

THE NEXT STEP

Organiseren van publiek private samenwerking
in het beroepsonderwijs

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING IN HET BEROEPSONDERWIJS

COEs en CIVs succesvolle formule

- ▶ In Centers of Expertise (COE; hbo) en Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV; mbo) werken bedrijfsleven en onderwijsinstellingen samen aan hoogwaardig innovatief onderwijs en onderzoek in direct contact met het werkveld.
- ▶ Zij realiseren een concrete, interactieve en niet-vrijblijvende samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid, vanuit een gedeelde visie op en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst van het beroepsonderwijs en de beroepspraktijk
- ▶ Zo participeren inmiddels circa 6.000 bedrijven via de centers, en profiteren circa 50.000 studenten van onder andere hybride leeromgevingen, levensechte onderzoeksopdrachten en curricula die aansluiten bij de laatste ontwikkelingen.
- ▶ Deze ontwikkeling wordt sinds 2011 door de Rijksoverheid actief gestimuleerd, onder meer via de Sectorplannen hbo (2009) en mbo (2010), de prestatieafspraken hoger onderwijs (2012) en het Regionaal investeringsfonds mbo (RIF, sinds 2014).

PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING IN HET BEROEPSONDERWIJS

De pioniersfase voorbij

- ▶ Verschillende analyses (RCHO, auditcommissies PBT, evaluatie RIF) laten zien dat het ontwikkelen van publiek-private samenwerkingen (PPS) in het beroepsonderwijs effectief is gebleken.
- ▶ De PPS-en ontwikkelen zich in vormen en rollen die passen bij regionale (en/of landelijke) economische en maatschappelijke behoeften, structuren en netwerken. Het is altijd maatwerk, geen blauwdruk-denken.
- ▶ De ontwikkeling van PPS-en heeft bijgedragen aan de inhoudelijke profilering en zwaartepuntvorming van hogescholen, aan vraag gestuurd onderwijs en aan de regionale positionering van mbo-instellingen.
- ▶ Niet voor niets richten landelijke partijen en beleid zich op continuering van impulsen voor PPS-ontwikkeling: voor 2018 is via verlenging van het RIF met één jaar € 25 miljoen extra beschikbaar gesteld. Ook in de jaren na 2018 wordt PPS-ontwikkeling in het mbo gestimuleerd.
- ▶ De vraag is onder andere hoe de financiering van succesvolle centers op de beste wijze te continueren.

PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING IN HET BEROEPSONDERWIJS

De pioniersfase voorbij

- ▶ Nu het eerste succes een feit is, werken de centers hard aan de inbedding van de resultaten in het onderwijs, het verder vergroten van de participatie van bedrijven, verhogen van de expertise en omvang en het verhogen van de studentdeelname. Dit geeft andersoortige uitdagingen ten opzichte van de eerste pioniersfase.
- ▶ De meeste centra zijn bovendien opgezet als project of tijdelijk vehikel. Dit was een adequate oplossing om vroegtijdige verstarring te voorkomen en om innovatie mogelijk te maken. Opschalen, doorgroei in activiteiten en in omzet en bredere uitrol binnen de onderwijsorganisaties vraagt echter om meer structuur en robuuster leiderschap.
- ▶ De succesvolle centers gaan de pioniersfase voorbij. Daarmee krijgen ze te maken met nieuwe vraagstukken die horen bij deze logische organisatieontwikkeling.

