

PPS IMPACT ANALYSE NOORD-HOLLAND – FLEVOLAND

EINDRAPPORTAGE

maart 2021

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

Inhoud

0. Management Samenvatting
1. Aanleiding en context
2. Onderzoeksvragen & aanpak
3. Publiek Private Samenwerking (PPS) achtergrond
4. Observaties en aanbevelingen vanuit de Impactanalyse pps'en Noord-Holland en Flevoland
5. Blik op Verduurzaming vanuit de verschillende stakeholders
6. De conclusies: antwoorden op de onderzoeksvragen van de provincies
7. Bijlagen



PROVINCIE
FLEVOLAND

Leeswijzer

- In hoofdstuk 1 en 2 komen respectievelijk de ‘aanleiding en context’ van de pps-analyse en de ‘Onderzoeksvragen en aanpak’ aan bod
- In hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan wat een pps is: uit welke bouwstenen is het opgebouwd en welke vormen komen voor. Ook wordt ingegaan op het ecosysteem: een pps is een ecosysteem op zich maar is ook een onderdeel van een regionaal ecosysteem.
- Hoofdstuk 4 bevatten de uitkomsten van de pps’en in de provincies Noord Holland en Flevoland de pps’en in de provincies Noord Holland en Flevoland. Het (theoretisch) kader van een pps en het ecosysteem (hoofdstuk 3) zal gebruikt worden voor deze analyse. De analyse is gebaseerd op een impactmeting (response van 78%) en 25 interviews met projectleiders en 54 interviews met stakeholders (bedrijven, gemeenten, directies ROC). Een 12-tal observaties & aanbevelingen worden nader toegelicht. We hebben er voor gekozen om de observaties en aanbevelingen te groeperen en om niet een apart hoofdstuk observaties en een apart hoofdstuk conclusies te maken.
- Hoofdstuk 5 gaat dieper in op de verduurzaming van de pps’en. Verduurzaming voor de innovatie van de beroepspraktijk vraagt veel meer dan de verduurzaming van het beroepsonderwijs. We bekijken dit vraagstuk vanuit de verschillende perspectieven van de partners.
- Hoofdstuk 6 bevat een samenvatting van het rapport waarin de belangrijkste conclusies van het rapport worden gebruikt om de onderzoeksvragen, zoals geformuleerd in hoofdstuk 2, te beantwoorden.

0. Management Samenvatting

Samenvatting 1/3

1. De nadruk ligt vooral op de innovatie van het beroepsonderwijs en minder op de innovatie van de beroepspraktijk	Er is de afgelopen jaren veel gebeurd op het terrein van het beroepsonderwijs. Het onderwijs sluit veel beter aan op de arbeidsmarkt. De rol van de mbo pps'en op het gebied van de innovatie van de beroepspraktijk is beperkt. Enerzijds omdat de pps'en er nog niet klaar voor zijn en anderzijds omdat de bedrijven het mbo nog niet echt als innovatiepartner zien.
2. Innovatie van het beroepsonderwijs: Krachten worden te weinig gebundeld en een enge definitie van techniek wordt gehanteerd	Het onderwijs is meer flexibel en modulair geworden. Bij de technische opleidingen ligt de nadruk nog steeds veel op de techniek en te weinig op de toepassing in de praktijk. Ons advies: koppel techniek aan de maatschappelijke uitdagingen. Er wordt weinig gedeeld en vaak wordt het wiel opnieuw uitgevonden. Bundel krachten, leer meer van elkaar (goede praktijken) en deel meer met elkaar (kennis en infrastructuur).
3. De contextrijke infrastructuur van de partners wordt nog onvoldoende benut en de 'software' van de infrastructuur is onderbelicht	Denk niet alleen aan centrale fysieke locaties, maar maak goed gebruik van de bestaande infrastructuur van de partners (gedistribueerd model). Investeer niet alleen in stenen en apparatuur ('hardware') maar ook in mensen ('software'), want een infrastructuur komt tot leven door mensen
4. Relatief weinig aandacht voor LLO, het mbo nog niet gezien als partner voor LLO	Het ontwikkelen van LLO staat nog in de kinderschoenen. Dat komt enerzijds doordat het onderwijs eerst flexibel en modulair moest worden gemaakt en anderzijds doordat de bedrijven het ROC nog niet zien als LLO-partner (een zogenaamd adoption chain risico). De nadruk ligt vooral op formeel leren; non formeel leren wordt ten onrechte vaak niet gezien als een vorm van LLO.

Samenvatting 2/3

5. Bij entree opleidingen ligt de bal nog teveel bij het onderwijs

Door het onderwijs te flexibiliseren en gebruik te maken van de modulaire aanpak is het mogelijk om certificaten te stapelen. Daarin is tot nu toe vooral het onderwijs leidend geweest maar duurzame inzetbaarheid vraagt meer dan onderwijs alleen. Denk aan jobcoaches, nazorg, enz. Dit vraagt om het beleggen van eigenaarschap en regie in het ecosysteem.

6. Bedrijven vragen om hbo en zien een beperkte rol voor het mbo voor versterken innovatiekracht. Er zijn maar weinig Learning Communities

De bedrijven willen multilevel projecten (hbo/mbo), maar de verbinding met hbo is beperkt, vooral in Noord Holland. Het concept van learning communities is nog niet echt vormgegeven. Innovatie vraagt om een andere mindset. Practoraten zijn nog in opkomst en nog niet goed aangesloten bij lectoraten.

7. De PPS-en zijn nog teveel aanbod- ipv vraaggestuurd. De maatschappelijke 'WAAROM' is niet altijd duidelijk

Slechts enkele pps'en hebben een duidelijke koppeling gemaakt met een maatschappelijk vraagstuk. Vele pps'en beschrijven vooral het 'WAT' en de 'HOE' (de activiteiten die de pps gaat uitvoeren), en er is weinig aandacht voor de te realiseren impact. Een duidelijke purpose case ontbreekt. Hierdoor zijn de pps'en meer aanbod- dan vraaggestuurd.

8. Het Minimum Viable Ecosysteem (MVE) voor de innovatie van de beroepspraktijk ontbreekt. Dit vraagt om andere partners en andere relaties met de partners

Het MVE is de minimale versie van je innovatie ecosysteem dat je nodig hebt om een innovatie succesvol te laten landen

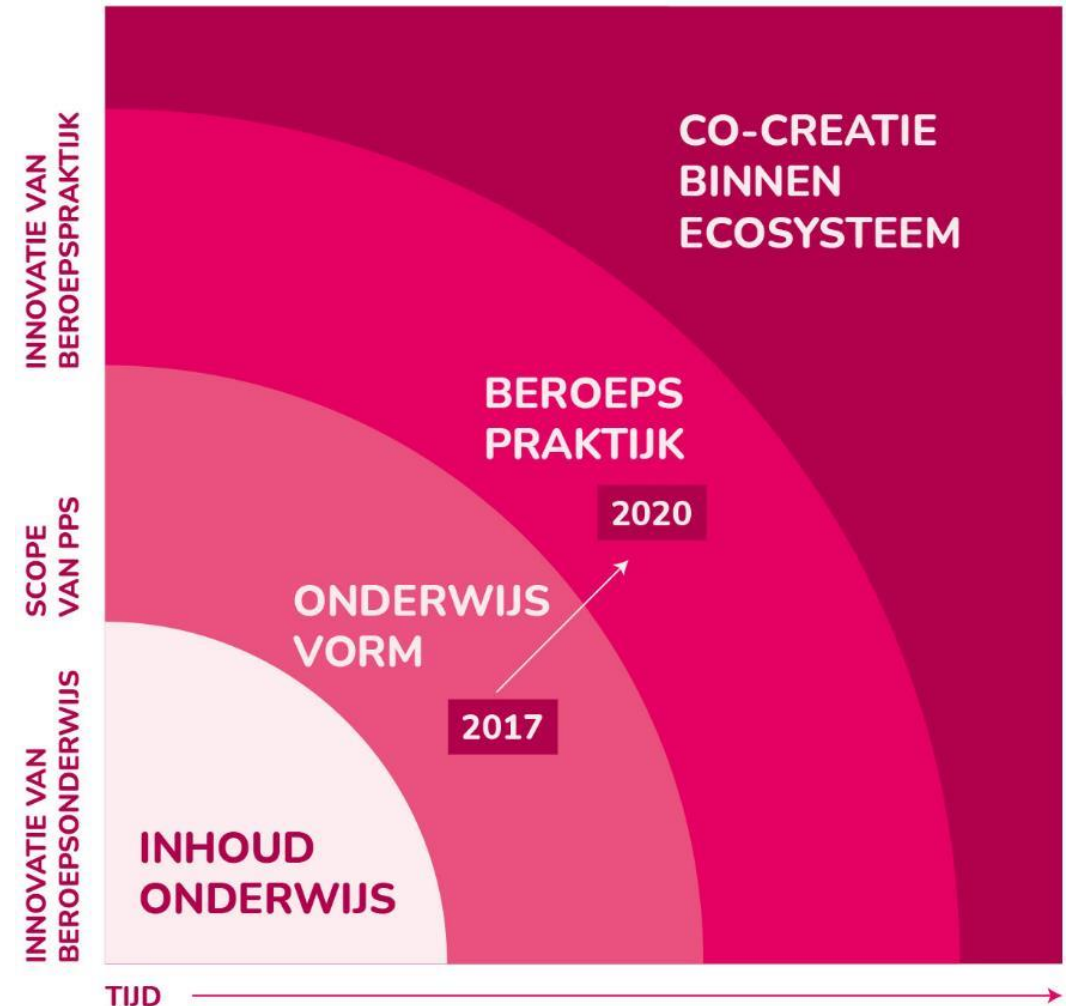
Als een ps de stap zet naar de innovatie van de beroepspraktijk zijn er andere partners nodig (bijvoorbeeld het hbo) en zal ook de relatie tussen de partners een andere invulling krijgen. Ze worden meer eigenaar dan afnemer. Daarnaast is het van belang dat de hele keten afgedekt wordt en er sprake is van wederkerige afhankelijkheid en waardecreatie.

Samenvatting 3/3

9. De regiefunctie binnen een pps is vaak tijdelijk en ligt vooral binnen de school	Veel activiteiten zijn nog teveel voor de bedrijven in plaats van met de bedrijven. Veel pps'en worden na afloop van de RIF subsidie de school ingetrokken, terwijl het voortbestaan van een pps juist gebaat is bij een regiefunctie die zich tussen de partners bevindt. Ook wordt deze 'buitenboordmotor' te vaak als iets tijdelijks gezien.
10. Er ontbreekt een pps- visie en - strategie op ROC niveau. Weinig synergie en cross-overs tussen PPS binnen onderwijsinstelling	Pps'en waarbij een ROC betrokken is, worden door de ROC niet gemanaged als een portfolio. Een pps wordt niet gezien als een innovatieprogramma voor de school maar als een (tijdelijk) subsidie project. Het is wenselijk dat de ROC's een pps- visie- en strategie opstellen en een pps-innovatie functie creëren op directieniveau, die zorgt voor krachtenbundeling binnen de ROC en aansluiting met andere stakeholders (bv hbo)
11. Op regionaal niveau zijn er weinig verbindingen tussen de PPS-en en een regionale regiefunctie ontbreekt	Gewenst zijn regionale innovatieclusters, waarbinnen tussen pps'en multidisciplinair, multilevel en multisectoraal wordt samengewerkt aan maatschappelijke vraagstukken. Dit vereist dat pps'en binnen de regio nauwer met elkaar samenwerken en dat er een regionale/ provinciale regiefunctie komt
12. De risico's voor verduurzaming van de PPS zijn niet executie risico's maar co-innovatie en adoption chain risico's	Het goed uitvoeren en managen van activiteiten (executie) is goed op orde. Er is veel minder geïnvesteerd in (nieuwe) partners waarmee multilevel, multisectorale en multidisciplinaire projecten uitgevoerd kunnen worden (co-creatie risico's). Of in het ontwikkelen van een andere reputatie en positie van het mbo op het gebied van innovatie en LLO (adoption chain risico's). Deze risico's kunnen het beste in samenspraak tussen mbo en werkveldpartners benoemd en opgelost worden.

Komend van golf 2 op weg naar golf 3

- De PPS-en in de provincies Noord Holland en Flevoland hebben grote stappen gemaakt op het gebied van flexibilisering en modulair maken van de opleidingen. De netwerken zijn uitgebreid. De studenten werken steeds vaker aan praktijk-opdrachten. De behaalde resultaten m.b.t de innovatie van het beroepsonderwijs zijn goed geborgd binnen het onderwijs
- De rol die de mbo PPS-en hebben op het gebied van het versterken van de innovatiekracht van bedrijven is nog beperkt Ook hun rol t.a.v. LLO is gering.
- Om de stap te maken naar de innovatie van de beroepspraktijk dienen de PPS meer los te komen van de scholen (regiefunctie tussen de partners). De netwerken moeten volwaardige ecosystemen worden rondom maatschappelijke vraagstukken. Dit vraagt om een multilevel (mbo-hbo), multidisciplinair en multisectorale aanpak
- Krachtbundeling van PPS-en binnen ROC's is een punt van aandacht omdat vandaag de dag een PPS visie op ROC niveau ontbreekt en RIF's nog teveel gezien worden als tijdelijke subsidie projecten. Na afloop van de RIF gaat de PPS vaak op in de school
- Op provinciaal niveau is het streven om te komen tot innovatieclusters en thematische learning communities. De PPS-en zijn daarbinnen belangrijke actoren. Dit vereist wel dat er meer samengewerkt dient te worden tussen de PPS-en en dat er een regionale PPS visie en regiefunctie wordt ontwikkeld



1. Aanleiding en context

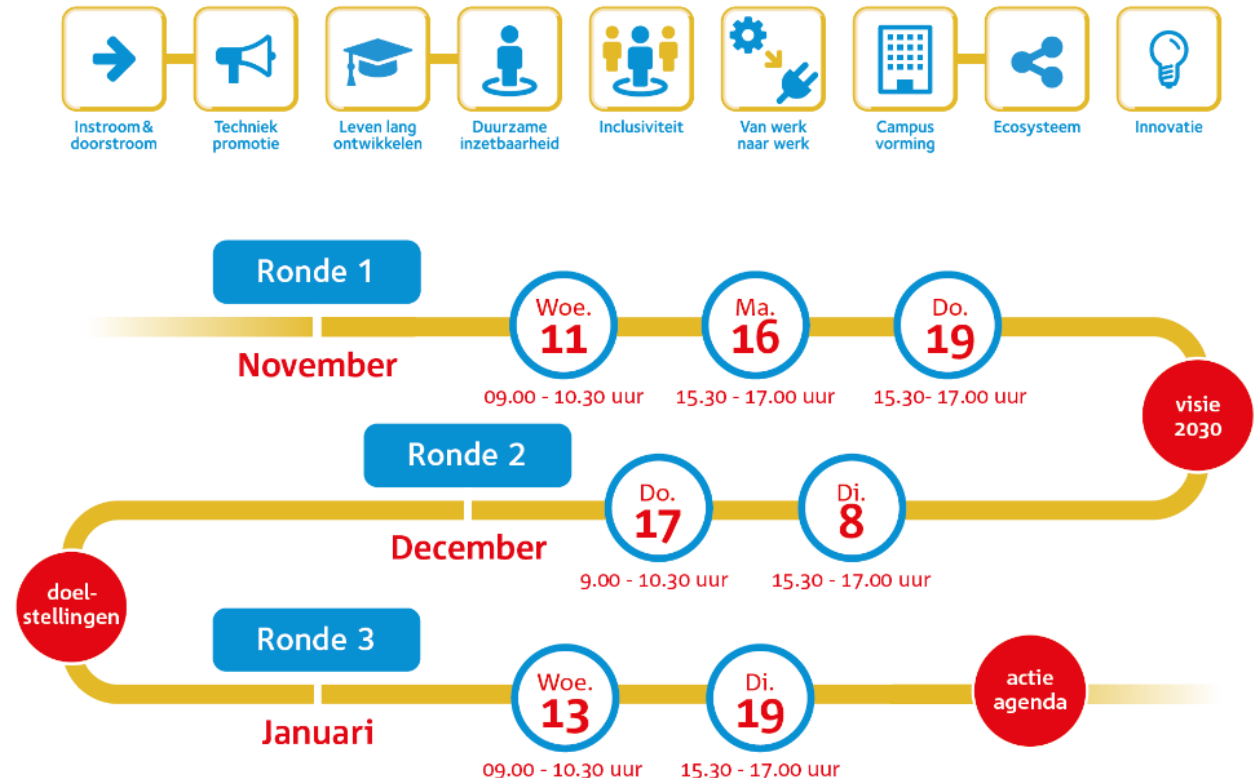
Aanleiding

- De provincies Noord-Holland en Flevoland hebben de ambitie om toekomstbehendig beroepsonderwijs te realiseren vanuit de driehoek arbeidsmarkt – onderwijs – overheid; en de huidige visie te toetsen en verder te ontwikkelen op de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt
- Met deze toetsing en doorontwikkeling willen zij samen met het ecosysteem in de provincies opstellen en actualiseren
- Publiek-private samenwerkingsverbanden vanuit (met name) het mbo hebben de afgelopen jaren een belangrijke functie vervuld op het gebied van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt
- De provincies hechten er dan ook veel waarde aan om in de actualisatie van het de pps-ontwikkeling mee te nemen
- Deze analyse is bovendien een impuls voor doorontwikkeling van pps'en binnen het Katapultnetwerk



