gebruik, samenhang, sociale netwerken en duurzame impact binnen het regionale ecosysteem

Bijlage 2: aanpak monitoring, peer reviews en onderzoek

Sinds de start van de HIP's in 2023 volgt Katapult hun ontwikkeling op een systematische en zorgvuldige manier. Tot en met 2027 voeren we jaarlijks metingen uit om vinger aan de pols te houden. In januari 2024 vond de eerste kwantitatieve meting plaats, met als doel de stand van zaken objectief in kaart te brengen. Deze meting ging over het jaar 2023. Aangezien de HIP's in mei of september '23 zijn begonnen, gaan de gegevens die in de eerste meting zijn opgehaald niet over een volledig kalenderjaar. Desondanks leverde deze meting al waardevolle inzichten op.³ In 2025 is deze kwantitatieve benadering herhaald én aangevuld met een nieuwe, kwalitatieve dimensie: een eerste ronde peer reviews. De bevindingen uit beide trajecten zijn samengebracht in deze publicatie.

We doen dit niet alleen om bij te houden of activiteiten en investeringen volgens planning verlopen, maar vooral omdat we willen leren. Welke aanpakken zorgen nu écht voor succesvolle en duurzame publiek-private samenwerking (pps)? Wat maakt dat sommige samenwerkingen niet alleen functioneren, maar ook blijven groeien en vernieuwen? Katapult heeft in het afgelopen decennium veel succesvolle voorbeelden verzameld die laten zien dát pps werkt in het beroepsonderwijs. De vervolgvraag is echter: hoe werkt het, en hoe schalen we dat op een duurzame manier op?

Daarom is onze aanpak in dit opschalingsprogramma tweeledig:

1. Meer inzicht krijgen in de werkzame mechanismen van pps, en
2. Aantonen én onderbouwen dat succesvolle opschaling daadwerkelijk mogelijk is.

Zo bouwen we niet alleen kennis op, maar onderstrepen we ook de legitimiteit van de investering vanuit het Nationaal Groeifonds (NGF). Onze aanpak rust op drie met elkaar verbonden pijlers:

1. Een kwantitatieve meting van voortgang, inzet, activiteiten en output;
2. Een kwalitatieve peer review met ontwikkelingsgerichte feedback;
3. Verdiepend onderzoek naar werkzame mechanismen en contextfactoren.

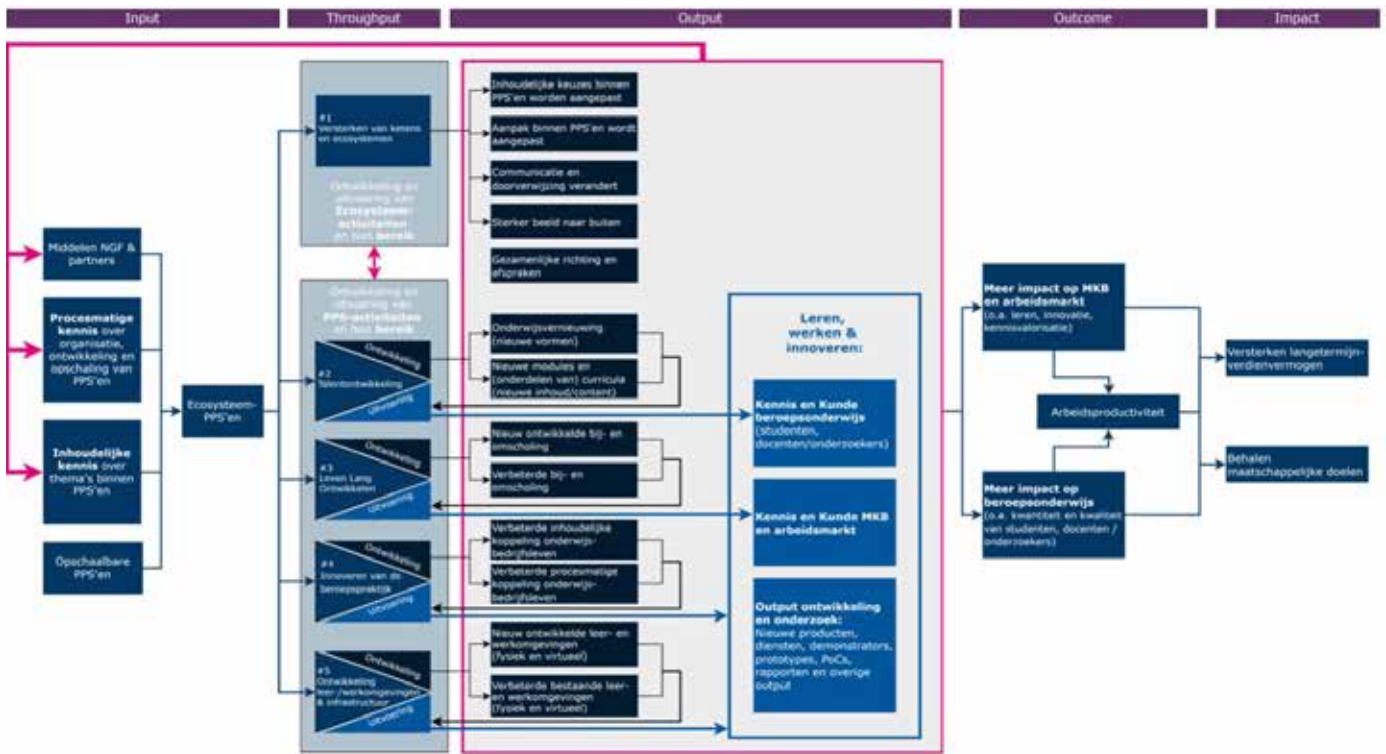
Samen bieden deze instrumenten ons een krachtig kompas om bij te sturen, te leren en de HIP's gericht te ondersteunen in hun ontwikkeling.