LEVENSFASEN IN ORGANISATIES

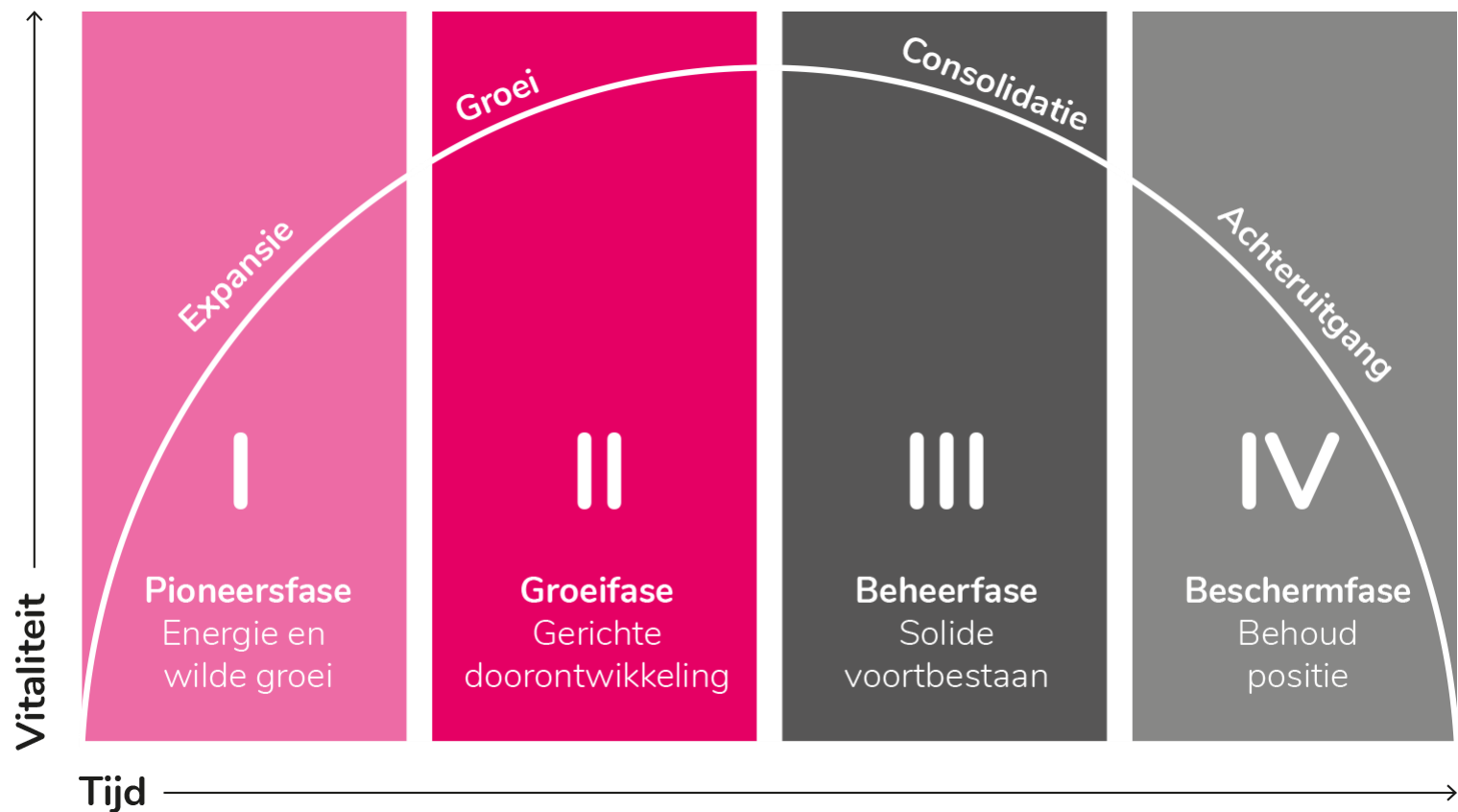
Een interpretatiekader voor
de Next Step van centers

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

LEVENSFASEN VAN ORGANISATIE

- ▶ Organisatieontwikkeling verloopt doorgaans via deze vier fases
- ▶ In elke fase heeft de organisatie andere uitdagingen