In Provincie Noord Holland vindt een visietraject plaats

- De impactanalyse van de pps'en vormt belangrijke input voor het arbeid en onderwijs 2030 visietraject van de provincie Noord-Holland
- De gesprekken met stakeholders van de pps'en ten behoeve van deze analyse waren complementair aan de tafelgesprekken in het kader van het visietraject



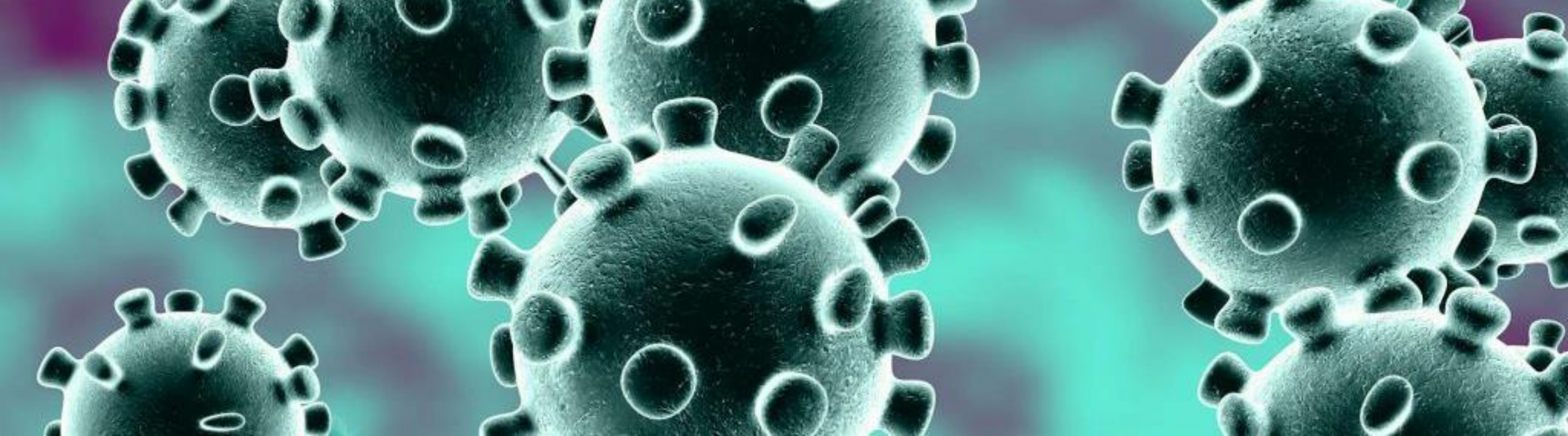
Provincie Flevoland wil de pps- regeling aanpassen



- Provincie Flevoland wil de huidige provinciale pps-regeling aanpassen.
- Deze pps-analyse zal als input gebruikt worden als voorstel voor de aanpassing van deze regeling.
- Over de nieuwe regeling moeten Provinciale Staten een besluit nemen. Voor besluitvorming in PS vindt eerst een inspraakprocedure plaats.



PROVINCIE
FLEVOLAND



Context 2020/21: COVID-19

- Raakt alle partners van een pps: zowel onderwijs als bedrijven/instellingen.
- Impact niet alleen op korte maar ook op lange termijn, m.a.w. hoe pas je pps'en aan op 'nieuwe normaal'?
- Pps'en tonen een grote weerbaarheid.
- Sommige pps'en focussen op wat kan terwijl andere op wat niet kan. (Soms zie je zelfs - als er een goede fysieke component is - dat pps'en een rol spelen bij de invulling van de praktijkopdrachten juist omdat studenten door Corona niet naar een bedrijf kunnen).
- **Oplossingen voor issues vraagt om structurele samenwerking van de drie O's**

2. Onderzoeksvragen & aanpak

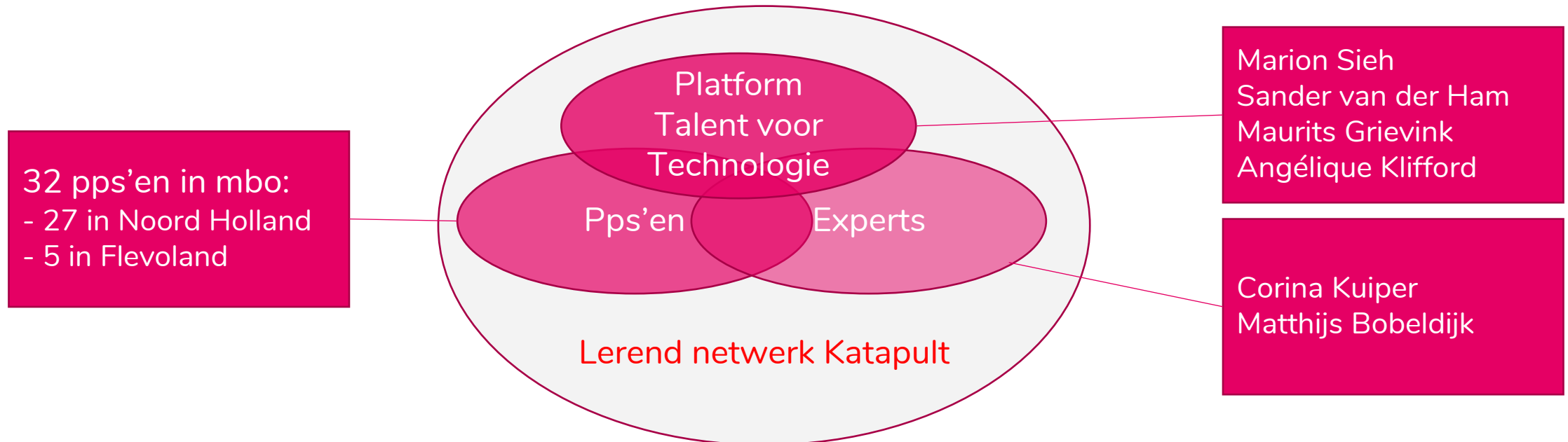


Onderzoeksvraag en PPS-analyse

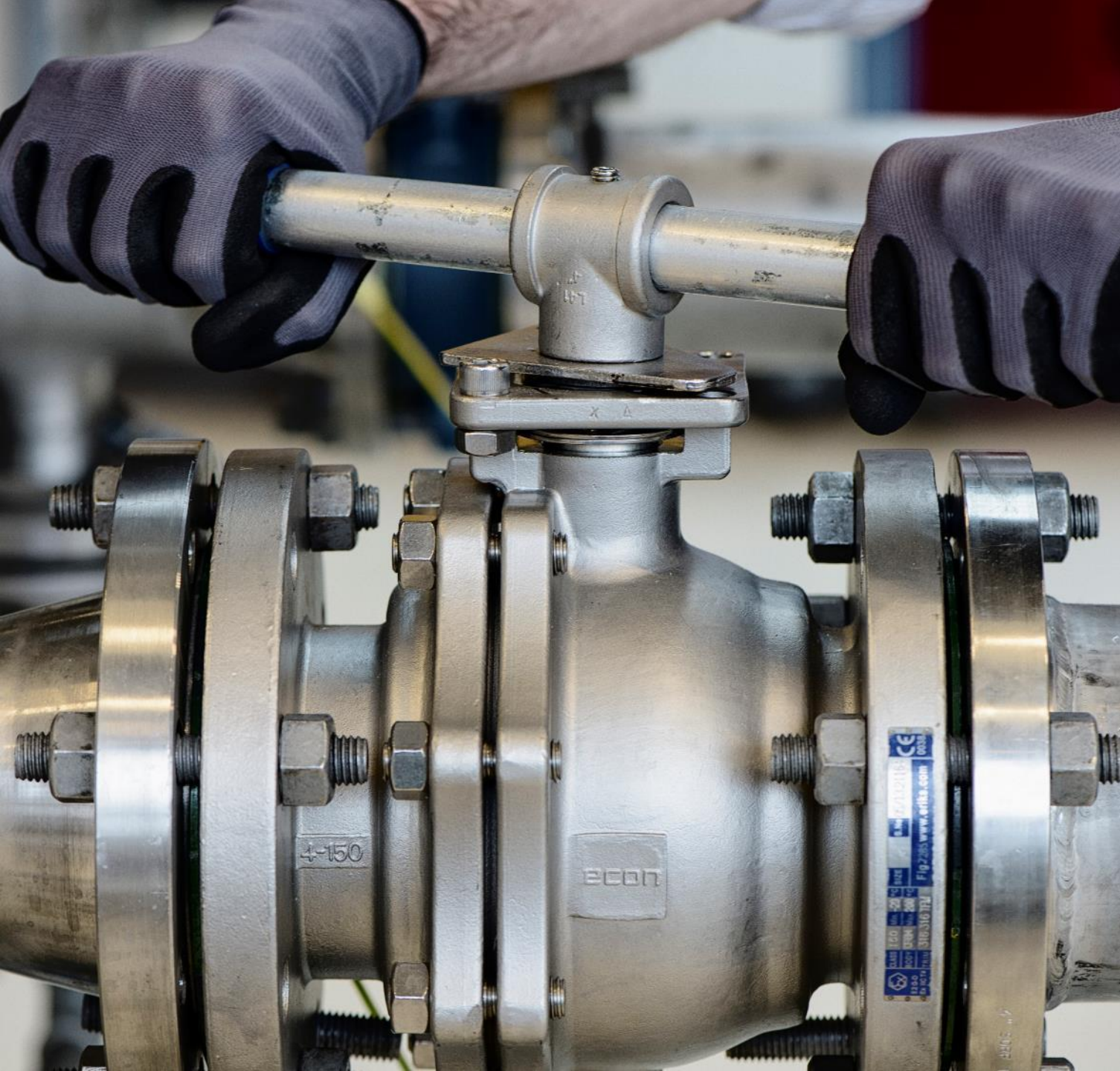
- Hoe hebben de pps'en in het mbo in Noord-Holland en Flevoland zich de afgelopen jaren ontwikkeld?
- Wat zijn de ambities/toekomstplannen van deze pps'en voor de komende jaren?
- Waar liggen (onbenutte) kansen om door de pps-ontwikkeling bij te dragen aan regionale maatschappelijke en/of economische vraagstukken?
- Welke rol kunnen de pps'en spelen in het oplossen van arbeidsmarktvraagstukken in de komende jaren?

Aanpak

- De analyse is uitgevoerd op basis van beschikbare informatie over de pps'en en uitgevoerde interviews met 25 pps- projectleiders en 54 stakeholders uit het veld van onderwijs, beroepspraktijk en regionale overheid. **Deze analyse heeft betrekking op de pps'en waar een mbo-instelling bij betrokken is en welke de afgelopen jaren een subsidie uit het Regionaal Investeringsfonds voor het mbo hebben gekregen.**
- Bij de analyse is gebruik gemaakt van de door pps'en en Katapult gezamenlijk ontwikkelde instrumenten als de impactmeting en het framework voor publiek-private samenwerking.
- Tevens zijn de uitkomsten van de peer reviews die plaatsgevonden hebben in het afgelopen jaar meegenomen (tijdens deze peer reviews zijn ook gesprekken met vele stakeholders gevoerd)
- De analyse is uitgevoerd door een team vanuit Platform Talent voor Technologie en experts van Katapult.



3. Publiek Private Samenwerking (PPS) achtergrond



Wat is een pps?

Wat zijn de bouwstenen van een pps?

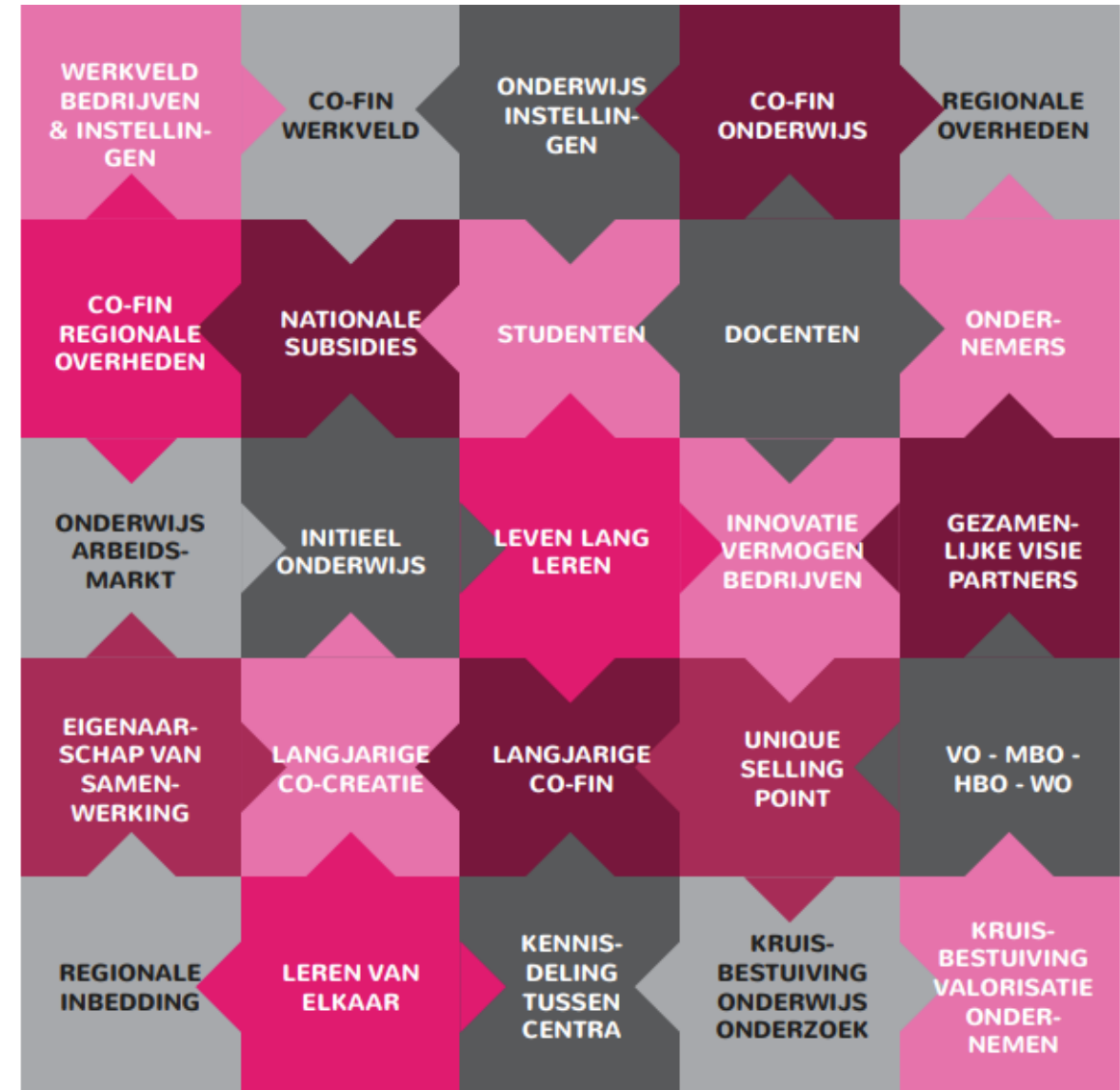
Welke configuraties zijn er?