Kwantitatieve voortgangsmeting

De opzet van deze meting is gebaseerd op de Theory of Change (ToC) van het opschalingsprogramma. Deze ToC beschrijft de logische samenhang tussen input, activiteiten, output en impact van de HIP's. Op basis daarvan zijn indicatoren ontwikkeld die het mogelijk maken om gericht te meten wat er gebeurt in het netwerk.

Bij het selecteren van deze indicatoren is zorgvuldig afgewogen wat inhoudelijk waardevol is én wat in de praktijk goed uit te vragen valt. In co-creatie met experts en betrokkenen uit de praktijk zijn vragenlijsten opgesteld voor drie niveaus: HIP-niveau: met aandacht voor partners, ingezette middelen, uitgevoerde activiteiten, het bereik en de beoogde impact; pps-niveau: gericht op de kwaliteit van de samenwerking, communicatie en keuzes binnen de pps als gevolg van deelname aan de HIP; mkb-niveau: met vragen over de ervaren meerwaarde van HIP-activiteiten voor bedrijven.

3. Zie de monitorrapportage High Impact PPS : Meerjarige Impuls voor het opschalen van pps in het beroepsonderwijs (2024)



Figuur 22: gedetailleerde uitwerking Theory of Change Katapult door Dialogic ten behoeve van monitoring

Nieuw: evaluatie van de meerwaarde voor het mkb

Een belangrijke vernieuwing in 2024 was de expliciete evaluatie van de meerwaarde van de activiteiten voor het mkb. Voor het eerst zijn HIP's systematisch gevraagd om hun activiteiten richting het mkb – de primaire doelgroep van het programma – te toetsen op effectiviteit.

Voor veel HIP's bleek dit een nieuwe stap, waarvoor nog geen vastomlijnde werkwijze bestond. Er was – en in sommige gevallen is nog steeds – sprake van zoeken naar geschikte methodes om op grotere schaal en met voldoende diepgang feedback van bedrijven op te halen. Hoewel het aantal respondenten hoog is, vertegenwoordigt het ongeveer 5% van het totale bereik van de HIP's. Hierdoor is het mogelijk dat de cijfers geen volledig representatief beeld geven. Voor volgend jaar streven we ernaar dit percentage verder te verhogen. Deze eerste stap is niettemin belangrijk: het geeft voor het eerst een directe inkijk in wat mkb'ers als waardevol ervaren.

De uitkomsten leveren concrete input voor verbetering: HIP's krijgen inzicht in welke activiteiten goed aansluiten bij de behoeften van het werkveld, en waar nog winst te behalen is. Daarmee vormt deze evaluatie een waardevolle brug tussen meten en sturen.