KENMERKEN LEVENSFASEN

Centers in fase 1 / 2

Onderwijs en grote bedrijfsleven: fase 3

FASE	I	II	III	IV
Perspectief	Expansie	Groei	Consolidatie	Achteruitgang
Gericht op	Invechten	Ontwikkelen	Succes behouden	Positie beschermen
Spirit	Wild, turbulent 'risico's nemen'	Flexibel, levendig 'strategisch handelen'	Zorgvuldig, perfectionistisch, 'beheersen'	Verdekkend, 'mythe in stand houden'
Omgeving	Binnenhalen	Resultaat leveren	Komt vanzelf	'Oneerlijk'
Top	1 baas pionier	Team sterke leiding	Groep formeel bestuur	Coalities politiek
Organisatie	Rommelig, weinig regels, lenig	Helder, op hoofdlijnen, lijn boven staf	Staf en lijn, functioneel, functieomschrijving	Gefragmenteerd, ervaring telt, veel reorganisaties
Besluitvorming	Haastig, orders, geen papier	Vlot, interactief, besluitenlijst	Formeel, parafen, nota's	'Non-decision', bureaucratisch, verhalende rapporten
Communicatie	Ongestructureerd, onregelmatig	Helder, doelgericht	Zorgvuldig, afgewogen	Onduidelijke wandelgangen
Vernieuwing	Continue	Gerichte innovatie	Verbeteren van het bestaande	Cosmetisch
Risico	Overexpansie	Arrogantie	Inslapen	Demasqué
Klimaat	Fel	Slim	Safe	Defensief

LEVENSFASEN IN ORGANISATIES

Duiding centers en hun omgeving

- ▶ De centers zijn duidelijke pioniersorganisaties. Ondernemend, expansie gericht, en ongestructureerd.
- ▶ Hierdoor zijn ze succesvol waar anderen niet slagen.
- ▶ Zowel bij de onderwijsinstellingen als bij het grote bedrijfsleven zien we kenmerken van een fase 3 organisatie.
- ▶ De succesvolle centers lopen nu aan tegen de logische stap van een pioniersfase naar een fase twee organisatie.
- ▶ Het grote risico ligt in het opleggen van fase 3 eigenschappen. Dit zal de energie en het ondernemerschap van de centers doen doodbloeden.
- ▶ De grote kans is dat centers succesvol opschalen en dat de onderwijsinstellingen (en het bedrijfsleven) de centers gebruiken als onderdeel van een revitaliseringsstrategie.

LEVENSFASEN IN ORGANISATIES

Kenmerken van Fase 2 organisatie

Klimaat

- ▶ Flexibel
- ▶ Slim
- ▶ Strategisch
- ▶ Extern

Management

- ▶ Team
- ▶ Doortastend
- ▶ Delegatie
- ▶ By 'exception'

Organisatie

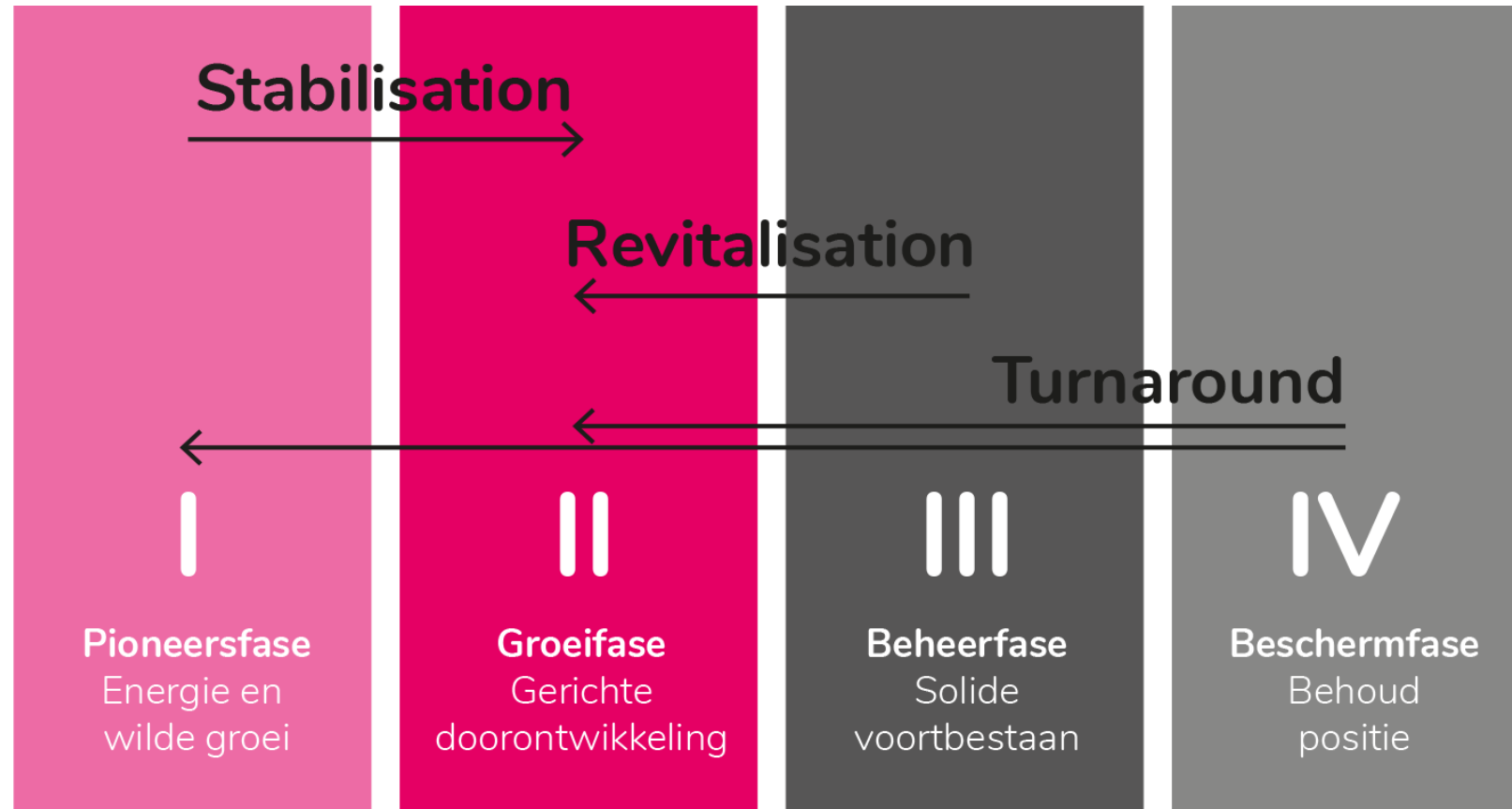
- ▶ Lijn boven staf
- ▶ Output sturing
- ▶ Vrijheid
- ▶ Levendig
- ▶ Rationeel
- ▶ Ondernemend