Innovatie van het beroepsonderwijs
versus innovatie van de
beroepspraktijk

Wat is een Publiek Private Samenwerking?

Pps'en zijn actiegerichte samenwerkingsverbanden met bedrijven en onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties. Zij werken aan:

- Het realiseren van een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt
- Het opleiden van de innovatieve professional, vakman of vakvrouw
- Het bevorderen van een 'leven lang leren'
- Het versnellen en vergroten van het innovatievermogen van bedrijven



Kenmerken van een pps

- Binnen de pps vindt **co-creatie** plaats tussen bedrijven, onderwijs- en/of kennisinstellingen en regionale overheden.
- De samenwerking is gebaseerd op **meerjarig commitment** en **gedeeld eigenaarschap**.
- Een pps heeft een **duidelijke focus** en is gericht op **verduurzaming** en **continuïteit** (in tegenstelling tot een project).
- De innovaties die de pps voortbrengt dragen substantieel bij aan oplossingen voor **maatschappelijke complexe vraagstukken**. De onderzoeksvragen komen vanuit het werkveld (vraagsturing) en worden samen met de onderwijs-/kennisinstellingen opgepakt (gezamenlijke programmering).
- De pps is een **verbinder van buiten naar binnen**.



De bouwstenen van een PPS

- Elke PPS is anders maar ze zijn wel allemaal opgebouwd uit dezelfde stapelbare bouwstenen.
- Niet alle bouwstenen hoeven gebruikt te worden maar er zijn wel een aantal basis bouwstenen die terug te vinden zijn in alle PPS-en
 - Curriculumvernieuwing – ‘de inhoud’
 - Vernieuwing van onderwijsvormen – ‘de vorm’
 - Contextrijke infrastructuur – ‘de plek’

Basis bouwstenen

Curriculum vernieuwing

Inhoudelijk, lesprogramma.
Content, curriculum

Vernieuwing van Onderwijsvormen

Nieuwe leer/lesvormen,
hybride, leren is werken en
werken is leren, praktijk gericht

Contextrijke Infrastructuur

Contextrijke leer- en werk
omgeving. Centraal en
gedistribueerd. Fysiek en digitaal

Leven Lang Ontwikkelen

Om-, her en bijscholing,
medewerkers, alumni

Onderzoekende vaardigheden

Toegepast onderzoek,
lector/practor

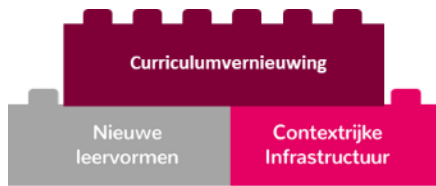
Innovatie beroepspraktijk

Vergroten innovatiekracht
bedrijven

Faciliteren ecosysteem/netwerken

Activeren en onderhouden van de
netwerken / ecosystemen tussen partners

Meest voorkomende standaardconfiguraties van een PPS (1)



A. Vernieuwing van onderwijsinhoud

De PPS heeft als voornaamste focus het inhoudelijk actualiseren van het lesprogramma. Dit vraagt vaak om een eenmalige grotere investering gevolgd door een onderhoudsfase om het curriculum up-to-date te houden, die relatief mens- en kapitaalintensiteit laag is. De PPS heeft veelal geen eigen profiel/positie maar is onderdeel van de school



B. Vernieuwing van onderwijsvorm

De PPS wil niet alleen de inhoud maar ook nieuwe leervormen ontwikkelen: het betreft hybride leer/werkvormen, waarbij de praktijk centraal staat; professionals uit de praktijk spelen een belangrijke rol in het onderwijs



C. Contextrijke infrastructuur

De PPS richt zich op het inrichten van een contextrijke praktijk-omgeving voor kiezen, leren, werken en innoveren, waarbij zowel gekozen kan worden voor een centraal model (alles op een locatie) als voor een gedistribueerd model (regio is de campus). De infrastructuur kan zowel fysiek als digitaal zijn (bv e-learning)



D. Leven Lang Ontwikkelen

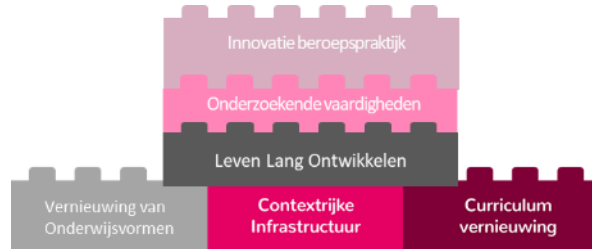
De PPS richt zich niet alleen op het reguliere onderwijs maar ontwikkelt ook nieuw curriculum en/of nieuwe leervormen voor werkenden. Voorwaarde is wel dat de PPS al beschikt over actueel inhoudelijk aanbod en nieuwe leervormen voor het reguliere onderwijs en beschikt over een contextrijke leer/werkomgeving

Meest voorkomende standaardconfiguraties van een PPS (2)



E. Praktijk Onderzoek

De PSS richt zich op praktijkgericht onderzoek. Door lectoren/practoren wordt samen met studenten, docenten en werknemers gewerkt aan onderzoeks-opdrachten waarvan de kennis direct bijdraagt aan zowel de beroepspraktijk als het onderwijs



F. Innovatie van de beroepspraktijk

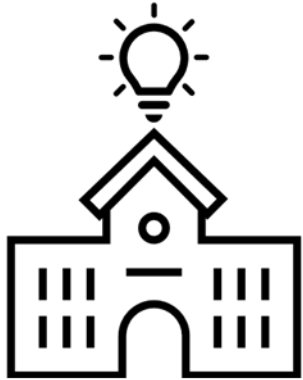
De PSS richt zich op innovatie van de beroepspraktijk, door bv. studenten, docenten, onderzoekers, ondernemers samen te brengen rondom praktijkopdrachten/-onderzoeken (bv in learning communities). Deze soort functies van de PPS heeft vaker een eigen profiel/positie in de markt.



G. Faciliteren ecosysteem/netwerken

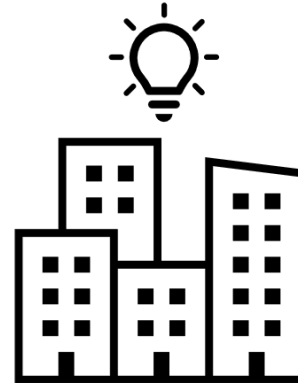
De PSS richt zich op het ontwikkelen, activeren en onderhouden van het ecosysteem/netwerk tussen onderwijs, bedrijfsleven, overheid en overige partners. De inhoudelijke taken (onderwijs, onderzoek, innovatie) worden uitgevoerd door de partners. De centrale functie is vnl makelen/schakelen en verbinden

De focus van een PPS: beroepsonderwijs vs. beroepspraktijk



Het onderwijs staat centraal bij dit type PPS. Inside-out focus. Het gaat om het afleveren van studenten (toekomstige werknemers) met de kennis en vaardigheden die naadloos aansluiten op de beroepspraktijk

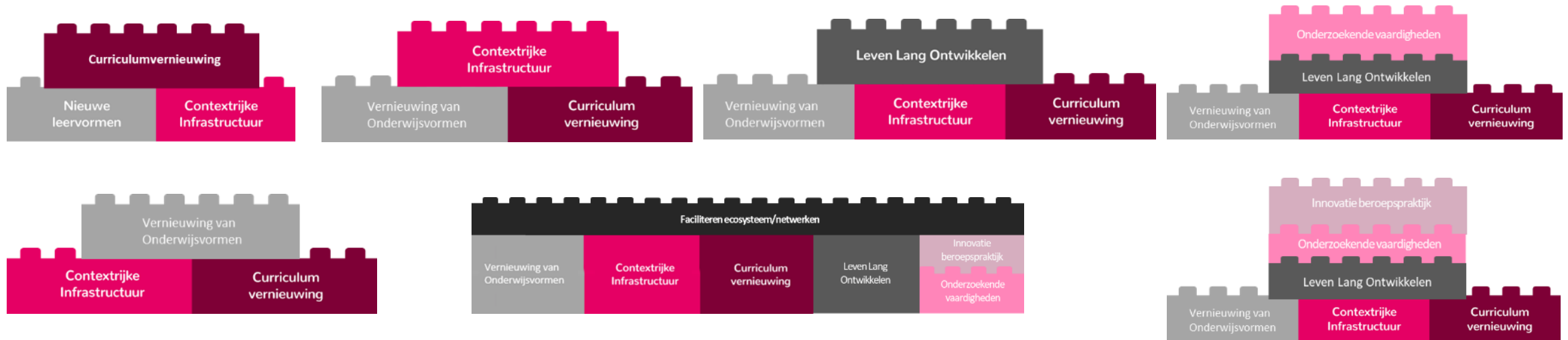
Innovatie van het beroepsonderwijs



De innovatiekracht van de bedrijven staat centraal. Outside-In focus. Het gaat om het verhogen van de innovatiekracht van de bedrijven dmv projecten en LLO van medewerkers, zodat zij blijvend over de juiste competenties beschikken

Innovatie van de beroepspraktijk

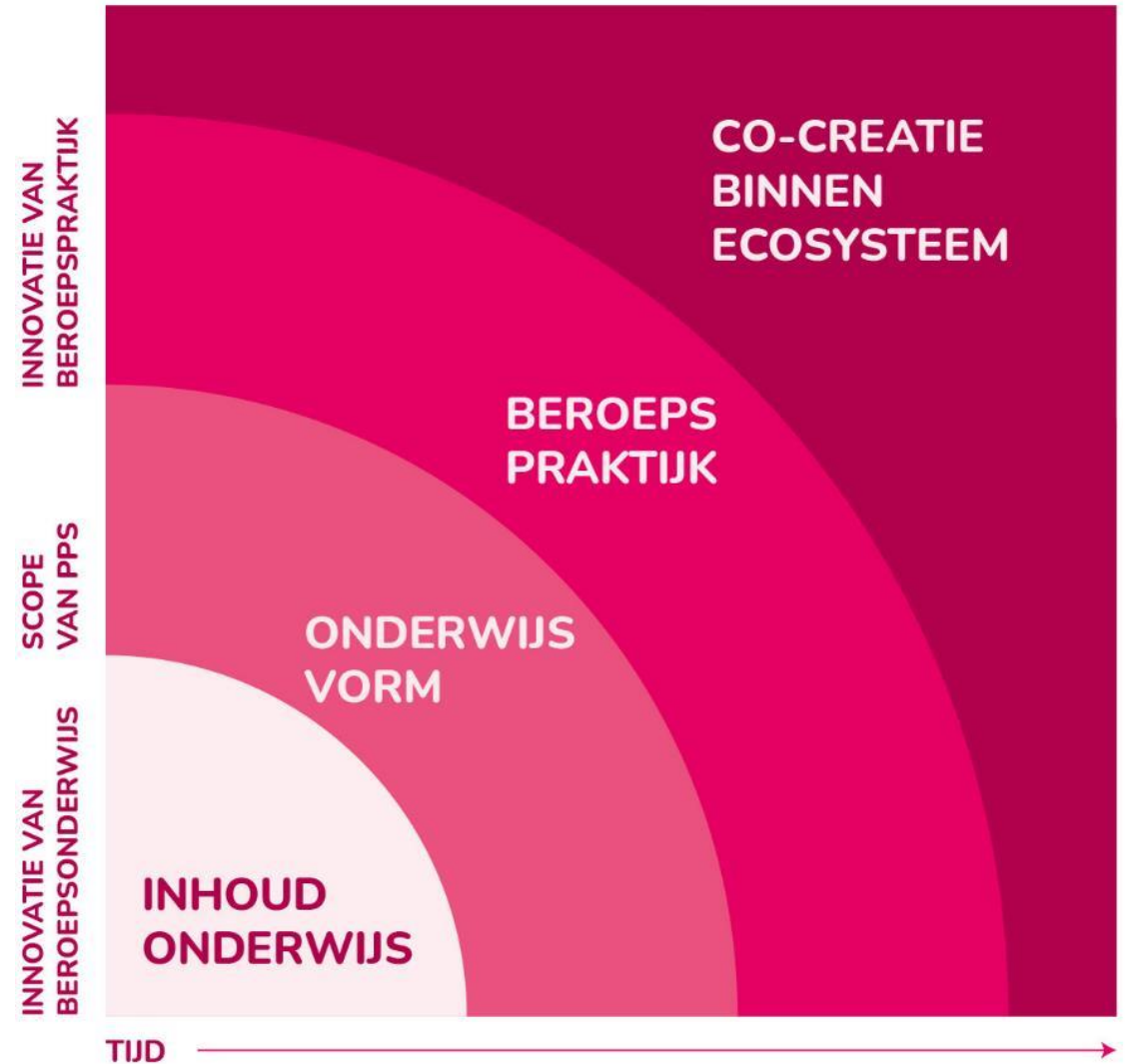
Bijbehorende PPS-vormen



De pps-golven:

De ontwikkeling over de tijd heen

- De eerste pps'en in het beroepsonderwijs dateren al 2011. Niet alleen de pps'en hebben zich door de jaren heen ontwikkeld, maar ook het concept pps is door de jaren heen gegroeid. Er zijn een aantal "golven" te onderscheiden
- In de eerste golf ligt de nadruk vooral op het curriculum zelf om te zorgen dat de **inhoud van de opleiding** aansluit op de behoefte van de arbeidsmarkt
- De volgende stap is het ontwikkeling van nieuwe **hybride lesvormen** om het ritme van de school beter te laten aansluiten op het ritme van de bedrijven (o.a. door flexibilisering, modulariteit)
- Als het onderwijs qua inhoud en vorm beter aansluit op het bedrijfsleven, wordt het mogelijk om het leren meer naar de **beroepspraktijk** te brengen (leren is werken en werken is leren). De praktijkprojecten van de pps beginnen langzamerhand ook bij te dragen aan de innovatie van de beroepspraktijk. LLO komt op de agenda te staan
- In de vierde golf, ontstaan er learning communities, waar studenten, docenten, medewerkers, experts, gezamenlijk in **co-creatie** werken en toegevoegde waarde voor alle betrokken partijen binnen het ecosysteem





Pps en Ecosysteem

De verschillende niveau's

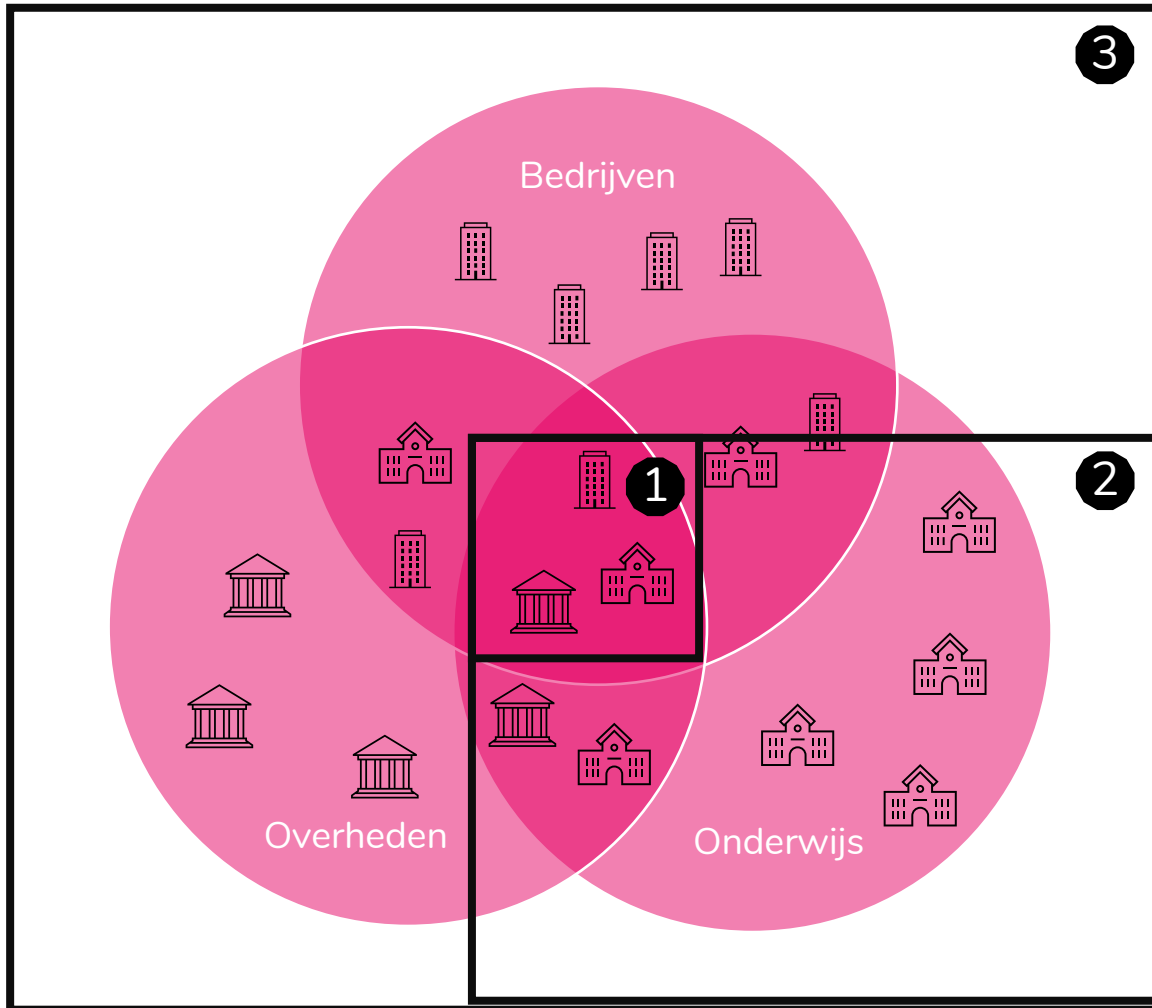
Voorwaarden ecosysteem

De verschillende perspectieven

Risico's binnen ecosysteem

Niveaus Ecosystemen

Een pps is een (mini)ecosystem én onderdeel van ecosystemen



1

Niveau pps

Een ecosystem bestaat uit een aantal bedrijven, scholen en overheden. Een pps begint met de founding partners maar over de tijd heen kunnen nieuwe partners toegevoegd worden of kunnen partners vertrekken