Peer reviews: leren in de praktijk

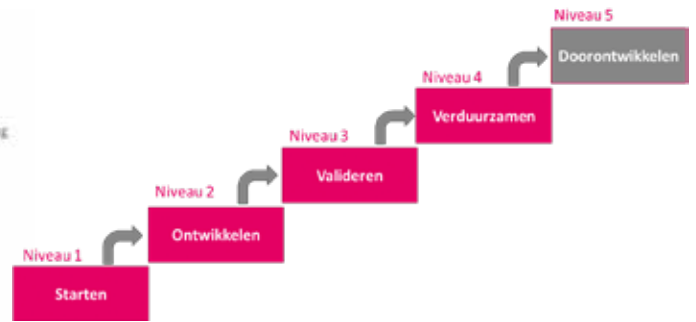
In 2025 zijn we gestart met tweejaarlijkse peer reviews. Deze zijn niet bedoeld om te controleren of te oordelen, maar juist om te helpen ontwikkelen en leren. Het gaat om reflectie op inhoud en proces, vanuit het perspectief van collega's en partners in het netwerk.

Deze benadering is niet nieuw voor Katapult. Al sinds 2019 passen we peer reviews toe binnen het Katapultnetwerk. Inmiddels zijn er meer dan 120 uitgevoerd bij pps'en in mbo en hbo. Op basis van deze ervaringen is het peer review framework in de loop der tijd meermaals geëvalueerd en verbeterd én toepasbaar gemaakt voor nieuwe verschijningsvormen van pps.⁴ Voor dit opschalingprogramma hebben we het bestaande model aangepast aan de specifieke context van HIP's. Die aangepaste aanpak is eerst getoetst in een pilot bij één van de HIP's, waarbij de toegevoegde waarde van de aanpassingen is bevestigd.

4. Onlangs is onze peer review aanpak positief geëvalueerd door Technopolis. [Zie hier de resultaten](#)



Figuur 23: peer review raamwerk met 4 kwadranten en 16 dimensies



Figuur 24: peer review raamwerk met vijf niveaus of fasen van ontwikkeling

Opzet en uitvoering

De peer reviews zijn uitgevoerd door teams van getrainde peers: mensen uit het netwerk van de HIP's zelf, aangevuld met ervaren lead peers. Vooraf kregen zij een training in het gebruik van het model en de onderliggende dimensies.

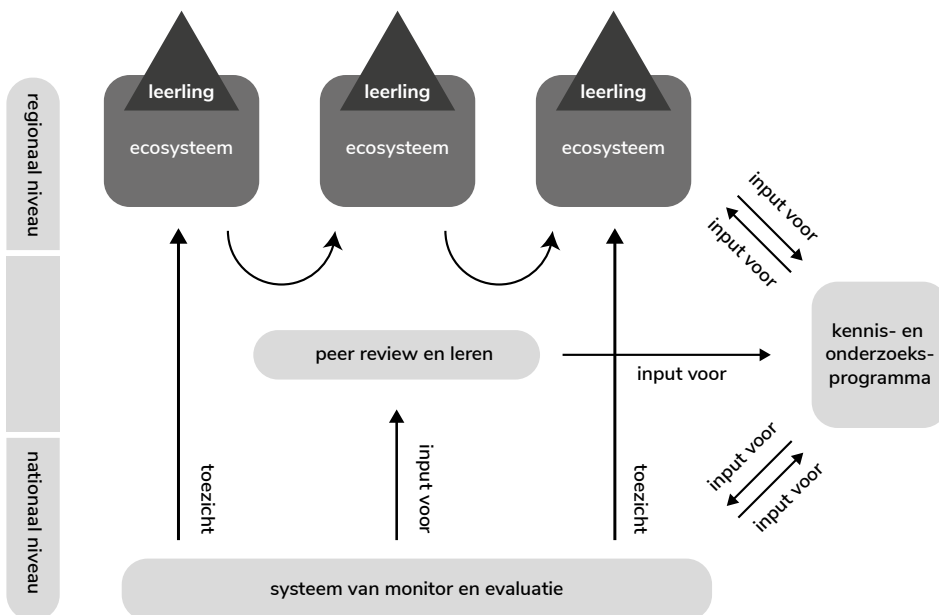
Tijdens een bezoek van twee dagen sprak het team met gemiddeld 50 stakeholders per HIP. Dit betrof een brede dwarsdoorsnede van betrokkenen: strategisch, tactisch en operationeel; publiek en privaat; vanuit onderwijs, onderzoek, overheden en werkveld. Deze opzet zorgt voor een rijk en genuanceerd beeld.