Risico

- ▶ Arrogantie



VERANDERSTRATEGIEËN



VERANDERSTRATEGIEËN

Stabilisatie

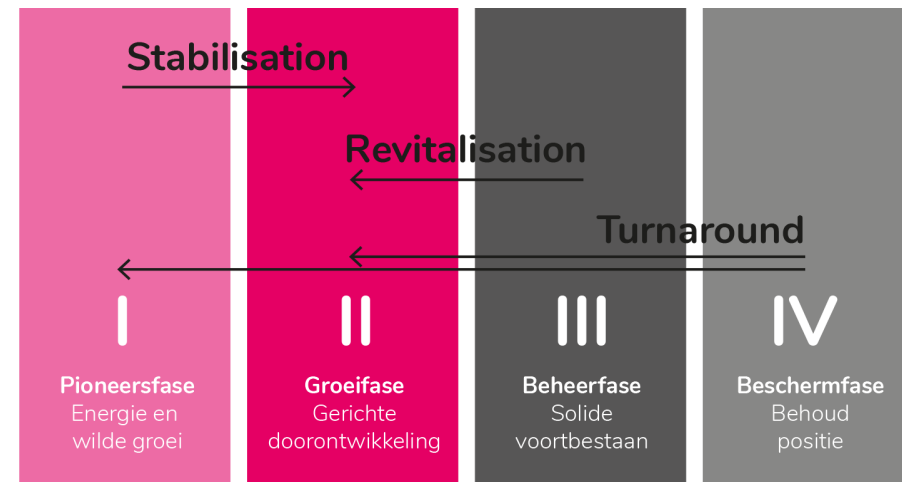
- ▶ Van agressief naar slim, aandacht voor de drie S'en (strategie, structurering, stijl van management), de juiste persoon op de juiste plek, ontwikkelen van competenties. Maar niet doorschieten. Dus: sturing op hoofdlijnen, niet op details. Management by expectation.

Revitaliseren

- ▶ Van safe naar ondernemend, versterken flexibiliteit en ondernemerschap, verkleinen top, ontstaffen, versoberen en saneren, nieuw bloed en job-rotation. Hier ligt met name een kans voor de onderwijsinstellingen om via de centers te revitaliseren.