2

Niveau onderwijsinstelling

Een pps is onderdeel van het onderwijsinstelling, waar ook meerdere pps'en onderdeel van uit kunnen maken. Het is belangrijk dat er op het niveau van de onderwijsinstelling een pps-strategie is ontwikkeld

3

Niveau regio/provincie

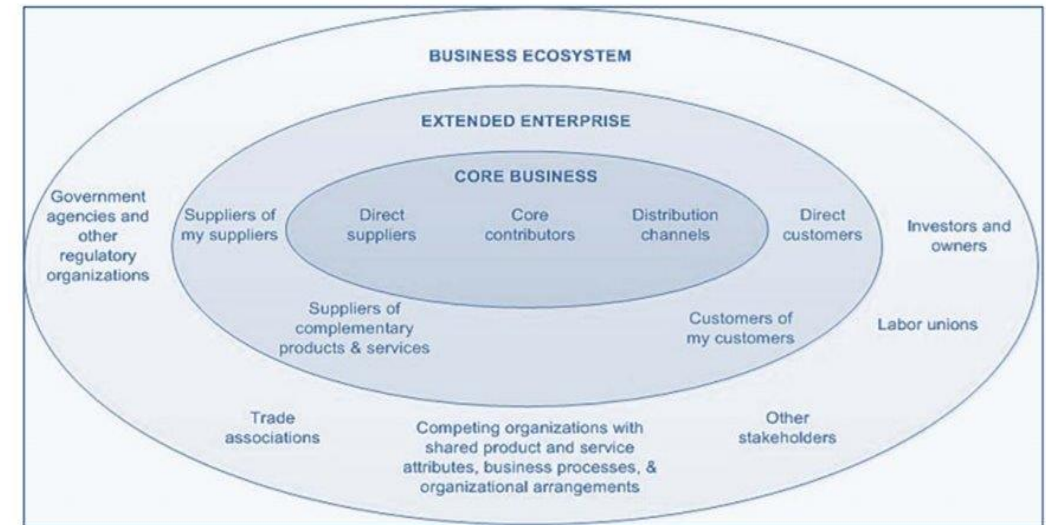
Een pps is onderdeel van een groter regionaal ecosysteem (gemeente/provincie/ landelijk), waarbinnen ook andere pps'en actief zijn.

Voorwaarden voor een ecosysteem

een netwerk van ondernemingen, overheden en scholen is nog geen ecosysteem

De ingrediënten van een ecosysteem:

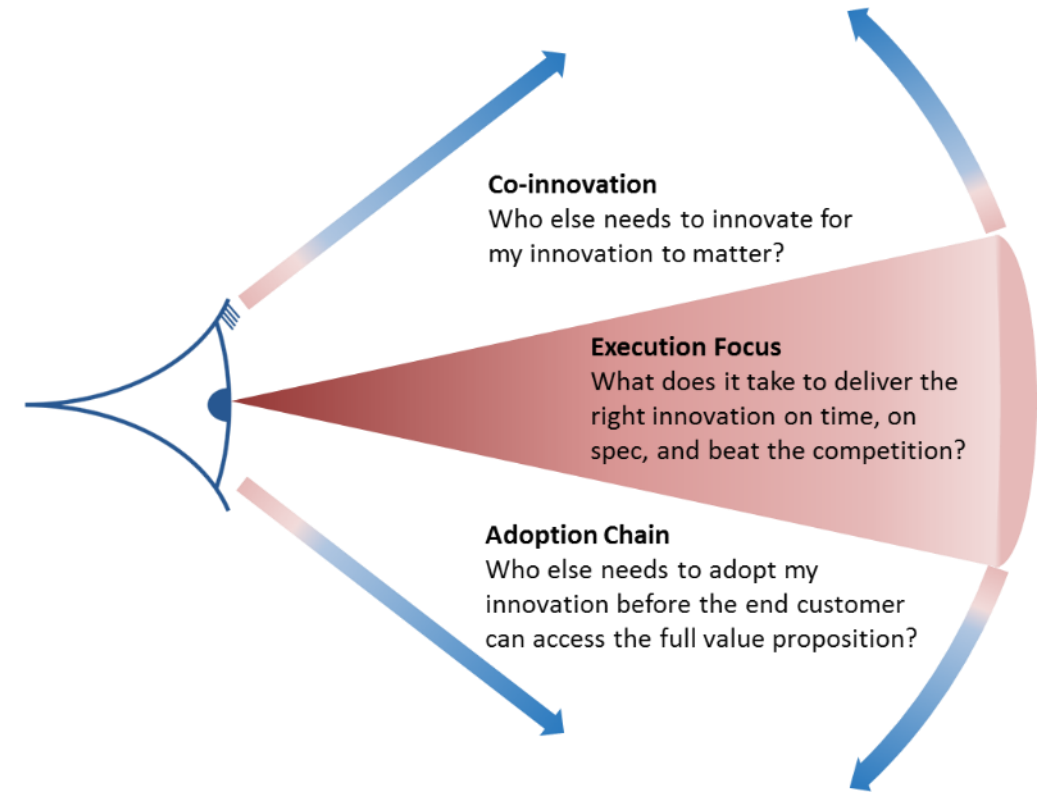
- Er is een gemeenschappelijke doel/propositie, m.a.w. de WHY van het ecosysteem is duidelijk
- Alle relevante stakeholders voor een bepaalde propositie aan boord (de verschillende doelgroepen, de toeleveranciers, intermediairs, overheidsinstanties, concurrenten, etc).
- De belangen van alle stakeholders worden afgedekt en een ieder snapt de perspectieven van de anderen
- De hele keten is afgedekt (zowel de waardeketen van de bedrijven als de doorlopende onderwijsketen)
- Er is sprake van wederkerige afhankelijkheid en waarde creatie
- Er is een regiefunctie (makel- en schakelfunctie, katalysator) die het ecosysteem draaiend houden



Het is belangrijk om een pps te bekijken vanuit de perspectieven van de verschillende stakeholders

De risico's voor pps'en

- De slagingskans van een pps wordt niet langer alleen bepaald door de wijze waarop het project wordt uitgevoerd (**executie risico**)
- Er zijn twee type risico's die vaak over het hoofd worden gezien, maar wel grote invloed hebben op het succes van een pps:
 - **Co-innovatie risico.** Er is een andere innovatie nodig om een succes te maken van de pps (bijvoorbeeld: het hbo is nodig voor de innovatie van de beroepspraktijk)
 - **Adoption chain risico.** Bij veel innovaties zijn er nogal wat schakels tussen het innovatieproduct en de eindgebruiker/eindklant. Als één van die schakels geen meerwaarde ziet voor zichzelf, is de kans groot dat de echte waardepropositie niet bij de eindgebruiker geraakt. (bijvoorbeeld: bedrijven zien mbo niet als partner voor LLO)



Minimum Viable Ecosystem (MVE)
minimum aantal partners dat nodig is voor het verduurzamen van een pps

De verduurzaming van een pps

Wat betekent
verduurzaming?

Welke fasen moet je
doorlopen?





Wat is verduurzamen?

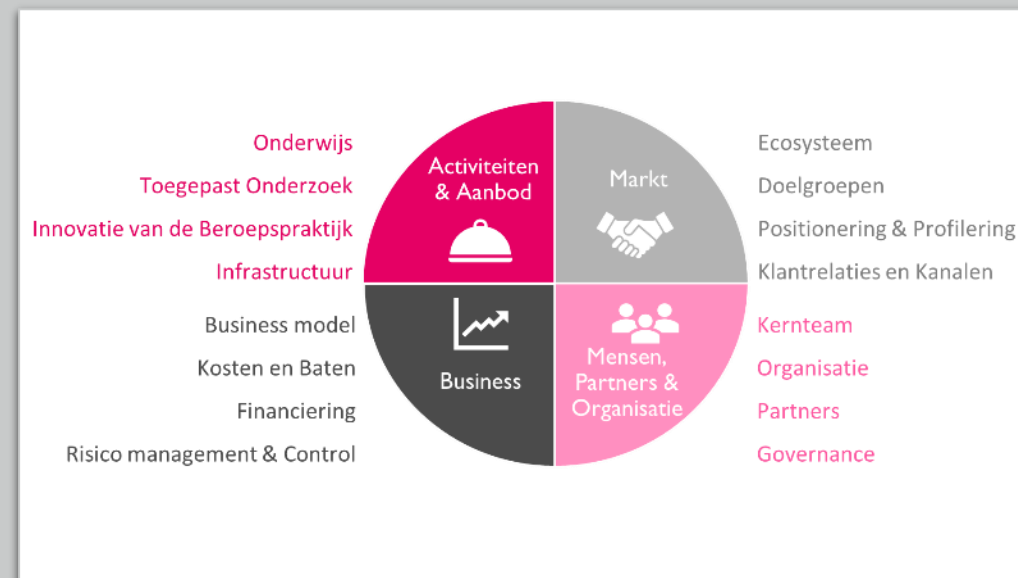
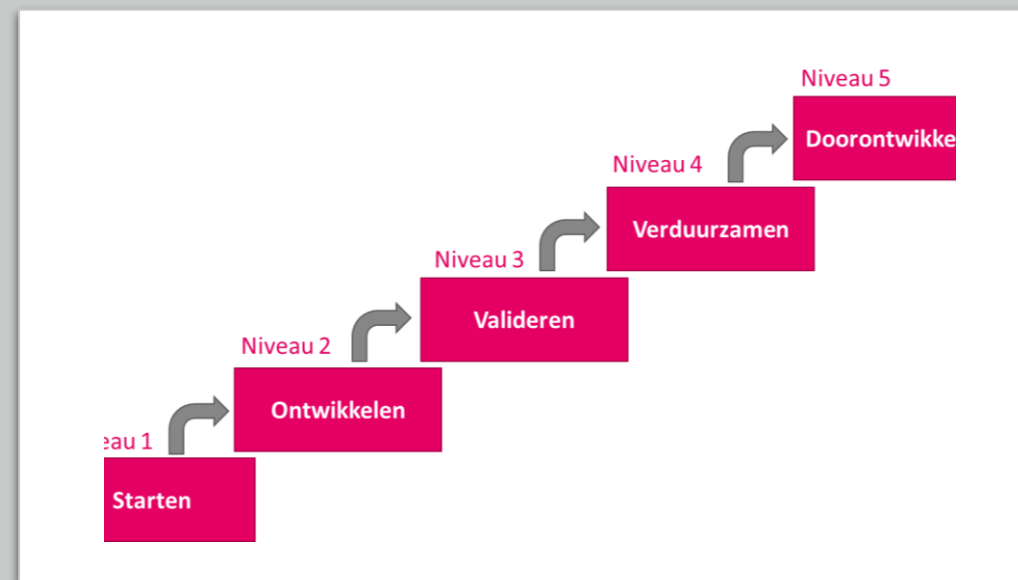
- Pps'en worden doorgaans opgestart voor een vraagstuk dat een lange adem en aanhoudende aandacht vraagt en dienen dus te verduurzamen.
- Verduurzamen betekent dat de gekozen positionering en profilering van de pps wordt (h)erkend in de markt. Het gekozen businessmodel werkt.
- Middelen (mensen, geld en tijd) zijn beschikbaar om de pps te continueren en de daarvoor benodigde partners zijn aan boord.
- Het verduurzamen van deze samenwerkingen is een gedeelde ambitie en verantwoordelijkheid van alle betrokken partners.
- Kortom, het einddoel is bereikt als de pps niet meer weg te denken is en de continuïteit van de pps is gewaarborgd.
- Er zijn verschillende manieren om te verduurzamen. Wat een pps doet (welke configuratie) bepaalt dus ook de manier waarop een pps verduurzaamt.

Groeimodel van een pps

Een pps doorloopt een aantal fasen:

- Fase 1: de plannen voor de pps worden gemaakt en de partners committeren zich
- Fase 2: de eerste proposities worden samen met de partners geco-creëerd
- Fase 3: De eerste pilots hebben het unieke karakter en de toegevoegde waarde van de pps gevalideerd
- Fase 4: De pps is opgeschaald en gekozen positionering en profilering van de pps wordt (h)erkend in de markt
- Fase 5: is niet noodzakelijk maar een keuze. De pps besluit zich door te ontwikkelen door nieuwe doelgroepen aan te boren en/of nieuw aanbod te ontwikkelen

Het doorlopen van de eerste vier fasen kost gemiddeld genomen vier jaar en is sterk afhankelijk of bij de start het gaat om een nieuw samenwerkingsverband of dat de partners al een voorgeschiedenis hebben met elkaar