De gesprekken en feedback waren gestructureerd aan de hand van vier inhoudelijke dimensies en vijf ontwikkelniveaus. Deze structuur hielp om systematisch en toch flexibel tot inzicht te komen. Belangrijk was dat de ontwikkelvragen van de HIP's zelf centraal stonden. Daarmee werd de feedback niet alleen rijk, maar ook relevant.

De resultaten van een peer review zijn in eerste instantie vertrouwelijk en bedoeld voor de HIP zelf. Dit waarborgt een open en veilige setting waarin echt geleerd kan worden. Alle peers hebben vooraf een 'code of conduct' getekend om het vertrouwelijke karakter. Tegelijkertijd leveren de reviews waardevolle inzichten op over terugkerende thema's en gedeelde uitdagingen. Op programmaniveau gebruiken we die inzichten om te leren, te inspireren en onderbouwd te laten zien hoe opschaling van pps kan werken. Daar is deze publicatie een van de uitingen van.

Monitoren, leren, verdiepen en kennis delen

De opbrengsten uit de kwantitatieve meting en de peer reviews staan niet op zichzelf. Ze vormen de basis voor een kennis- en onderzoeksprogramma dat zich richt op verdieping én verspreiding.⁵



Figuur 25: schematische weergave van de instrumenten van Katapult en hun onderlinge samenhang

5. Deze aanpak is geïnspireerd op Moerman, P.F. (2020) en Heemskerck, E., & Zeitlin, J. (2014)

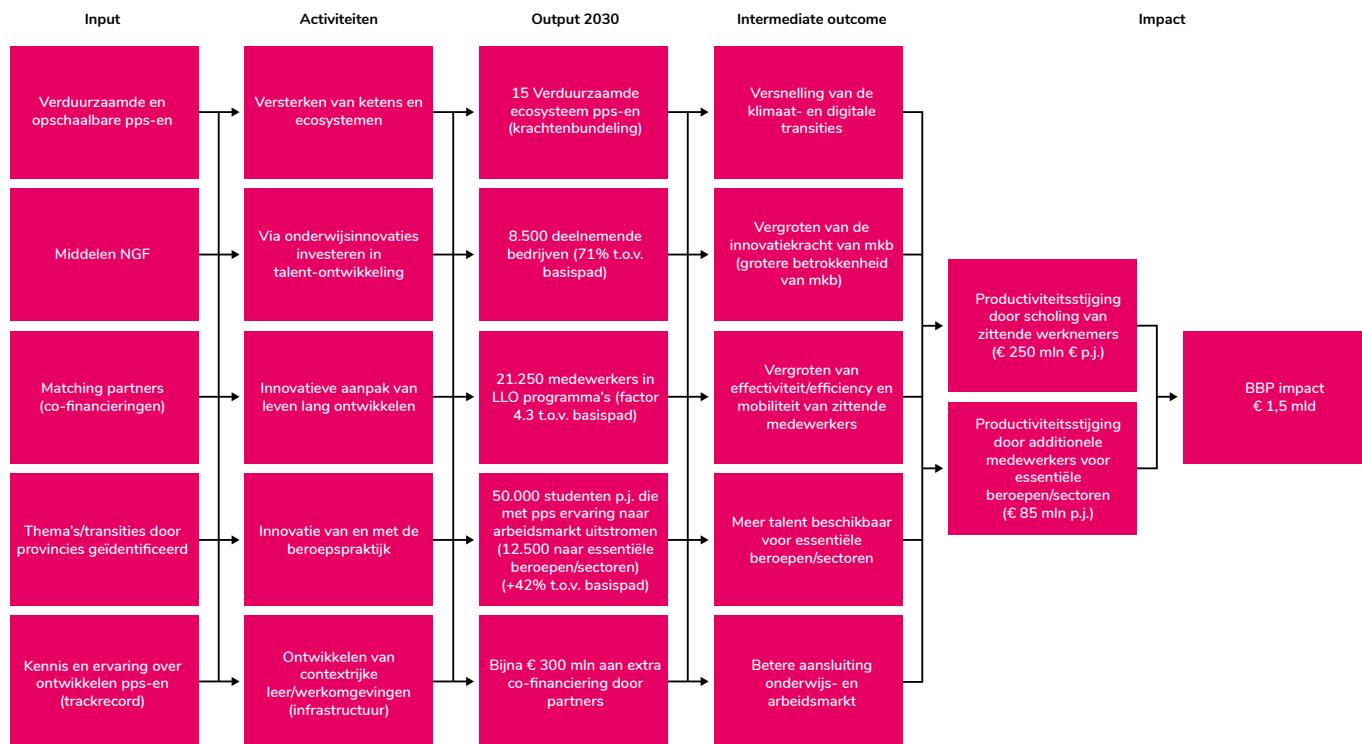
Het onderzoeksprogramma richt zich op de vraag welke interventies daarin een effectieve rol spelen en hoe de effectiviteit ervan te vergroten. Onderzoek kan worden gedaan op verschillende niveaus; van het goed organiseren van een (high impact) pps en het samenstellen van effectieve netwerken tot aan het optimaliseren van activiteiten die binnen een pps worden uitgevoerd.