Turnaround

- ▶ Erop of eronder, noodzakelijke competenties; criterium vechtlust en pioniersgeest, management inkrimpen en vernieuwen, breken en bouwen, sturing sec op resultaat. Niet aan de orde in het kader van de centers.



NEXT STEP IN DE PRAKTIJK

“Als ons center nu zou stoppen, dan hebben we zeker minder goed opgeleide en enthousiaste studenten. Voor het bedrijfsleven is dat een cruciale overweging bij vestiging maar vooral ook uitbreidingsbeslissingen. Als we verdwijnen dan komt er een rem op de groei van de sector in onze regio.”

Vertegenwoordiger regionale bedrijfsleven

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

DE NEXT STEP IN DE PRAKTIJK

Aanpak en werkwijze

- ▶ Om een beter beeld te krijgen van de vraagstukken die spelen bij de transitie van fase 1 naar fase 2 hebben we een verkenning uitgevoerd via vijf casestudies van opschalende centers en centra:
 - CoE Chillabs
 - CoE Energy
 - CIV MAC
 - CIV Teclab
 - CoE Watertechnology
- ▶ Per case zijn semigestructureerde interviews afgenomen met de directeur, docenten, het bedrijfsleven en de onderwijsinstelling. In totaal zijn circa 20 personen geïnterviewd (zie bijlage).
- ▶ In wat volgt geven we de observaties weer, aangevuld met quotes uit de interviews.
- ▶ We verwijzen niet naar de namen van de centers.

WAAR LOPEN CENTERS TEGEN AAN?

Business model

- ▶ Het wordt steeds duidelijker dat de succesvolle centers de verbinding tussen bedrijfsleven en onderwijs niet tot stand brengen vanuit een opdrachtgever – opdrachtnemer relatie ('u vraagt wij draaien'), maar vanuit een daadwerkelijk partnership.
- ▶ Dit heeft gevolgen voor het business model, waarbij er vaker sprake is van een gezamenlijke investering door bedrijfsleven, onderwijs en overheid(nationaal/provinciaal).

“ Ondanks het feit dat we succesvol zijn, draaien we nog niet een dekkende businesscase. De vraag is of dit realistisch is.”.

“We zijn een startup geworden die elke twee à drie jaar nieuwe investeringen moet ophalen.”.

“We zijn een fonds dat nieuwe initiatieven aanjaagt totdat ze succesvol zijn en dan de investering weer terugverdient via afschrijvingen en contributie.”.

WAAR LOPEN CENTERS TEGEN AAN?

Verbinding met onderwijs

- ▶ Verbinding met het onderwijs blijft vaak nog lastig. Werkt meestal wel goed als er een campus is waar ook bedrijven zitten. Uitdaging voor de toekomst is het beter aansluiten van en verweven van de opdrachten in het onderwijs.
- ▶ Opvallend is dat alle best practices in de vrije ruimte van het onderwijs plaatsvinden, dat geeft ruimte om te ontwikkelen en maatwerk te leveren. Dat doet wel iets met de conversie naar regulier onderwijs/onderzoek en de aantallen docenten en studenten die ‘geraakt worden’.

“De keuze voor een BV heeft duidelijk voordelen gehad: we zijn slagvaardig en kunnen risico nemen. Nadeel is dat het de samenwerking met het onderwijs lastiger maakt. Voor een betere aansluiting en het verweven van de opdrachten in het onderwijs wordt een steeringboard ingericht met directeuren die daadwerkelijk over inzet kunnen gaan en eigen personeel overgeheveld naar de school”.

“Voor een betere afstemming met regulier onderwijs en onderzoek hebben we een stuurgroep van de 5 meest betrokken instituten ingesteld en de leading lector een coördinerende rol gegeven.”
(CoE als zelfstandig onderdeel van een Hogeschool).

WAAR LOPEN CENTERS TEGEN AAN?

Inzet mensen is fragiel

- ▶ De inzet van de betrokkenen bij centers is vaak erg hoog, vanuit een gedrevenheid en ambitie passende bij de pioniersfase.
- ▶ Maar ook ad hoc en regelmatig op basis van vrijwilligheid. Zowel aan de onderwijskant als aan de bedrijfskant. Dat maakt de centers kwetsbaar.
- ▶ Elk center bouwt op een directeur of programma manager die voor veel tijd is vrijgemaakt.

