

Organisatie en inrichting van digitale werkplaatsen

De eerste lessen – april 2020

Digitale Werkplaatsen

De werkplaatsen zijn een plek van open innovatie en brengen verschillende partijen bij elkaar: onderwijsinstellingen, mkb en banken, maar ook gemeenten, provincie, en rijksoverheid kunnen bijdragen.

De werkplaatsen zijn daarmee een publiek-private samenwerking en dienen het algemeen belang van versnellen digitalisering mkb.

Elke werkplaats krijgt daarom te maken met de vraag hoe de publiek – private samenwerking het beste in te richten. **Dit gaat zowel over ‘welke organisatievorm kiezen we?’ als over ‘op welke manier werken we met elkaar samen?’.**

Er is niet één beste manier om een werkplaats te organiseren. De meest geschikte inrichting hangt af van de context: hoeveel partners zijn er? Bestaat de samenwerking al langer of is deze nieuw? Wat is de ambitie van de samenwerking, et cetera.

Best Practices

Er zijn natuurlijk lessen te trekken uit eerdere ervaringen met publiek private samenwerkingen in het (beroeps)onderwijs. Bijvoorbeeld:

- De governance van de samenwerking kan **gaandeweg vorm krijgen**. Laat een discussie over governance een succesvolle samenwerking vooral niet in de weg staan. Maar maak wel **bij het begin duidelijke en expliciete afspraken** over de uitgangspunten van de samenwerking.
- **Persoonlijke betrokkenheid vanuit de top** van de deelnemende partners is van groot belang. De werkplaats wordt namelijk sneller succesvol als het een 'need to have' is voor alle partijen, en niet slechts een 'nice to have'.
- **Zorg ook dat de projectleider of trekker in positie is**. Deze persoon moet in staat worden gesteld om op een ondernemende wijze invulling te geven aan de werkplaats. Hierbij hoort een passend mandaat van alle samenwerkende partijen.

Betrokkenheid, geen vrijblijvendheid

De werkplaatsen zijn open samenwerkingen, maar dat betekent niet dat de samenwerking vrijblijvend is. **Heldere afspraken** aan het begin van de samenwerking **over wat van de partners wordt verwacht** voorkomt problemen later (management of expectations).

Het doel van de werkplaatsen is om de digitalisering van het mkb te versnellen. Via de werkplaats wordt mkb in contact gebracht met studenten (en docenten) van onderwijsinstellingen. Alle samenwerkende partners investeren in het op gang brengen van deze verbinding. Hier staat logischerwijs tegenover dat **de betrokkenheid niet vrijblijvend is**.

Aan de partners wordt gevraagd dat zij zich voor de looptijd van het project committeren aan de werkplaats. Dit voorkomt dat gedurende het project partijen zich onttrekken aan hun verplichtingen. Aan nieuwe toetreders kan om dezelfde reden een bijdrage worden gevraagd die in verhouding staat tot de investering van de andere partners.

Het **expliciet benoemen van de verwachtingen en betrokkenheid is een cruciale basis voor vruchtbare samenwerking**.

Waar lopen de werkplaatsen tegenaan?

Maar wat zijn nu de specifieke vraagstukken waar de nieuwe werkplaatsen tegenaan lopen?

- Voor welke inrichting wordt gekozen, en hoe werkt dat uit in de praktijk?
- Wat zijn tips en suggesties die de eerste digitale werkplaatsen meegeven aan de werkplaatsen die nog gaan starten?
- Om dit in kaart te brengen is begin 2020 een **interviewronde** gehouden langs de zes digitale werkplaatsen die allen eind 2019 subsidie hebben ontvangen en daarmee de eerste digitale werkplaatsen vormen.



Dank voor de openhartige gesprekken en de gastvrije ontvangst!

Rode lijnen uit de interviews

Pragmatische aanpak inrichting

De eerste zes werkplaatsen zijn stuk voor stuk pragmatisch in de organisatie: ze kiezen voor een aanpak die voor hun werkt, richten zich op het opzetten van de werkplaats **en laten zich niet remmen door inrichtingsvraagstukken**. 'Structure follows strategy'. Dit betekent wel dat bijna alle werkplaatsen nog vragen hebben over hoe nu de sturing daadwerkelijk in te richten, als alles straks staat.