4. Observaties en aanbevelingen vanuit de Impactanalyse pps'en Noord-Holland en Flevoland

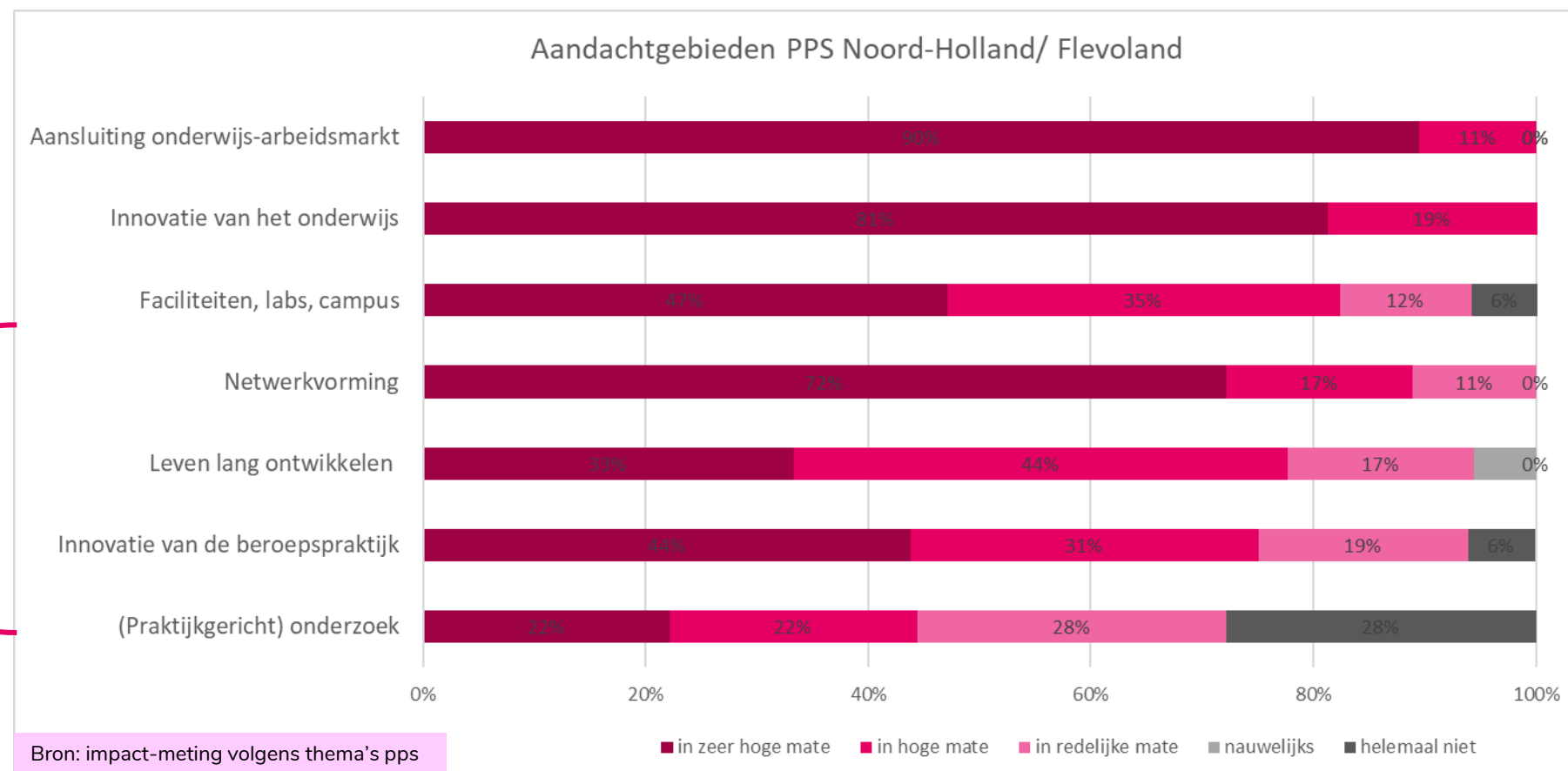
Observatie 1:

De nadruk ligt vooral op de innovatie van het beroepsonderwijs en minder op de innovatie van de beroepspraktijk

Er is de afgelopen jaren veel gebeurd in de regio op het terrein van het beroepsonderwijs. Het onderwijs sluit veel beter aan op de arbeidsmarkt. De rol van de mbo pps'en op het gebied van de innovatie van de beroepspraktijk is echter nog beperkt. Enerzijds omdat de pps'en er nog niet klaar voor zijn en anderzijds omdat de bedrijven het mbo nog niet echt als innovatiepartner zien



Op welke landelijke thema's zijn de pps'en actief?

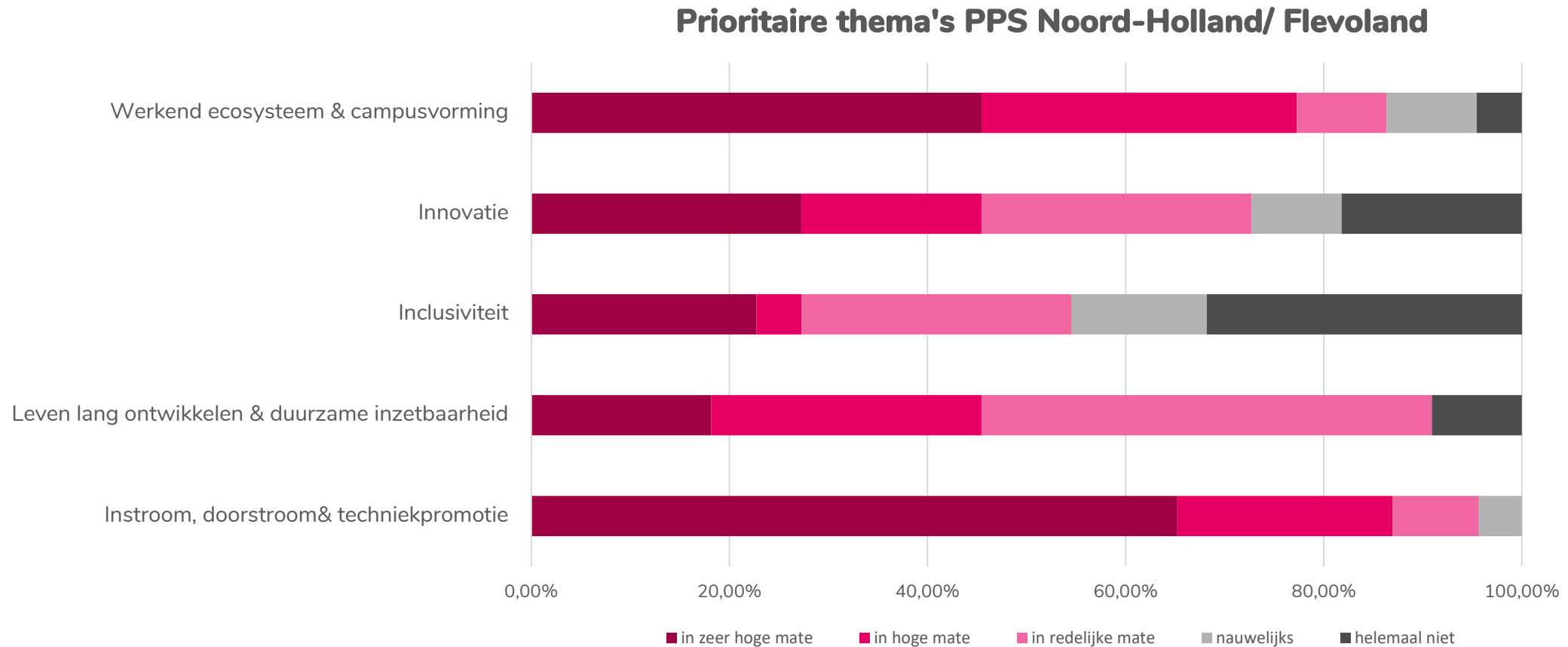


Observaties:

De meeste pps'en leggen de nadruk op de innovatie van het beroepsonderwijs.

In vergelijking met het landelijk beeld, valt op dat de pps'en in Noord Holland en Flevoland veel hogere scores geven aan ALLE thema's wat hun inzet daarop betreft.

Op welke thema's van de provincies Noord Holland en Flevoland zijn de ppa'en actief?



Observatie:

De pp'sen leggen meer nadruk op human capital dan op innovatie van de beroepspraktijk.

Bereik van - en betrokkenheid bij de pps'en

Aantallen per pps; op basis van mediaan (benchmark landelijk)



Bereik studenten per jaar

350 direct (300)
425 indirect (406)



Deelname docenten per jaar

40 direct (19)
80 indirect (45)



Betrokken werkveldpartners

15 kern (14)
33 total (36)



Deelname professionals per jaar

38 betrokken (40)
35 LLO (als klant) (30)

Observaties:

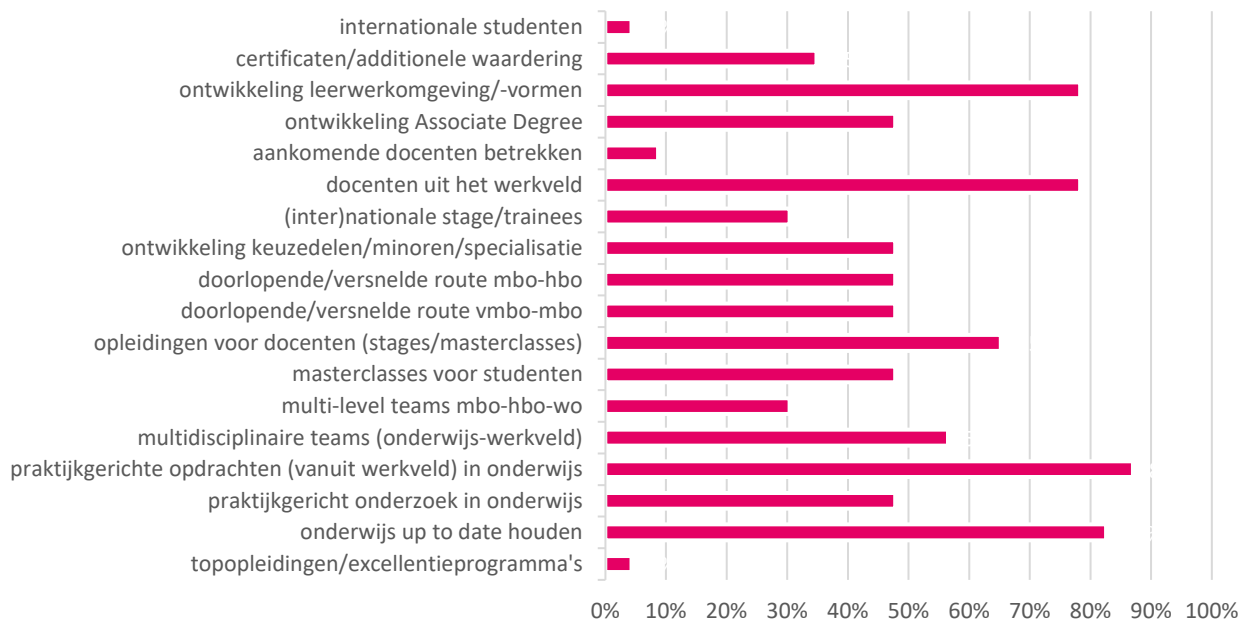
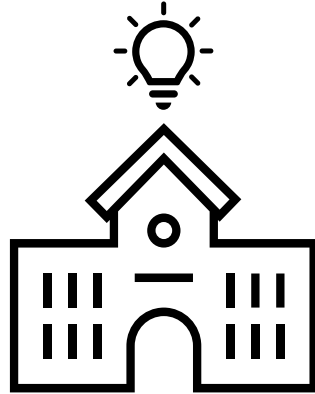
De stakeholders uit het onderwijs zijn beter betrokken dan de stakeholders uit het werkveld (in lijn met landelijk beeld).

De betrokkenheid van docenten en studenten is hoger dan landelijk.

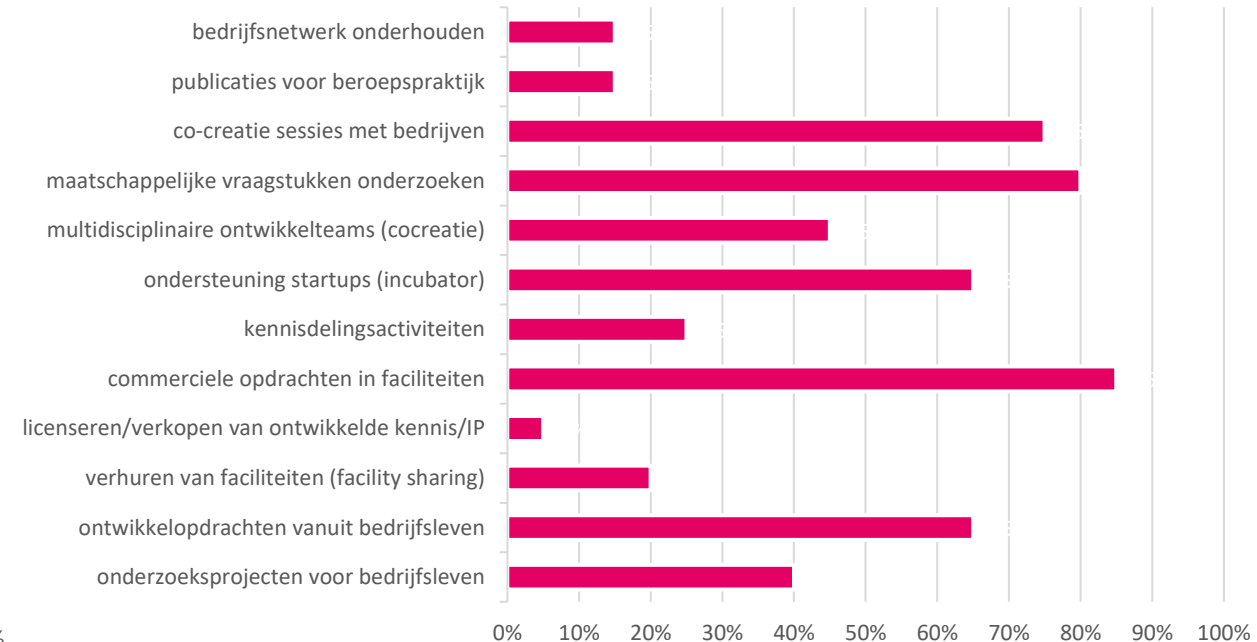
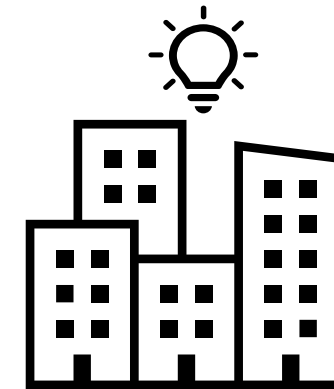
De betrokkenheid van het beroepswerkveld is vergelijkbaar met het landelijk beeld.

De gemiddelde bijdrage van de pps'en aan de 2 typen innovaties

Innovatie van het beroepsonderwijs



Innovatie van de beroepspraktijk



Configuraties van pps'en

Observaties : welke pps-vormen zien we in de regio?



Meest voorkomende archetype in deze regio in 2020. De afgelopen jaren is heel veel gebeurd op het vlak van hybride onderwijs (leren is werken en werken is leren) en keuze vakken



Deze configuratie geeft de focus van de pps'en weer ten tijde van de MRA -analyse in 2017



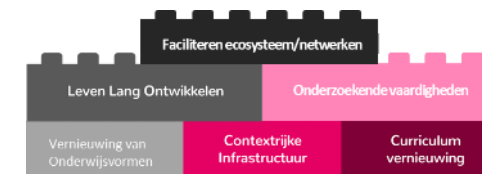
Paar pps'en die aansluiten bij campusvorming en aantal die gedistribueerd model hebben



Vele pps'en zetten in op LLO als vervolgstap en hopen met inkomsten daaruit pps te kunnen verduurzamen



Deze vormen komen relatief weinig voor. Wel zien we praktijkopdrachten gericht op student maar minder gericht op verhogen innovatiekracht bedrijf

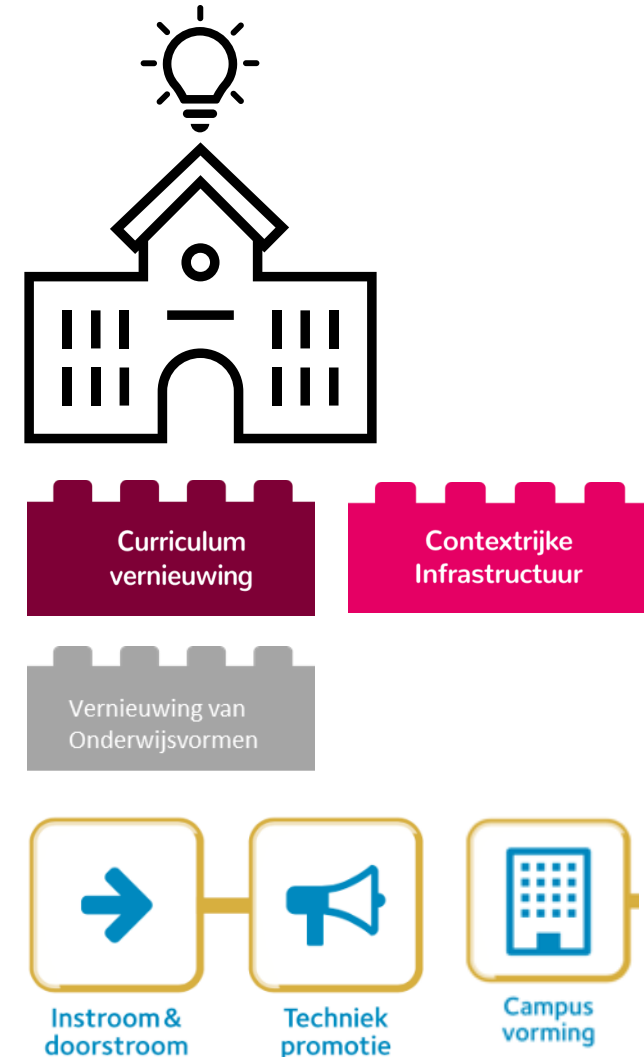


Wat zien we op het gebied van de innovatie van het beroepsonderwijs?