“Docenten krijgen relatief weinig uren voor de begeleiding van studenten. Ze stoppen er dus in feite eigen tijd in. Maar ze doen het graag. Dit is mooi om te zien maar ook een bedreiging.”

“Wij zijn erg afhankelijkheid van vrijwilligers in het onderwijs. Maar hoe hou je deze mensen enthousiast?” (CIV waar vakmensen uit de praktijk mede onderwijs verzorgen).

“Ik ben commissaris maar zet me wel twee dagen per week in voor het center.”

WAAR LOPEN CENTERS TEGEN AAN?

Meerdere onderwijsinstellingen is lastig

- ▶ Het blijkt in de praktijk vaak lastig om als onderwijsinstellingen samen eigenaar te zijn, hoewel er zeker ook positieve uitzonderingen zijn.
- ▶ Bij de positieve uitzonderingen zijn het veelal twee onderwijspartners met een heldere taakverdeling, of één heldere trekker/eigenaar, met een helder 'product' met daaromheen 'contractpartners'.

“We zijn gestart met een onderwijs coöperatie met meerdere onderwijsinstellingen. Dit werkte niet. Het is pas gaan lopen toen er een businessplan geschreven is, een BV met de twee partners, met een duidelijke trekker die tevens penvoerder is”.

“We hebben vanaf de start gekozen het CoE gewoon onderdeel te laten zijn van de hogeschool. Vanuit onze strategische speerpunten. Daarom houden we het graag dichtbij. We hebben founding- en contractpartners, ook met andere onderwijsinstellingen, maar zij zijn geen eigenaar”

WAAR LOPEN CENTERS TEGEN AAN?

Campusvorming

- ▶ In veel succesvolle gevallen is het center buiten de school gesitueerd en zit men op een Campus of gaat men naar een Campus.
- ▶ Dat vraagt ook een herziening van de relaties met het bedrijfsleven van ad hoc naar duurzaam omdat er dekking nodig is voor de benodigde investeringen die veelal door het onderwijs worden gedaan en terugverdiend moeten worden.

“Het gebouw is een trigger geweest voor de doorontwikkeling.”.

“In het kader van de verhuizing naar de campus, wordt nu gedacht aan de opzet van een coöperatie. We zoeken 20 partners die ruimtes huren en machines plaatsen. Het model wordt dan een gezamenlijke bedrijfsschool die kosten en inkomsten deelt. De rol van het center wordt dan ‘branding’, planning, organisatie, kennismanagement en ontwerp i.s.m. de bedrijfsscholen. Het partner paviljoen wordt dan werk- en expositieruimte voor de bedrijven en leer/werkomgeving voor de studenten.”.

WAAR LOPEN CENTERS TEGEN AAN?

Veranderende participatie bedrijfsleven

- ▶ We zien dat bij een aantal centers de omslag van fase 1 naar fase 2 gepaard gaat met een veranderende deelname van het bedrijfsleven.
- ▶ In de eerste pioniersfase helpt het om een select aantal partners te hebben die zich kunnen committeren. Veelal de founding partners.
- ▶ Daarna zien we vaak veel losse, “contract” partners in de rol van afnemer.
- ▶ Bij de next step zien we dat er behoefte is aan een bredere coalitie van bedrijfsleven partners, via coöperaties of samenwerkingsverbanden of convenanten waarin rechten en plichten worden vastgelegd.

“We gaan een volgende fase in wat ook leidt tot een nieuwe schikking tussen de partners. We gaan nog voor hetzelfde doel maar er komt iets meer spanning op te staan.”

“Samenwerking wordt minder vanzelfsprekend. Dat zit in kleine dingen, bijvoorbeeld als een apparaat kapot gaat. Dan komt nu de vraag: wie gaat dat betalen.”

WAAR LOPEN CENTERS TEGEN AAN?