Grote uitdagingen

Er zijn een aantal uitdagingen die (bijna) overal terugkomen. Bovenaan staat de vraag: **hoe organiseren we de aansluiting met het onderwijs?**

Dit speelt op twee vlakken:

- **Inhoudelijk:** waar en hoe passen we de werkplaatsen in het onderwijs in?
- **Organisatorisch:** wie dat wat waar? Namen en rugnummers? Hoe coördineren we?

Verder zien de werkplaatsen ook een grote uitdaging in het **account management van mkb'ers**.

Praktisch: welke systemen gebruiken we? Hoe richten we het in? Maar ook **inhoudelijk:** Welke competenties zijn nodig? Organiseren we dit dichtbij het onderwijs of juist niet?



Elk bullet point geeft een aantal letterlijke opmerkingen uit de interviews weer.

Uit de interviews: Voor welke inrichting is gekozen?

Werkplaatsen veelal project bij onderwijsinstelling

- Administratief zijn we een (lectoraat)project.
- Eigen kostenplaats. Geeft standaard voorzieningen: datamanagement; administratief meelopen met subsidieprojecten. Er is één kostenplaats voor dit project en dat gebruiken we als vehikel.

De werkplaatsen hebben of willen een stuurgroep maar de rol is niet altijd scherp

- We hebben (voorzien in) een stuurgroep.
- 'Even exact kijken. Hoe hebben we dat genoemd ook alweer? Regiegroep. Kernteam?'
- Is nog niet zo concreet.
- Deelnemers zijn de initiatiefnemers. Twee maal per jaar; vier maal per jaar.

Er is behoefte aan een breder samengestelde adviesraad

- We hebben een adviesraad voorzien met alle partners.
- Met adviesgroep moeten we nog ervaring opdoen.
- We willen een adviesgroep opzetten met alle partners.

Governance is nog Work in Progress

- We werken nog aan een consortiumovereenkomst waarin we het brede plan vertalen in een actieplan.
- [..stilte, de structuur lijkt niet on top of mind en onduidelijk]. In de aanvraag hebben we een organogram ingevuld... Maar we merken dat dit in de praktijk toch anders wordt: we zijn nog zoekende.
- Er is een subsidieovereenkomst maar dat is alles.

Denkrichting Governance: stel een stuurgroep en adviesraad in

Stuurgroep

- Een stuurgroep kent een beperkt aantal leden (circa 4 á 5) die allemaal sterk verbonden zijn met de werkplaats. Doorgaans zijn dit de initiatiefnemers.
- De stuurgroep bewaakt de voortgang van de werkplaats en houdt toezicht op de dagelijkse gang van zaken. De stuurgroep is ook een belangrijk klankbord voor de trekkers van de werkplaats. Het karakter is zowel terugkijkend ('toezicht') als vooruitkijkend ('strategisch en tactisch advies')
- Bovendien is de stuurgroep ook een middel om steun en inzet van de samenwerkende partijen te borgen (mogelijkheid tot escalatie). Het geeft de werkplaats zo ook legitimiteit. De leden van de stuurgroep hebben daarom binnen hun eigen organisatie beslissingsbevoegdheid.
- De stuurgroep komt circa vier maal per jaar bijeen.

Adviesraad / consortiumoverleg

- De werkplaatsen brengen een aanzienlijk aantal partners bij elkaar, waarbij niet alle partners dagelijks actief betrokken zijn.
- Dit overleg heeft een adviserende rol naar de werkplaats; de partners worden bijgepraat op de voortgang en geven feedback en input. Het karakter is van de bijeenkomst is vooruitkijkend en toekomstgericht.
- De werkplaats brengt alle partners circa twee maal per jaar bijeen.



Elk bullet point geeft een aantal letterlijke opmerkingen uit de interviews weer.

Uit de interviews: Wat waren de overwegingen bij deze structuur?

- Goede **betrokkenheid borgen** van alle partners was het belangrijkste uitgangspunt”
- Bij onze partners is er een grote weerstand tegen samenwerkings- overeenkomsten. Daarom gaan we nu intentieverklaringen opstellen. Dat maakt het wel kwetsbaar.”
- We wilde een stuurgroep opzetten, maar gemeente en provincie wil daar niet in.
- Binnen de penvoerder is het management ook aan het herschikken; helpt niet. Daarom gaan we maar pragmatisch beginnen.
- We zijn niet meer zo happig op stichtingen. Als je dat wel doet dan komen ze op afstand van je eigen organisatie te staan. Risico is dan dat je los komt te staan.
- Eerste idee was dat partner stichting penvoerder kon zijn. Dit is later toch de hogeschool geworden. Er is een samenwerkingsovereenkomst tussen de stichting en hogeschool.
- We moeten nog een samenwerkingsovereenkomst opstellen met kernpartner.
- We zijn aan het kijken naar de opzet van het project. We hebben nog geen concrete sturing en aanpak.