In het kennisdeel worden inzichten actief gedeeld met andere pps'en. Hierbij koppelen we vergelijkbare pps'en aan elkaar – bijvoorbeeld rond thema's als het regisseren van complexe samenwerking tot het effectief organiseren van LLO – zodat ze van elkaars aanpak kunnen leren. Op basis van best practices en lessons learned ontstaat inhoudelijke ondersteuning, zowel op ad-hoc basis als ingebed in bijvoorbeeld nieuwe peer reviews.

Dit alles gebeurt binnen het bredere kennisprogramma van Katapult, waardoor inzichten beschikbaar blijven voor een groeiend netwerk van pps'en die willen starten, doorgroeien of opschalen.

Bijlage 3: reflectie op Theory of Change en de praktijk van HIP's

De ontwikkeling van de HIP's tot nu toe laat zien hoe onderwijs, bedrijfsleven en overheden gezamenlijk bouwen aan toekomstgericht beroepsonderwijs en regionale innovatiekracht. In dat proces hebben we gekozen voor een heldere en gedragen Theory of Change (ToC) die richting geeft aan wat we willen bereiken, met welke mechanismen – en onder welke voorwaarden.



Figuur 26: Theory of Change Opschaling PPS. Uit: "Aanscherping NGF aanvraag Opschaling van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs (2022)

De aanpak van het programma Opschaling PPS is erop gericht om succesvolle pps'en (input) gericht te ondersteunen bij opschaling. Het grote voordeel is dat het hier gaat om pps'en die al een trackrecord hebben opgebouwd. Het fundament waarop gebouwd zal worden is beschikbaar, waardoor de doelstellingen realistisch zijn.

De ToC stelt dat investeringen in proceskennis, ecosysteemgedreven samenwerking en inhoudelijke vernieuwing, via versterkte ketens en nieuwe leeromgevingen moeten leiden tot concrete resultaten: vernieuwd beroepsonderwijs, verhoogde innovatiekracht, grotere wendbaarheid van werkenden en duurzaam effect op mkb en arbeidsmarkt. Dit denken moet structureel houvast bieden en het mogelijk maken om impactgericht te sturen.

Bevestiging in de praktijk

Onze analyse van de ontwikkeling tot nu toe laat zien dat veel veronderstellingen in de ToC worden bevestigd:

- **Versterken van ketens en ecosystemen:** HIP's beginnen daadwerkelijk te fungeren als platforms van bredere samenwerking. Partners verbinden zich rondom thema's die verder reiken dan de scope van één project, instelling of netwerk. Daarin groeit het onderlinge vertrouwen en de bereidheid tot afstemming, wat de communicatie vergemakkelijkt en zorgt voor korte lijnen tussen partners en een vergrote bereidheid tot gezamenlijke agendering en innovatie. De HIP's groeien merkbaar in onderlinge verbondenheid en gedeeld eigenaarschap, wat past bij het beoogde 'functioneren in ecosystemen' in de ToC.
- **Co-creatie als motor voor relevante innovatie:** Challenge-based learning, de inzet van living labs en multidisciplinaire leerteams zijn zichtbaar in veel HIP's. Partners werken in toenemende mate samen aan het ontwerp van modules, minoren en aan praktijkcases en praktische innovaties van bedrijven. In lijn met de ToC komen leren, werken en innoveren hier toenemend in samen.
- **Impact op studenten én bedrijven:** de samenwerking resulteert in praktische innovaties, leertrajecten en vaardigheden die aansluiten bij de beroepspraktijk. Studenten zien de relevantie van hun leeromgeving terwijl bedrijven (met name de innovatieve 'koplopers') nieuwe perspectieven en innovatieve oplossingen uit de samenwerking halen.
- **Ambitie op outcome- en impactniveau:** In de praktijk zien we bevestiging dat HIP's het belang van hun doelgroepen helder voor ogen hebben en de ambitie hebben om met hun inspanningen daadwerkelijke outcome en impact te realiseren. HIP's willen bijdragen aan de (door)ontwikkeling van studenten, kennisuitwisseling onder docenten én innovatie bij bedrijven, wat zichtbaar wordt in concrete producten, onderwijsmodules en samenwerkingstrajecten.