Expertise 'penvoerder'

- ▶ Van de onderzochte centers betrokken er drie de ondersteuning bij de penvoerder en hadden twee dit in eigen beheer.
- ▶ Met name in de fase van ad hoc contracten naar duurzame contracten met het bedrijfsleven en campusvorming vraagt dit extra kennis op het gebied van het aangaan van ovk-en en risicomangement. Het ontbreekt in (bijna) alle gevallen aan expertise bij de penvoerder.
- ▶ Specifieke aandachtspunt hier is expertise op het gebied van arbeidscontracten en management aandacht. We zien zowel beweging van inleen/detachering vanuit de partners naar in dienst bij het center en vice versa. Dit vraagt aanzienlijke kennis en expertise.

“Eerst werkte iedereen gedetacheerd bij het center, maar de bedrijfspartner wil van deze constructie af. Nu gaan mensen op de loonlijst. Dat is wel spannend gezien de grote diversiteit in contracten en arbeidsvoorwaarden.”

BEST PRACTICES

Onderwijsconcept

- ▶ Communities for Development (CFDs). Hier werken 3 studenten samen met begeleiders aan opdrachten vanuit onderzoek of bedrijfsleven.
- ▶ Werkt erg goed, haalt vrijblijvendheid van onderwijs eruit. Studenten krijgen met real life opdrachten geen inspanningsverplichting maar een opleveringsverplichting.
- ▶ Zelfde geldt voor het IWP (integraal werkplaats Project) en het gesitueerd leren model.

Onderwijsconcept

- ▶ Model MAC: Het investeringsfonds (MAC/RIF) één of enkele onderwijspartijen ontwikkelen o.b.v. een bucase, in interactie met het bedrijfsleven een methode/concept voor een gedeeld arbeidsmarktvragestuk.
- ▶ Als deze bewezen is in een pilot, wordt ieders bijdrage vastgelegd in convenanten met het (gehele) werkveld, en verdien je je investeringen terug via afschrijvingen en kun je deze weer gebruiken om nieuwe initiatieven aan te jagen.

BEST PRACTICES IN FASE 1

Organisatie centrum

- ▶ Een duidelijke trekker vanuit één partij (veelal het onderwijs)
- ▶ Een directeur en/of Programmamanager die:
 - Voor veel tijd is vrijgemaakt om zaken in te regelen én
 - Over een intern netwerk beschikt t.b.v. interne werving studenten en docenten
 - Én een goed extern netwerk heeft
 - Én de inhoud snapt en vandaaruit aan kwaliteitsbewaking doet
 - Én vraaggericht werkt. Dus vanuit de vraag van het bedrijfsleven onderwijs maakt en daarna pas kijkt of het past in het curriculum en voor die delen die niet passen, contract onderwijs/onderzoek maakt waarvoor betaald wordt
- ▶ In alle gevallen hadden de centers de volgende kerntaken/functies:
 - Acquisitie
 - Makelen en schakelen tussen bedrijfsleven en onderwijs
 - De daarbij behorende planning en organisatie van de uitvoering
 - Kwaliteitsbewaking
 - Branding, vanuit de vraag, de opgave in de markt

NEXT STEP: AANBEVELINGEN

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

AANBEVELINGEN

Stabiliseren

- ▶ De centers die klaar zijn voor de next step staan voor de uitdaging om van fase 1 naar fase 2 te groeien (zie fase model pagina 6).
- ▶ Vanuit verandermanagement bekeken is de opgave: stabiliseren op met name drie elementen (de drie S-en):
 - Aanbrengen van **Strategie**
 - Verbeteren van de **Structuur**
 - Aandacht voor **Stijl van leidinggeven**
- ▶ Cruciaal hierbij is dat de energie en het enthousiasme van de pioniersorganisatie behouden blijft. Dit vraagt onder andere als randvoorwaarde bij de stabilisering:
 - Laat veel vrije ruimte voor het center
 - Handhaaf een eigenstandige positie (in welke vorm dan ook)
 - Laat center eigen output bepalen
 - Afrekenen op resultaat
- ▶ Een groot risico is dat de werkwijze qua sturing en verantwoording van een fase 3 organisatie, wordt toegepast. Dit moet voorkomen worden.