Denkrichting Governance: Netwerkorganisatie (1)

Samenwerkingsovereenkomsten

- De meeste werkplaatsen werken samen als een netwerk van partners
- Als structurele onderlegger hiervoor worden samenwerkingsovereenkomsten gesloten.
- Dit is een praktische en ook relatief vrijblijvende wijze van samenwerking, die het mogelijk maakt om snel te starten.
- In een netwerk:
 - Zijn de partners verbonden door een samenwerkingsovereenkomst
 - Is het eigenaarschap gelegd op de delen en ligt de financiële aansprakelijkheid bij de deelnemers; er is geen gezamenlijke aansprakelijkheid
 - Vindt sturing en toezicht plaats via een stuurgroep
 - Is er sprake van behoud van autonomie, zijn aansprakelijkheid en verplichtingen helder bepaald
- Netwerksamenwerking is doorgaans minder geschikt voor een grotere groep partners, kan vrijblijvend blijven, en lijkt soms complex

Denkrichting Governance: Netwerkorganisatie (2)

Elementen van een samenwerkingsovereenkomst / consortiumovereenkomst

- Doel van de samenwerking
- Financiën: inbreng en verantwoordelijkheid
- Rechten op resultaat (bijvoorbeeld: ingebrachte achtergrondkennis eigendom van partner, projectresultaten eigendom van de partners betrokken bij het genereren hiervan)
- Geheimhouding en intellectueel eigendom
- Aansprakelijkheid
- Sturing en toezicht; aan te bevelen is om dit duidelijk te regelen: stuurgroep, adviesgroep, projectteam

Aandachtspunten inrichten governance

- Er is geen blauwdruk oplossing. De inrichting en governance moet altijd passen bij de context.
- Gebruikt de governance om je partners dichtbij te houden. Maak de werkplaats een “need to have” en waak voor een “nice to have” houding.
- Begin pragmatisch, maar met duidelijke uitgangspunten en start in het eerste jaar met het inrichten van je governance. Let op: vergeet dit niet, dan wordt de werkplaats minder toekomstbestendig.

Governance: rechtspersoon of netwerk?

De eerste werkplaatsen kiezen overwegend voor een netwerksamenwerking, maar dit is zeker niet de enige optie.

Het organiseren van de samenwerking via een rechtspersoon kan het eenvoudiger maken om richting het mkb als één loket te fungeren. Ook borgt het de continuïteit van de samenwerking.

Het organiseren van de samenwerking als netwerk via samenwerkingsovereenkomsten heeft als voordeel dat vanuit bestaande entiteiten wordt gewerkt en de wederzijdse afhankelijkheid wordt beperkt.

Bij publiek private samenwerkingen leert de ervaring dat deze discussie soms verstikkend kan werken. Het is daarom aan te bevelen vooral aan de slag te gaan, en eventueel gaandeweg een passende governance structuur te ontwikkelen. Is er al vanaf een vroeg stadium een duidelijk beeld over de gewenste structuur dan kan dit natuurlijk direct worden opgezet.