Observaties:

Het gat tussen onderwijs en arbeidsmarkt is veel kleiner geworden door:

- Actualiseren inhoud: curriculum sluit goed aan op de kennis in het werkveld
- Innoveren van de onderwijsvormen: hybride leervormen hoog op de agenda
 - Hybridiseren van het onderwijs: bedrijf wordt leslokaal
 - Werken is leren en leren is werken
 - Werken in projecten
 - Bedrijfsbezoeken/gastlessen
- Meer skillsbased onderwijs: niet alleen wat je weet maar ook wat je kunt
- Aanbieden doorlopende leerlijnen PO-VO-MBO-(AD)-HBO
- Modulair onderwijs
 - Keuzeonderdelen
 - Start met BOL en stroom door naar BBL
 - Vele cross-over opleidingen
- Contextrijke leeromgevingen
 - Fieldlabs/campussen
 - Regio als een campus: gebruik van faciliteiten van partners/bedrijven



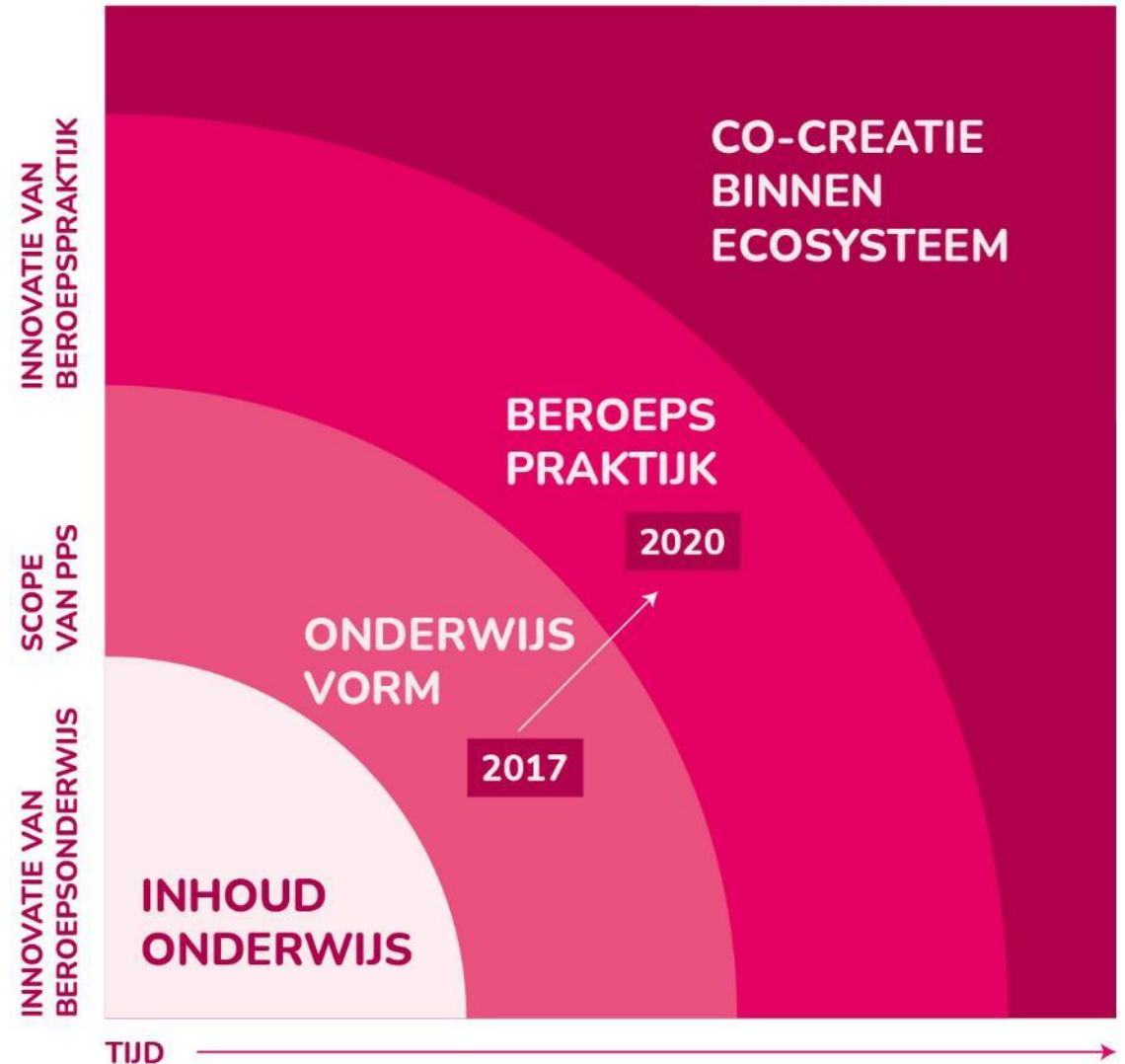
Wat zien op het gebied van de innovatie van de beroepspraktijk?

- Observaties:
- Bedrijven zien het mbo nog niet als innovatiepartner. Zijn eerder gericht op het hbo en beeldvorming over flexibiliteit en de deskundigheid van de docenten zit in de weg. (zie sheets over Perspectief van het werkveld.)
- De innovatie van de beroepspraktijk kan alleen accelereren als de innovatie van het beroepsonderwijs voldoende op orde is. Dit veronderstelt:
 - Goede inhoudelijke aansluiting bij werkveld
 - Gerichtte aandacht voor 21st century skills / competenties
 - Project gestuurd, modulaire opbouw
 - Praktijk gestuurd/Hybride onderwijsconcepten (leren is werken & werken is leren)
 - Contextrijke leer/werk omgevingen
 - Vertrouwensbasis
- In 2017 (MRA analyse) was dat niet geval, maar nu wel.

DE PPS'EN ZIJN KLAAR VOOR DE VOLGENDE STAP!

In welke golf bevinden de pps'en zich?

- De pps'en in de provincies Noord Holland en Flevoland hebben grote stappen gemaakt op het gebied van flexibilisering en modulaair maken van de opleidingen
- De praktijk component in het mbo onderwijs is flink toegenomen. Er wordt veel meer geleerd in de praktijk. Vanuit de bedrijven gezien is levert dit vooral goede medewerkers op die beter op de praktijk zijn aangesloten maar de praktijk-gerichte opdrachten worden gezien als oefenmateriaal voor de student niet zo zeer als projecten ter verbetering van de innovatiekracht.
- Komend van golf 2 in 2017 bewegen de pps'en als geheel genomen zich nu naar golf 3.



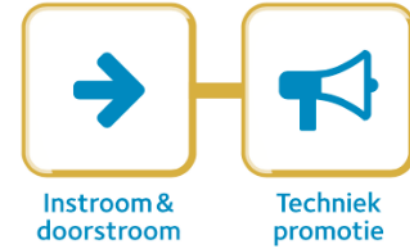
Observatie 2: Innovatie van het beroepsonderwijs: Krachten worden te weinig gebundeld en een enge definitie van techniek wordt gehanteerd

Het onderwijs is door de pps'en meer flexibel en modulair geworden. De nadruk ligt bij de technische opleidingen nog wel veel op de techniek en te weinig op de toepassing in de praktijk. Koppel techniek aan de maatschappelijke uitdagingen. Er wordt weinig gedeeld en vaak wordt het wiel opnieuw uitgevonden: bundel krachten



Innovatie van het beroepsonderwijs

In-/doorstroom & techniekpromotie



Observaties:

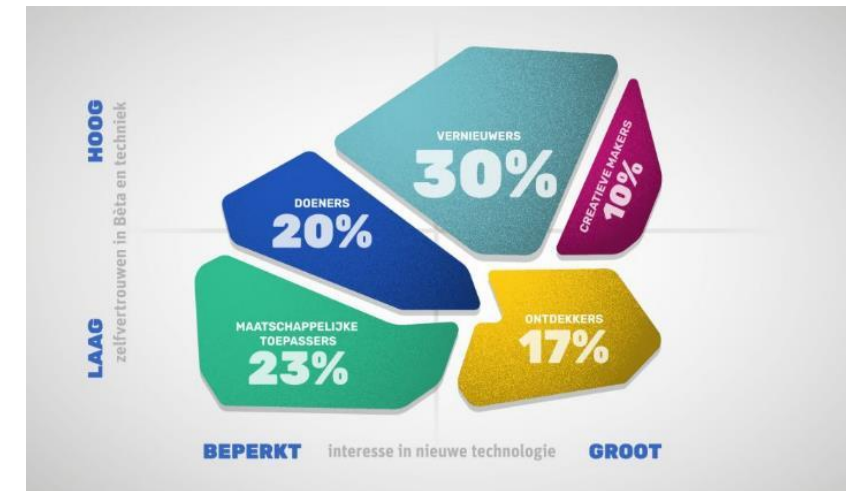
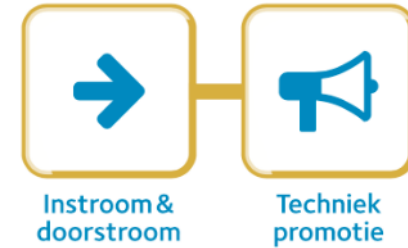
- Er is een start gemaakt met flexibilisering van het onderwijs door de pps'en
- Een aantal pps'en hebben het Bèta Mentality gedachtengoed omarmd waardoor er een veel bredere blik is op technologie, maar op andere plekken ligt de nadruk heel sterk nog op de (harde) techniek zonder de context
- Bedrijven geven aan te kampen met onjuiste en niet uniforme beroepsprofielen
- E-learning krijgt meer aandacht en gezien als methode om onderwijs modulair te maken (ook voor LLO), maar is vaak geen onderdeel van een RIF. Onze gesprekspartners zijn in de veronderstelling dat het als apart project gefinancierd wordt door de provincies. Echter, de provincie Noord-Holland financiert geen e-learning.
- Er wordt weinig gedeeld. Ieder ontwikkeld zijn eigen curriculum. Dit geldt ook voor e-learning en e-learning platformen en voor nieuwe leervormen. **Vele wielen worden opnieuw uitgevonden!**
- Bedrijven zijn vrij onbekend met andere pps'en dan de pps waar ze direct bij betrokken zijn, maar zijn daar wel in geïnteresseerd.
- De school- en beroepskeuze begint al op vroeger. Samenwerkingsverbanden rondom het vmbo in het kader van Sterk Techniek Onderwijs (STO) zijn ook pps'en maar worden nog niet echt gezien en aangestuurd als zodanig. Op een aantal plekken wordt goed samengewerkt met de STO- netwerken maar op andere plekken nog niet.

In-/doorstroom & techniekpromotie

Aanbevelingen:

Voorwaarden voor succes: bundel krachten en heb een bredere kijk op techniek

- Maak het aanbod van de verschillende pps'en transparant, zodat modules hergebruikt kunnen worden door andere pps'en.
- Focusseer op het versterken van initiatieven die goed lopen in plaats van het steeds opstarten van nieuwe initiatieven. Hanteer als voorwaarde voor subsidie: aantonen dat voortgebouwd wordt op wat al reeds aanwezig is (regie functie bij de provincie).
- Zorg dat technologie niet doel op zich wordt maar dat het gekoppeld wordt aan maatschappelijke uitdagingen (middel in plaats van doel)
- Door het Bèta Mentality Model centraal te zetten, wordt een veel bredere doelgroep bereikt. Daarnaast is techniek alleen zinvol als het toegepast wordt (de context is net zo belangrijker als de technologie).
- Heb meer aandacht voor het promoten van het beroepsprofiel. Stel deze niet op per pps maar per sector/branche. Zo ontstaat een gemeenschappelijke taal.
- Ontwikkel op basis van good practices een model (handboek) voor Learning Communities dat als startpunt kan dienen voor de pps'en.
- Behandel STO-verbanden ook als een pps en versterk de samenwerking van de STO-pps'en met de mbo-pps'en.



Observatie 3:

De contextrijke infrastructuur van de partners wordt nog onvoldoende benut en de 'software' van de infrastructuur is onderbelicht

Denk niet alleen aan centrale fysieke locaties, maar maak goed gebruik van de bestaande infrastructuur van de partners (gedistribueerd model). Investeer niet alleen in stenen en apparatuur ('hardware') maar ook in mensen ('software'), want een infrastructuur komt tot leven door mensen

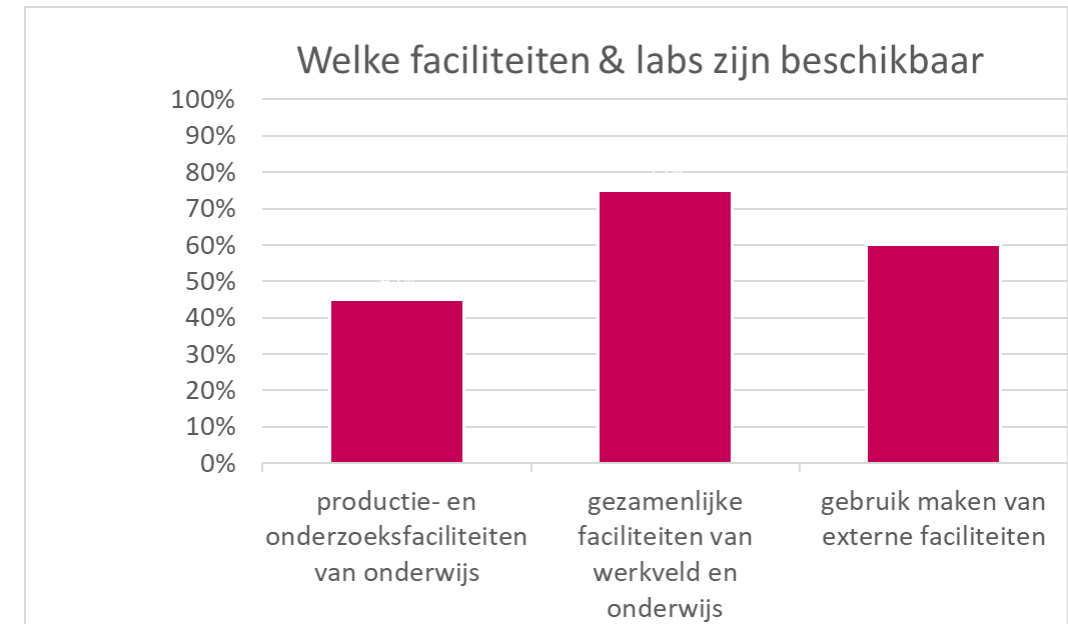


Campusvorming (1)



Observaties:

- Bij 75% van de pps'en is er sprake van contextrijke werk- en leeromgevingen waar praktijkprojecten kunnen worden uitgevoerd.
- Op verschillende plekken ontstaan campussen: fysieke hotspots waar onderwijsinstellingen, kennisinstellingen en bedrijven elkaar gemakkelijk weten te vinden ten behoeve van opleiden en innoveren. Het oprichten van een fysieke campus is een langdurig en complex proces.
- Een paar pps'en maken goed gebruik van de contextrijke omgeving van de partners (de regio of de stad als je campus).
- Steeds meer pps'en creëren ook een virtuele infrastructuur (e-learning).
- Vaak is de focus nog teveel op de 'hardware'. Er is weinig aandacht voor de 'software' (het beheer, facility-, project/programma en community management).



Een contextrijke infrastructuur kent verschillende uitvoeringsvormen



Centraal

De contextrijke infrastructuur bevindt zich op één locatie. Voorbeelden hiervan zijn campussen en fieldlabs. Campussen vragen om grote investeringen.



Decentraal

Uitvoeringslocaties van partners, verspreid over een regio, vormen samen de contextrijke infrastructuur. Ook kan gekozen worden voor een centrale locatie met satellieten.