AANBEVELINGEN

Profileren

- ▶ Naast de stabilisatieopgave hebben de centers ook een belangrijke opgave in de profilering en verbreding.
- ▶ Wat betreft het onderwijs is het tijd om nog veel duidelijker de centers richting de studenten te profileren, om op die wijze ook bij te dragen aan het aantrekken van meer studenten.
- ▶ Daarbij is het van belang een goede mix te vinden tussen profilering van de onderwijsinstelling en het center, waarbij de een de ander niet overvleugeld. Zet hierbij het center voorop als herkenbaar verlengstuk van de onderwijsorganisatie
- ▶ De profilering en verbredingsopgave gaat ook op wat betreft medewerkers(onderwijs en onderzoek). In de pioniersfase is het logisch om je 'raspaarden' samen te voegen. Verbreding en opschaling vraagt dat je een beroep doet op een grotere groep medewerkers.

AANBEVELINGEN

Relatiebeheer

- ▶ De contacten met én het bedrijfsleven én het onderwijs vragen onderhoud op drie niveaus.
 - Op bestuur/directie niveau, voor contracten en investeringen, veelal in de governance geregeld (RvC/RVT/Stuurgroep overleg)
 - Op middenmanagent niveau
 - In het onderwijs t.b.v. ter beschikking stellen van studenten en docenten
 - In het bedrijfsleven t.b.v. het ter beschikking stellen van BBL-ers, materiaal en werkbegeleiders/gastdocenten
 - Op uitvoeringsniveau: docenten en werkbegeleiders. Hieruit ontstaat vaak de gewenste professionalisering
- ▶ Denk hierbij aan pragmatische periodieke bijeenkomsten waarin de samenwerking geëvalueerd en aangescherpt wordt.

AANBEVELINGEN

Voor startende centers: de 5 V's

- ▶ Begin in de **vrije** ruimte
- ▶ Werk **vraaggericht**
- ▶ **Verbind** op een gezamenlijke visie
- ▶ **Veranker** goed bij de penvoerder commitment en toegang tot ondersteuning
- ▶ Organiseer **veel tijd** voor de directeur/ trekker zodat hij/zij snel en flexibel kan werken

CONCLUSIE

Visie op de Next Step

- ▶ Een belangrijke uitkomst van deze verkenning is de veelzijdigheid en diversiteit die we aantreffen bij de centers.
- ▶ Bij de vijf centers zien we hele diverse opgaven, zoals:
 - Gaan we naar volledig zelf supporting en zo ja, hoe?
 - Verankering in het onderwijs
 - Vergroting impact / uitstraling
 - Vergroten van de instroom en directe inzetbaarheid voor de betreffende arbeidsmarkt
- ▶ Elk center doet er daarom verstandig aan een heldere, gezamenlijke visie te ontwikkelen op de Next Step voor hun situatie.
- ▶ De overheid doet er goed aan in de financiële en praktische ondersteuning van deze succesvolle PPS-en fasegewijs in te richten.

TOT SLOT

Overeenkomst en verschil CIV-CoE

Hier hebben we geen apart onderzoek naar gedaan, maar op basis van deze geringe steekproef, krijgen we het volgende beeld (dat nader onderzoek verdient):

► **Overeenkomsten** zijn:

- Dezelfde opgaven voor de organisatie van het center, de ondersteuning en de samenwerking met het bedrijfsleven.
- Beiden een beweging naar vergroting van de impact door meer vervlechting met het reguliere aanbod/ focus op grotere groepen studenten

► **Verschillen** zitten in de:

- randvoorwaarden voor de bekostiging
- Vrije ruimte. Die is groter in het HBO dan in het MBO.
- Het CIV lijkt dichter bij het onderwijs/de penvoerder georganiseerd dan CoE (om de kwaliteit van de onderwijs, waar de focus op ligt beter te kunnen bewaken ?)
- CoE staan iets meer op afstand, waarschijnlijk door de grotere bewegingsruimte t.a.v. de ophanging van initiatieven in onderwijs en onderzoek, met meer nadruk op onderzoek. Hetgeen weer extra afstemming vraagt i.r.t. lectoraten.

BEDANKT!

Samengesteld door Eelke Heemskerk (ehemskerk@galangroep.nl) en
Coen Massier (cmassier@galangroep.nl) van Galan Groep

Meer info? hallo@wijzijnkatapult.nl

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN



Galan Groep