Governance: rechtsvormen voor publieke private samenwerkingen

Rechtsvorm	Stichting	BV	BV met administratiekantoor	Coöperatie	Netwerk
Aard Werkplaats	Onafhankelijk	Eigendom van partners	Onafhankelijk met eigenaren op afstand	Partners verbonden met eigenstandige werkplaats	Partners verbonden via samenwerkingsovereenkomst
Borging Eigenaarschap	Niet van toepassing want onafhankelijk. Partners benoemen eerste leden raad van toezicht	Partners zijn eigenaar	Financieel eigendom bij partners; zeggenschap in administratiekantoor	Via lidmaatschap	Eigenaarschap op de delen. Geen eigenaarschap voor het geheel.
Borging Sturing	Indirect, eventueel via partnerovereenkomsten	Via aandeelhoudersvergadering	Via administratiekantoor	Integrale zeggenschap via algemene vergadering	Via stuurgroep
Borging Toezicht	Via raad van toezicht	Via raad van commissarissen	Via raad van commissarissen	Via raad van commissarissen, deels via vereniging	Via stuurgroep
Voordelen	Onafhankelijk; veel mogelijkheden voor maatwerk in relatie met partners.	Heldere verhoudingen.	Onafhankelijke entiteit met eigendom partners. Geschikt voor grotere groep partners	Sterke verbondenheid partners; geschikt voor grotere groep partners; intreden en uittreden mogelijk; gelijke stemverhoudingen.	Behoud van autonomie; aansprakelijkheid en verplichtingen helder bepaald; manier om snel te starten.
Nadelen	Mogelijk lastige rol voor raad van toezicht. Beperkte mogelijkheid tot sturing vanuit de partners.	Stemverhoudingen kunnen verschillen; kan mogelijkheid voor subsidies beperken.	Meerdere entiteiten; Stemverhoudingen kunnen verschillen; kan mogelijkheid voor subsidies beperken.	Slagvaardigheid kan beperkt zijn	Minder geschikt voor grotere groep partners; lijkt complex; vrijblijvend.
Financiële aansprakelijkheid Partners	Geen	Beperkt tot gestort vermogen	Beperkt tot gestort vermogen	Aansprakelijkheid voor tekorten is uit te sluiten	Individueel



Elk bullet point geeft een aantal letterlijke opmerkingen uit de interviews weer.

Uit de interviews: Tegen welke onvoorziene zaken liep u op?

Betrokkenheid Onderwijs

- Betrokkenheid andere onderwijsinstellingen is lastig.
- Je hebt echt verbinding binnen de onderwijsinstellingen nodig. Dat blijft een aandachtspunt.
- Bij ROC's is het ook zoeken naar nieuwe onderwijsconcepten om meer vrijheid te bieden (keuzedelen).
- Blijkt nu dat universiteit maar vijf studenten over drie jaar kan leveren; daar hebben we dus niets aan.
- Moet een hele slag gemaakt worden in veranderen van curriculum.

Control

- Bij deze aanvraag zijn vier interne controllers betrokken. Geeft veel gedoe!
- Als die mensen niet goed zijn geïnformeerd, dan heb je een issue!
- 'heel mooi dat je 100% financiering krijgt, maar wat zijn de voorwaarden...'
- 'wij willen voordat we een cent ontvangen, weten wat de voorwaarden zijn'.



Uit de interviews: Welke tips geeft u aan nieuwe werkplaatsen?

Elk bullet point geeft een aantal letterlijke opmerkingen uit de interviews weer.

Maatwerk voor de mkb'ers

- Oppakken van opdrachten: zorg dat je rekening houdt met de veelzijdigheid van de vragen.
- Vragen van mkb'ers zijn niet altijd te koppelen aan bestaande onderwijs.
- Vind plekken in en naast je onderwijs, om echt maatwerk te leveren.
- Denk goed na of je alleen projecten uitvoert, en of je niet meer ondernemingsruimte wil inbouwen.
- Luister heel goed naar die mkb'er, ook non-verbaal en dring niets op.

Investeer in bestuurlijk draagvlak

- Als je in een grotere organisatie zit, begin zo vroeg mogelijk met laten landen op bestuurlijk niveau.
- Beslissers op hoogste niveau omarmen. En steun geven in de uitvoering.
- **Tijdens voorwerk smeed je de alliantie.**

Management van de partners

- Behandel de partners hetzelfde in de aanvraag; Paragraaf in aanvraag even lang, dat soort simpele maar belangrijke dingen.
- Zorg ervoor dat je vriendjes blijft met al je partners, ga ook echt samen zoiets aan. Pas op voor 'subsidiejunkies'.

Infrastructuur

- **Denk aan de infrastructuur: ontmoetingsplekken, ruimtes, herkenbaar maken.**
- Moeten aangename en leuke plekken zijn om te verblijven.
- Je moet het niet herkennen als schoolgebouw. Moet een plek zijn die interessant is voor de mkb'ers.

Vertrouwen

- **Innovatievragen van mkb'ers komt vaak voort uit iets wat niet helemaal goed loopt. Dat is dus erg vertrouwelijk!**
- Daar praten ze niet zomaar over.
- Wel met partners, met accountants. Dus: wij praten bijvoorbeeld met accountants.

Afsluiting

<https://www.wijzijnkatapult.nl/digitale-werkplaats/>

mkbversneller@ptvt.nl

Betrokken expert: Eelke Heemskerk