Virtueel

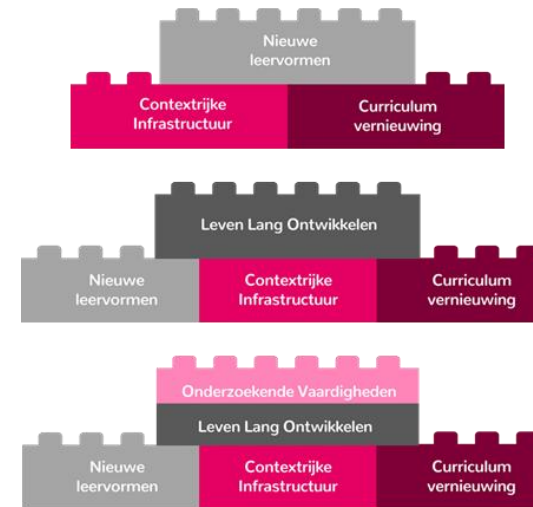
De contextrijke infrastructuur is een digitale omgeving (bv. een e-learning platform). Digitale omgevingen zijn vaak een aanvulling op fysieke infrastructuren.

Campusvorming (2)

Aanbevelingen:

Voorwaarden voor succes: maak gebruik van wat er is en vergeet de 'software' niet

- Een contextrijke infrastructuur is een belangrijke bouwsteen voor de pps'en: een plek waar geëxperimenteerd en gecreëerd kan worden.
- Investeer niet alleen in stenen maar ook in mensen. Spendeer niet al het geld aan stenen en materiaal, maar zorg dat er geld is voor mensen die de infrastructuur tot leven kunnen brengen.
- Zorg voor een goede governancestructuur. Maak heldere afspraken over rolverdeling, zeggenschap en financiering van de stakeholders. Wees voldoende flexibel om nieuwe partijen toe te kunnen laten.
- Maak goed gebruik van de bestaande infrastructuur van de partners en maak inzichtelijk wat elke partner binnen de pps te bieden heeft.
- Wat je opbouwt, moet ook onderhouden kunnen worden (technologische ontwikkelingen gaan snel). Partners zijn vaak bereid apparatuur beschikbaar te stellen.



Vernieuwing van onderwijsvorm

Hybride onderwijsvormen ontstaan: leren is werken en werken is leren. Het onderwijs vindt voor een deel plaats buiten het leslokaal en vraagt om een contextrijke leer- en werkomgeving.

Leven Lang Ontwikkelen

Werkenden willen zich blijven ontwikkelen, maar willen niet altijd terug naar de schoolbanken. Ze willen nieuwe (digitale) leervormen en leer- en werk omgevingen, die te combineren zijn met hun werk.

Onderzoekende vaardigheden/innovatie

Learning communities worden gevormd waar studenten, docenten, onderzoekers, werkenden samen aan de slag gaan met praktijkopdrachten. Dit vraagt om een inspirerende leer- en werkomgeving.

Een contextrijke infrastructuur heeft twee dimensies

Hardware

Hardware zijn de fysieke locaties (gebouwen, machines, apparaten), maar ook e-learning platforms en simulatoren. De locatie kan een campus zijn, maar ook bedrijven of zorginstellingen.



Software

Met software wordt bedoeld het beheer, facility-, project/programma- en community management. Een infrastructuur komt tot leven door mensen. Alleen investeren in stenen en apparaten is weinig zinvol.

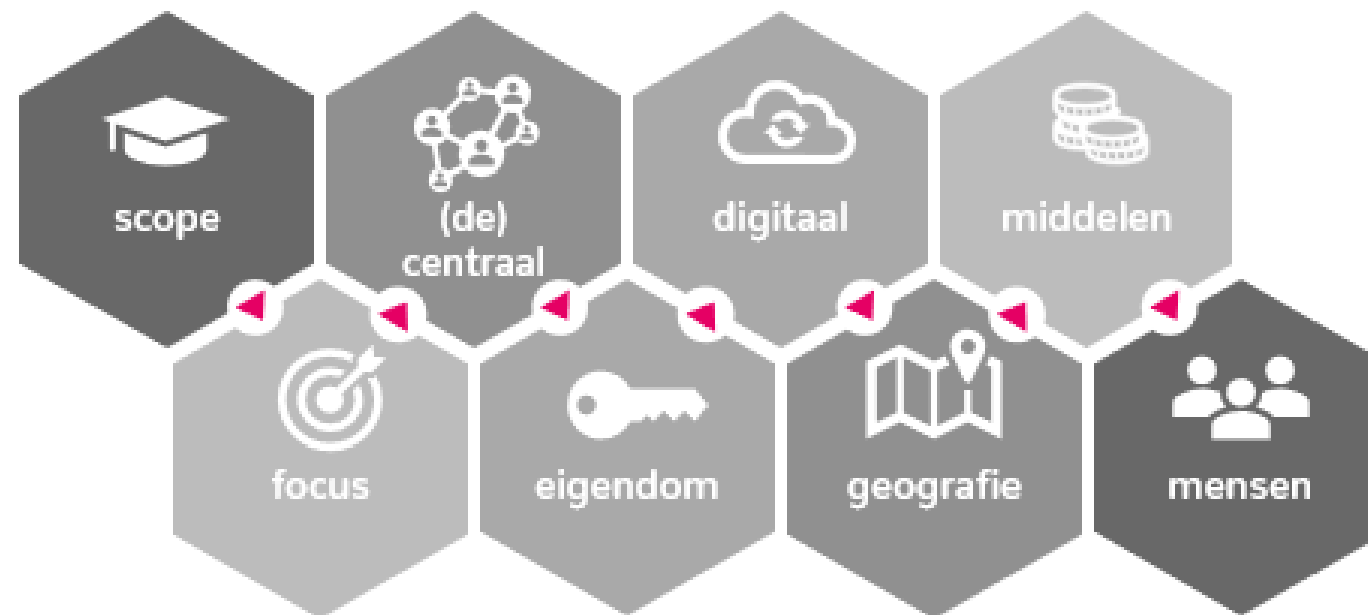
Een profiel voor het in kaart brengen van contextrijke infrastructuur

Scope: welke onderwijsinstellingen gaan er gebruik van maken (po/vo/mbo/hbo/wo)?

(De)centraal: concentreer je alles op één plek of ga je voor een gedistribueerd model?

Digitaal: welke digitale infrastructuur is nodig (bijvoorbeeld e-learning platform)?

Middelen: hoeveel geld is nodig en wie gaat het betalen (ook voor het beheer en onderhoud)?



Focus: waar ga je het voor inzetten? Alleen voor onderwijs of ook voor onderzoek en innovatie?

Eigendom: wie is de eigenaar (de school, de PPS, bedrijven of een derde partij)?

Geografie: is het werkgebied alleen de regio of ook daar buiten?

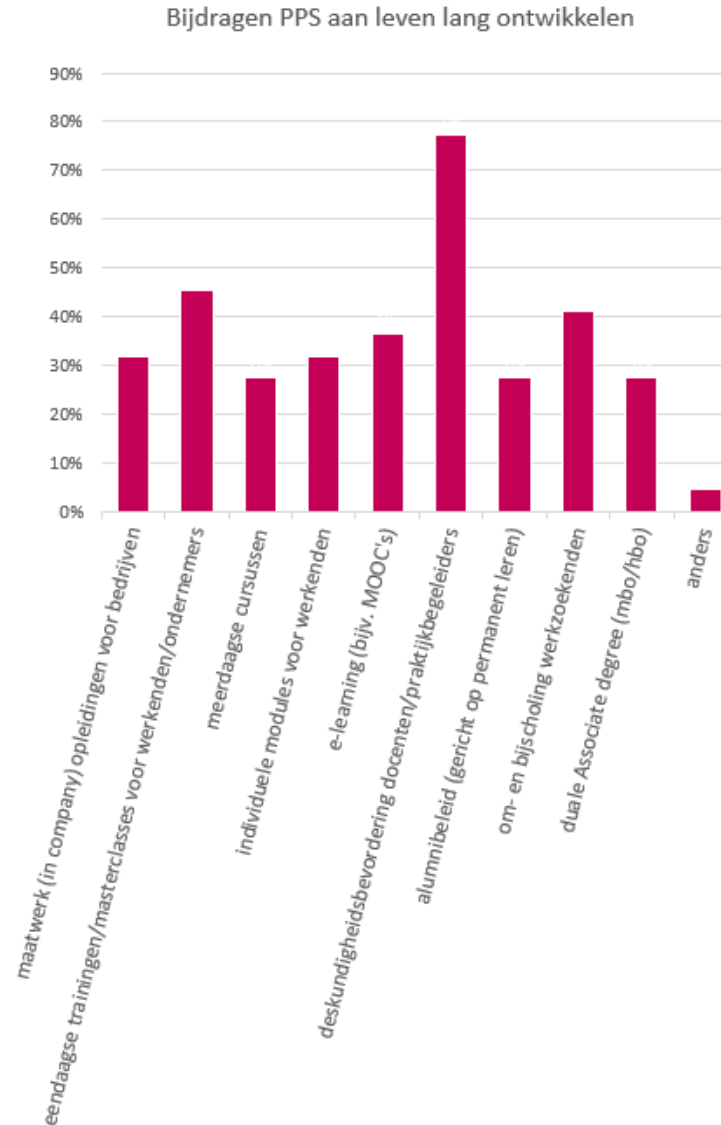
Mensen: hoeveel mensen heb ik nodig; (initieel en op langere termijn)?

Observatie 4: Relatief weinig aandacht voor LLO. Mbo nog niet gezien als partner voor LLO

LLO ontwikkelen staat nog in de kinderschoenen. Enerzijds omdat het onderwijs eerst flexibel en modulair moest worden gemaakt, anderzijds omdat de bedrijven ROC's nog niet zien als LLO-partner (adoption chain risico). Nadruk ligt vooral op formeel leren; non formeel leren wordt vaak niet gezien als vorm van LLO.



Leven lang ontwikkelen & duurzame inzetbaarheid



Observaties: LLO staat bij de pps'en en de mbo's nog in de startblokken:

- LLO vanuit PPS'en bestaat vooral uit docentprofessionalisering en masterclasses en andere bijeenkomsten voor de bedrijven in het netwerk van de PPS (kort cyclisch).
- Veel bedrijven (zeker MKB) hebben geen duidelijke LLO-strategie (reactief als er vacature is): onbewust onbekwaam.
- Het mbo wordt door bedrijven nog niet gezien als een aanbieder voor LLO (voorbeeld van een adoption chain risico).
- Nadruk vooral op formeel leren en minder op non-formeel leren.
- DE LLO-markt is complex, vele initiatieven en regelingen: veel bomen, geen bos.
- Er ontbreekt een eenduidig loket bij de ROC's voor de bedrijven.
- Positie LLO niet altijd duidelijk binnen ROC.
- LLO kan maar in beperkte mate vanuit de RIF gefinancierd worden. Deze subsidiegelden mogen immers alleen gebruikt worden voor het initieel onderwijs, maar modules en voorzieningen die daarvoor worden ontwikkeld mogen wel breder ingezet worden. LLO wordt daarom grotendeels gefinancierd uit andere bronnen (bijvoorbeeld Provincie). De projectleiders geven aan dat er ook wel geld is voor uitbouwen bestaande initiatieven maar niet voor nieuwe initiatieven.
- Skillsbenadering van House of Skills vrij onbekend bij de meeste andere pps'en in de regio; bereik van deze pps lijkt vooralsnog zich tot Amsterdam te beperken.
- Alumni beleid door het mbo is er nauwelijks (terwijl: het zijn je klanten voor LLO en je ambassadeurs!)

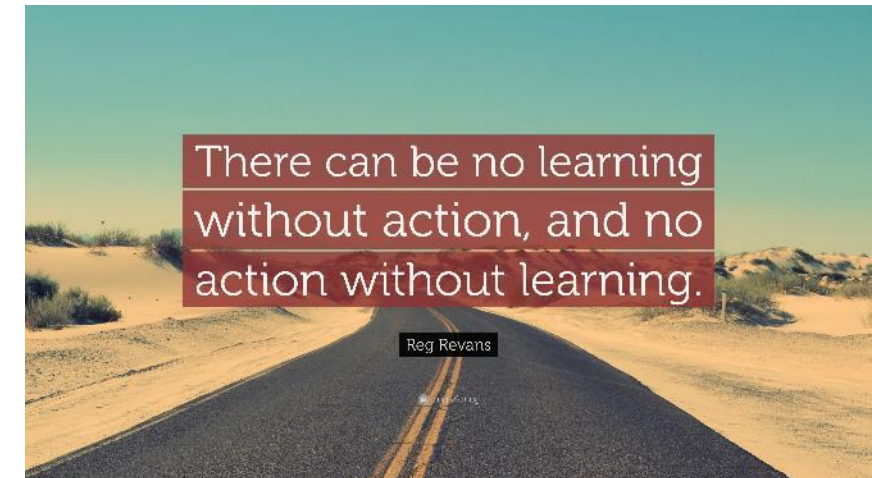
Leven lang ontwikkelen & duurzame inzetbaarheid



Aanbevelingen voor de pps'en en hun mbo's:

Voorwaarden voor succes: meer focus op skills en non-formeel leren

- Zie een goede balans te vinden tussen kennis en vaardigheden (skills).
- Heb meer aandacht voor non formeel leren (bv learning communities, learning on the job). Het gaat om het doen.
- Flexibiliteit bij het ontwikkelen en aanbieden van LLO is essentieel om aan te sluiten bij ritme van de bedrijven.
- Modulair/certificeerbaar onderwijs is daarom een goed uitgangspunt.
- E-learning is een belangrijke component.
- Ontwikkel één front-office/loket voor medewerkers.
- Bundel de krachten: ga niet als pps ieder een eigen programma's ontwikkelen.
- Onderzoek hoe de krachten gebundeld kunnen worden met andere (commerciële) aanbieders van opleidingen die al een sterk brand en netwerk hebben.
- Benader als mbo actief alumni.

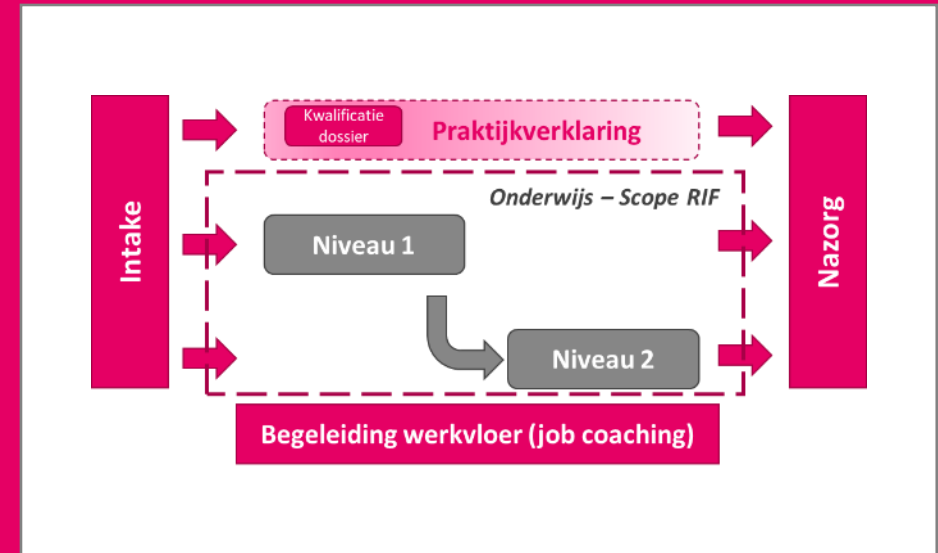


There can be no learning
without action, and no
action without learning.

Reg Revans

Observatie 5: Bij entrée opleidingen ligt de bal nog te veel bij het onderwijs

Flexibilisering van het onderwijsconcept en de modulaire aanpak maken stapelen van certificaten mogelijk. Het onderwijs is tot nu toe vooral leidend geweest maar duurzame inzetbaarheid vraagt ook meer dan onderwijs alleen (job coaches, nazorg, etc). Dit vraagt om het beleggen van het eigenaarschap/regie in het hele ecosysteem en niet alleen bij de school.



Inclusiviteit & Van werk naar werk



Observaties: Er ontstaan werkende modellen voor inclusiviteit

- Aantal pps'en is volledig gefocust op entree onderwijs.
- Verschillende PPS'en hebben specifieke programma's ontwikkeld. Weinig samenwerking tussen de pps'en.
- Er zijn concepten ontwikkeld die werken en die opgeschaald kunnen worden.
- Bedrijven en instanties zijn actiever betrokken maar de onderwijsinstellingen zijn nog vaak wel de drijvende kracht achter de pps.
- Zeer complex speelveld dat voortdurend in beweging is en waar stakeholders verschillende en soms tegengestelde belangen hebben. Eén loket ontbreekt nog..
- Verduurzaming duurt vaak langer dan 4 jaar en is kostbaar omdat het arbeidsintensieve trajecten zijn die niet ophouden na behalen van diploma.
- Vanwege Corona komen extra middelen beschikbaar.
- RIF-projecten zijn vooral gericht op het onderwijstraject. Het voortraject, de begeleiding op werkvloer (jobcoaches) en de nazorg maar ook het traject 'praktijkverklaring' vallen allemaal buiten de scope van de RIF (en dus zijn ook niet subsidiabel).