Waar leerpunten en aanscherping nodig zijn

Tegelijkertijd biedt de ToC een kapstok om te reflecteren op wat er in de praktijk gebeurt én uitblijft. Op basis van de analyse in deze rapportage zien we zes aandachtspunten die expliciet in de ToC kunnen worden verwerkt:

1. Samenwerken als werkwoord, niet als vorm

De kern van de HIP-ontwikkeling is geen nieuwe institutievorm maar een fundamenteel andere manier van samenwerken. De echte innovatie zit in hoe partners samen leren, betekenis geven, vertrouwen opbouwen en eigenaarschap delen, niet in het optuigen van een extra organisatievorm (geen "super-PPS"). Tegelijkertijd zijn veel samenwerkingen nog projectmatig en afhankelijk van (tijdelijke) trekkers of organisatiestructuren, wat haaks staat op het duurzame leer- en werkproces dat HIP's ambiëren. In de ToC kan deze 'nieuwe manier van werken' (inclusief governance, rolverdeling en relatiemanagement) explicietere aandacht krijgen.

2. Structurele borging en institutionele duurzaamheid

Veel HIP's draaien momenteel op tijdelijke financiering en de inzet van bevlogen individuen. Hierdoor blijven ze kwetsbaar: als middelen of sleutelpersonen wegvallen, kan de samenwerking stilvallen. Om dit te voorkomen, is het noodzakelijk om duidelijke en blijvende afspraken over rollen, verantwoordelijkheden en relatiemanagement te maken, een gedeeld netwerkloket in te richten en HIP-activiteiten structureel in te bedden binnen het beleid van onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden. Zo ontstaat institutionele duurzaamheid: HIP's kunnen dan onafhankelijk van losse projecten of personen blijven bijdragen aan innovatie en samenwerking in de regio. Ter aanscherping van de ToC is te overwegen om een voorwaarde op te nemen in gezamenlijke afspraken over organisatie, financiering en relatiemanagement – zodat HIP's ook na afloop van projecten duurzaam verankerd blijven in de dagelijkse praktijk van alle partners.

3. Mkb-bereik: van koplopers naar de brede praktijk

Hoewel in de ToC 'meer impact op mkb en arbeidsmarkt' als kernuitkomst is benoemd, blijkt in de praktijk dat vooral innovatiegerichte koploperbedrijven het beste weten aan te haken. Het blijft een uitdaging om het bredere mkb goed te bereiken. Hierdoor blijft een groot deel van het regionale innovatiepotentieel onbenut. We hebben in deze rapportage een aantal suggesties gedaan voor verbetering van de aanpak op dit punt: betere segmentatie binnen het mkb, meer laagdrempelige en modulaire samenwerkingsformats, benutten van intermediaire rollen (zoals brancheorganisaties en lokale netwerken) als brugfunctie en gebruikersgerichte impactindicatoren, gebaseerd op wat mkb-bedrijven écht ervaren. In de ToC kan dit duidelijker worden meegenomen.

4. **Co-creatie op basis van gelijkwaardigheid**

De ToC beschrijft co-creatie structureel als sleutelmechanisme, maar de praktijk laat zien dat bedrijven vaak nog minder als mede regievoerder worden gezien en ervaren. Onderwijsinstellingen houden nog vaak controle over het ontwerp en de agenda. Dat beperkt de potentie van écht gedeeld eigenaarschap. In volgende iteraties van de ToC zouden aspecten als gedeelde agendavorming, begrijpelijke taal, en gezamenlijke besluitvorming als instrumenten van co-creatie versterkt kunnen worden.

5. **Meer sturing op outcome en impact**

De ToC biedt richting op het niveau van outcome (zoals kennisvalorisatie bij mkb en kwaliteitsverhoging in het onderwijs) en impact (zoals arbeidsproductiviteit en maatschappelijk verdienvermogen). Hiermee is er een stevig, gedeeld ambitiekader. Tegelijkertijd zijn HIP's in hun sturing vaak nog sterk gericht op output, zoals nieuwe modules en activiteiten. Er is nog beperkt sprake van heldere outcome-indicatoren of consistent impactmeten. Het lijkt te ontbreken aan de tijd, methodische kennis of ruimte om hier gezamenlijk op te reflecteren.

Voor een volwassen en toekomstbestendige HIP-ontwikkeling is het dus belangrijk om impactgericht werken niet alleen te blijven benoemen, maar ook daadwerkelijk systematisch vorm te geven in praktijk, proces en evaluatie. Ter aanscherping van de ToC is te overwegen om impactgericht werken explicieter als randvoorwaarde op te nemen, waarbij HIP's gezamenlijk outcome-indicatoren formuleren, langetermijneffecten monitoren en structureel tijd en ruimte organiseren voor reflectie, analyse en bijsturing op impact.

6. **Inclusief onderwijs en flexibele doorlopende leerroutes**

HIP's hebben aantoonbaar stappen gezet in onderwijsvernieuwing, maar zijn nog beperkt succesvol in over instellingen en onderwijstypen heen flexibele, inclusieve leerpaden op schaal te realiseren. Zolang toelatingsregels, cultuurverschillen en starre curricula in de weg staan, blijven verdere opschaling en instroom van nieuwe doelgroepen (zoals zij-instromers of anderstaligen) moeilijk te realiseren. Binnen de ToC kan dit explicieter benoemd kan worden als randvoorwaarden, gekoppeld aan bestuurlijke afspraken.

Tot slot

In 2021 waren ongeveer 12.000 bedrijven betrokken bij publiek-private samenwerkingen. Dit vormde ons vertrekpunt. Het opschalingsprogramma heeft als doel om in 2030 netto 8.500 extra bedrijven te betrekken of te bedienen met scholings- en innovatievraagstukken via de 15 HIP's. Daarnaast is de ambitie dat jaarlijks 21.250 werkenden deelnemen aan LLO-programma's, en dat 50.000 studenten met PPS-ervaring uitstromen naar de arbeidsmarkt.

Deze cijfers geven een duidelijk beeld van onze ambitie, maar misschien wel belangrijker is dat we bouwen aan een levendige leer- en innovatiepraktijk. HIP's zijn daarin geen vaste modellen, maar veranderende praktijken die vragen om echte samenwerking, co-creatie, reflectie en ruimte om te leren en te innoveren. Over de grenzen van disciplines, sectoren en onderwijsniveaus heen. Eigenaarschap, wendbaarheid en innovatie ontstaan in de dagelijkse interacties tussen onderwijs, bedrijven en overheid.

De bevindingen in deze rapportage laten zien dat de Theory of Change een stevige richting biedt en in de praktijk werkt, mits deze voortdurend gevoed wordt met ervaringen en inzichten uit de uitvoeringspraktijk van de HIP's en het kennis- en onderzoeksprogramma van Katapult. We zetten op basis van deze constatering de ingeslagen koers voort: bouwen aan duurzame samenwerking, (meer) sturen op outcome en impact en blijven investeren in wat nog niet vanzelfsprekend is.

Colofon

Dit is een uitgave van Katapult, september 2025

Deze rapportage is samengesteld door:

Corina Kuiper, Cyriel Mentink, Inge van Soest, Joost Degenaar, Pieter Moerman, Sander van der Ham

In samenwerking met:

De expertcommissie opschaling PPS: Claudia Reiner, Eelke Heemskerk, Harm van Lieshout, Mirjam Bult-Spiering, Tim de Leeuw, Wieger Bakker

Foto cover:

Groene Transitie in Water, Chemie en Food

Vormgeving:

Grafitek, Emiel van der Logt

Foto's:

Maarten Noordijk

Redactie:

Angélique Klifford, Platform Talent voor Technologie

Drukwerk:

Drukproef

www.wijzijkatapult.nl
volg ons via



[@wijzijkatapult](https://www.instagram.com/wijzijkatapult)