Concept entreeonderwijs



Inclusiviteit & Van werk naar werk



Aanbevelingen:

Voorwaarden voor succes: eigenaarschap/regie in ecosysteem beleggen

- Flexibilisering van het onderwijs- concept en de modulaire aanpak maken stapelen van certificaten mogelijk. Het biedt de kandidaat ook de mogelijkheid om op elk gewenst moment in te stromen.
- Besteed veel aandacht aan jobcoaches en train ook de bedrijven hoe om te gaan met deze doelgroep.
- Het gaat om duurzame inzetbaarheid (dus dat de student ook 2 jaar na het behalen startkwalificatie nog steeds werkzaam is). Dit nazorgtraject dient ook verduurzaamd te worden.
- De RIF-subsidie dekt niet altijd het hele werkterrein af waardoor belangrijke elementen niet subsidiabel zijn (intake, nazorg, LLO). Dit vraagt om een bundeling van financieringsinstrumenten.
- Verplaats het eigenaarschap van de school naar de andere partners in de pps. Er is behoefte aan een regiefunctie die hele traject kan overzien inclusief nazorg (buiten de school, vaak gemeente).
- Zorg voor duidelijk taakverdeling tussen de provincies en de gemeenten.
- Zorg dat de extra Corona-gelden worden ingezet om bestaande initiatieven te versterken in plaats van het opstarten van nieuwe initiatieven.
- Zet aanpakken die ontwikkeld zijn voor inclusiviteit ook – waar dit passend is - in voor werk-naar-werk trajecten.
- Zorg voor meer samenwerking tussen gemeenten (sociale domein) en provincie (economische domein) en voor een duidelijke taakverdeling hiertussen.

Observatie 6:

Bedrijven zijn vooral gericht op het hbo en zien een beperkte rol voor het mbo voor versterken innovatiekracht. Er zijn maar weinig Learning Communities

De bedrijven willen multilevel projecten (hbo/mbo), maar de verbinding met hbo (vooral in Noord Holland) is beperkt. Het concept van learning communities is nog niet echt vorm gegeven. Innovatie vraagt om een andere mindset. Practoraten zijn nog in opkomst en nog niet goed aangesloten bij lectoraten



Innovatie (van de beroepspraktijk)



Observaties: Nog beperkte rol van mbo in innovatie van de beroepspraktijk

- Er wordt sinds de vorige analyse in 2017 meer projectmatig gewerkt maar het primaire doel is nog steeds de ondersteuning van het onderwijs en niet de innovatie van de beroepspraktijk. Dit blijkt o.a. uit:
 - Bedrijven kijken naar het hbo voor innovatie van de beroepspraktijk
 - De pps'en focuseren zich primair op het afleveren van bekwame en goede medewerkers (innovatie is bijvangst)
 - Bedrijven willen graag multi-level projecten (mbo-hbo), maar samenwerking tussen mbo en hbo is nog gering en lastig
- Pps'en leggen sterker nadruk op de techniek dan op de maatschappelijke toepassingsmogelijkheden, maar techniek staat niet op zichzelf (multidisciplinair)
- Weinig projecten die naar de hele waardeketen kijken; er zijn weinig cross-overs (zelfs niet binnen de school)
- Er wordt veel gesproken over learning communities, maar dit wordt nu vooral ingevuld door studenten een project bij een bedrijf te laten uitvoeren. Een learning community omvat echter meer: het gaat om het samen op leren en innoveren van studenten, docenten en de professionals van bedrijven.
- Docenten hebben kennis van de technologie maar missen kennis van de context die nog is voor de innovatie projecten
- Practors zijn opkomst (vooral bij nieuwe RIFs), maar practor is nog niet practoraat. Sommige practoren hun eigen onderzoeksprojecten, en/of zijn eenzijdig gericht op onderwijsinnovatie. Dan heeft de beroepspraktijk er nog niet direct iets aan.
- Samenwerking tussen practoren en lectoren nog beperkt.
- Innovatie vraagt andere mindset (openingstijden, flexibiliteit, onderzoeksvaardigheden).
- Verschillende voorbeelden waarin bedrijven zelf innovatie projecten initiëren met (hbo) studenten.
- Aansluiting hbo in Noord Holland minder dan in andere provincies.

Innovatie (van de beroepspraktijk)

voorwaarden voor succes: multilevel en learning communities

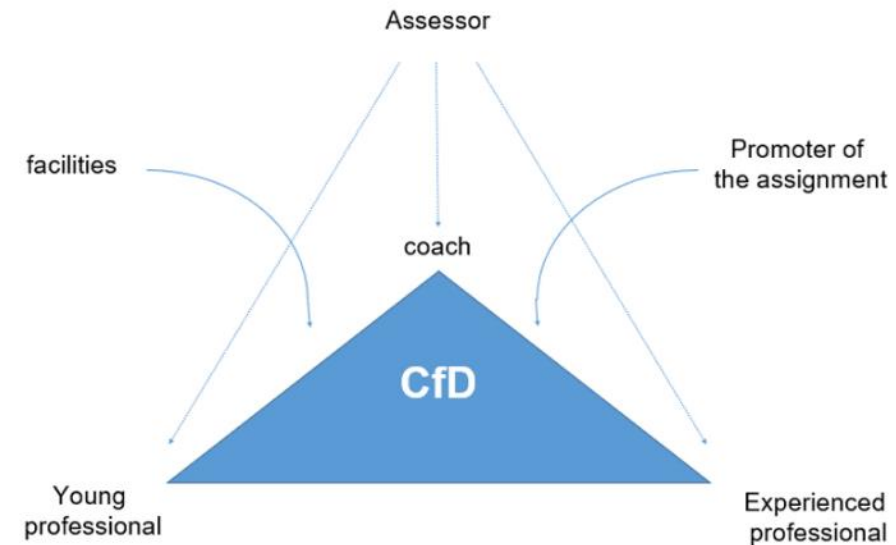


Innovatie

Aanbevelingen:

Voorwaarden voor succes: multilevel arrangementen vanuit het onderwijs richting bedrijven en learning communities

- Houd bij innovatie van de beroepspraktijk het volgende voor ogen:
 - Innovatie is vraaggestuurd
 - Innovatieprojecten vragen om een multilevel aanpak (hbo en mbo)
 - Innovatie is multi-disciplinair en ketengeoriënteerd
- Koppel practoraten aan lectoraten met een gezamenlijk programma
- Een meer thematische aanpak is gewenst (programma met op elkaar aansluitende projecten ipv op zichzelf staande projecten).
- Een learning community is een mini-pps, waarin alle actoren onderdeel van zijn
- De begeleiding van deze projecten vereist (hybride) docenten die ook de context begrijpen en gewerkt hebben/werken in de sector.
- Versterk de projectmanagement competenties en onderzoeksvaardigheden van de betrokken docenten/begeleiders.
- Ontwikkel een netwerk van bedrijfscoaches.
- Flexibilisering en andere mindset van onderwijs is nodig om aan te kunnen sluiten op het ritme en snelheid van de bedrijven.




Chemelot
Innovation and
Learning Labs

NEW CONNECTIONS • NEW SOLUTIONS

Observatie 7: De pps'en zijn nog teveel aanbod- in plaats van vraaggestuurd. De maatschappelijke 'WAAROM' is niet altijd duidelijk

Slechts enkele pps'en hebben een duidelijke koppeling gemaakt met een maatschappelijk vraagstuk. Vele pps'en beschrijven vooral het 'WAT' en de 'HOE' (de activiteiten die de pps gaat uitvoeren), en er is weinig aandacht voor de te realiseren impact. Een duidelijke purpose case ontbreekt. Hierdoor zijn de pps'en meer aanbod- dan vraaggestuurd



Het 'WAAROM' van een pps

Observaties: de nadruk ligt op vooral op het 'WAT' en het 'HOE'; het 'WAAROM' ontbreekt vaak

- De meeste pps'en hebben niet duidelijk omschreven aan welk maatschappelijk probleem ze willen bijdragen
- De meeste plannen stellen dat ze een hogere in/uitstroom willen van studenten (WAT) door het ontwikkelen van aantrekkelijke (hybride) opleidingen die beter aansluiten op de wensen van de bedrijven (HOE).
- Veel pps'en zijn vooral gericht op het aanbod (WAT) en zijn minder vraaggestuurd (WAAROM)
- De gebruikte prestatie indicatoren zijn vooral gericht op aantallen studenten (WAT) en activiteiten (HOE) die uitgevoerd dienen te worden
- De impact van de pps op maatschappelijke vraagstukken (WAAROM) wordt nauwelijks gemeten
- Maatschappelijke thema's die spelen op provinciaal niveau zijn klimaatopgave, digitalisering en circulariteit (vooral in Flevoland)



Het 'WAAROM' van een pps

Aanbevelingen:

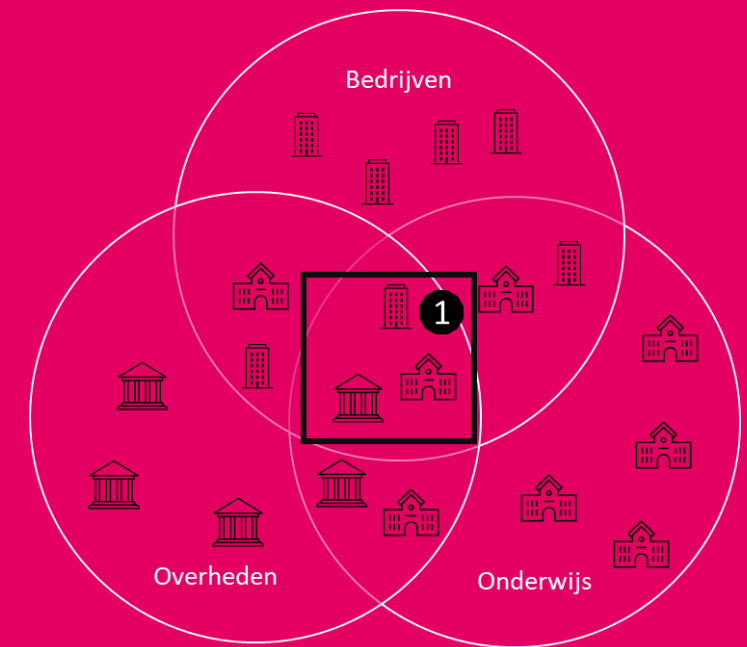
Voorwaarden voor succes: start vanuit de purpose en de impact (maatschappelijk vraagstuk)

- Omschrijf wat de impact van de pps zal zijn op dit maatschappelijk vraagstuk. Het is belangrijk dat dit een gedragen en gemeenschappelijke visie is van alle partners. Stel een purpose case op.
- Stel niet alleen de techniek centraal; het gaat er juist om wat je kunt realiseren met de techniek (techniek kan niet los gezien worden van de toepassing).
- Stel de vraag en niet het aanbod centraal.
- Definieer prestatie-indicatoren die zichtbaar maken of je op de goede weg bent en wat de impact is die gerealiseerd wordt.
- Oplossen van maatschappelijke uitdagingen vraagt om een multidisciplinair, multisectoraal en multilevel aanpak.



Observatie 8: Het “Mininal Viabele Ecosysteem” voor de innovatie van de beroepspraktijk ontbreekt. Dit vraagt om andere partners en andere relaties met de partners.

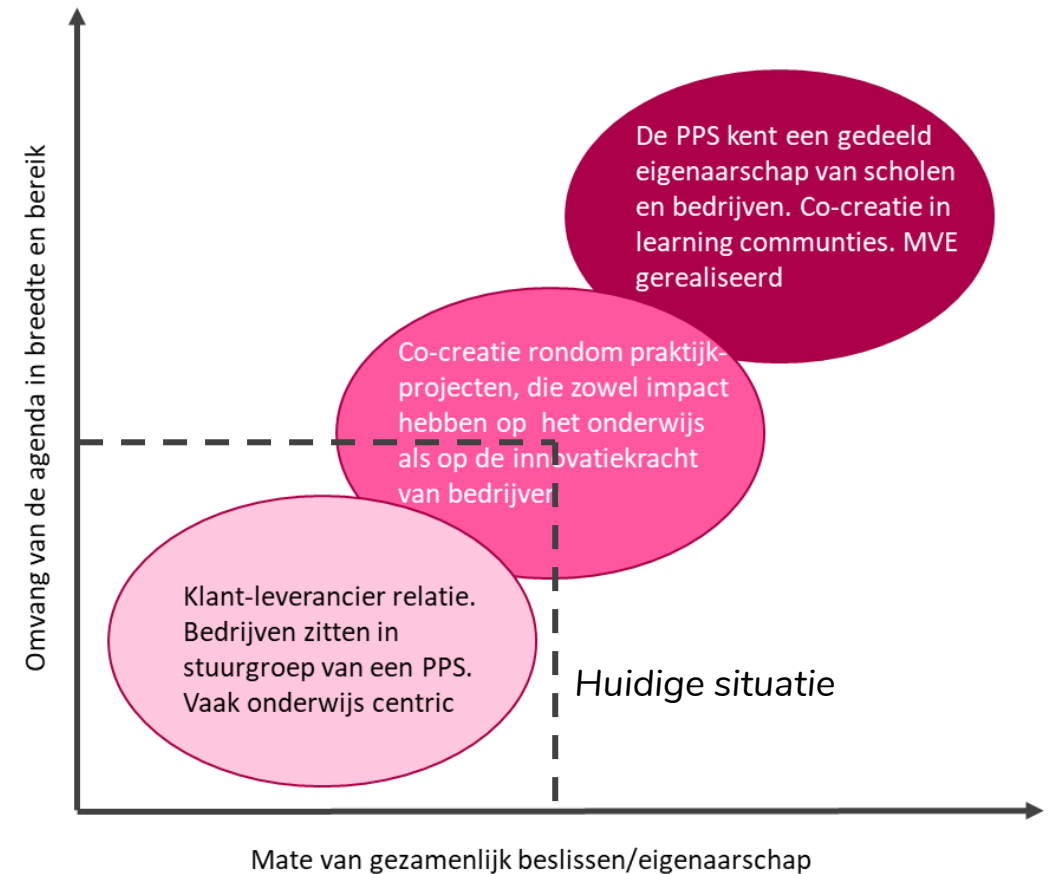
Als een pps de stap zet naar de innovatie van de beroepspraktijk zijn er andere partners nodig (bijvoorbeeld hbo) en zal ook de relatie tussen de partners een andere invulling krijgen (meer eigenaar dan afnemer). Daarnaast is het van belang dat de hele keten afgedekt wordt en er sprake is van wederkerige afhankelijkheid en waardecreatie



Het Minumum Viable Ecosysteem (MVE)

Observaties: het MVE voor de innovatie van de beroepspraktijk is nog niet aanwezig

- De partners die nu aan boord zijn, zijn voornamelijk aangesloten om de inhoud en vorm van het beroepsonderwijs te verbeteren.
- De bedrijven hebben vooral een klant-leveranciers relatie met de onderwijsinstellingen: zij vertellen waaraan de opleidingen moeten voldoen, en nemen vervolgens de afgestudeerde studenten af. Zij leveren daarnaast ondersteuning met het uitvoeren van de opleiding (gastdocenten, locaties, stage plaatsen).
- Voor de innovatie van de beroepspraktijk zijn er nog nauwelijks learning communities herkenbaar waarin alle partners co-creëren. De opdrachten staan vooral in teken van het onderwijs.
- Vaak is niet de hele keten afgedekt binnen de pps (zowel vanuit de bedrijfswaarde keten als de doorlopende leer/onderzoekslijn).
- Binnen het netwerk rondom de pps is de beleving dat de pps er voor de bedrijven is en niet met de bedrijven (nog geen eigenaarschap) aan de slag is.
- Diverse pps'en zijn gestart met multidisciplinaire projecten waarbij meerdere opleidingen betrokken zijn.

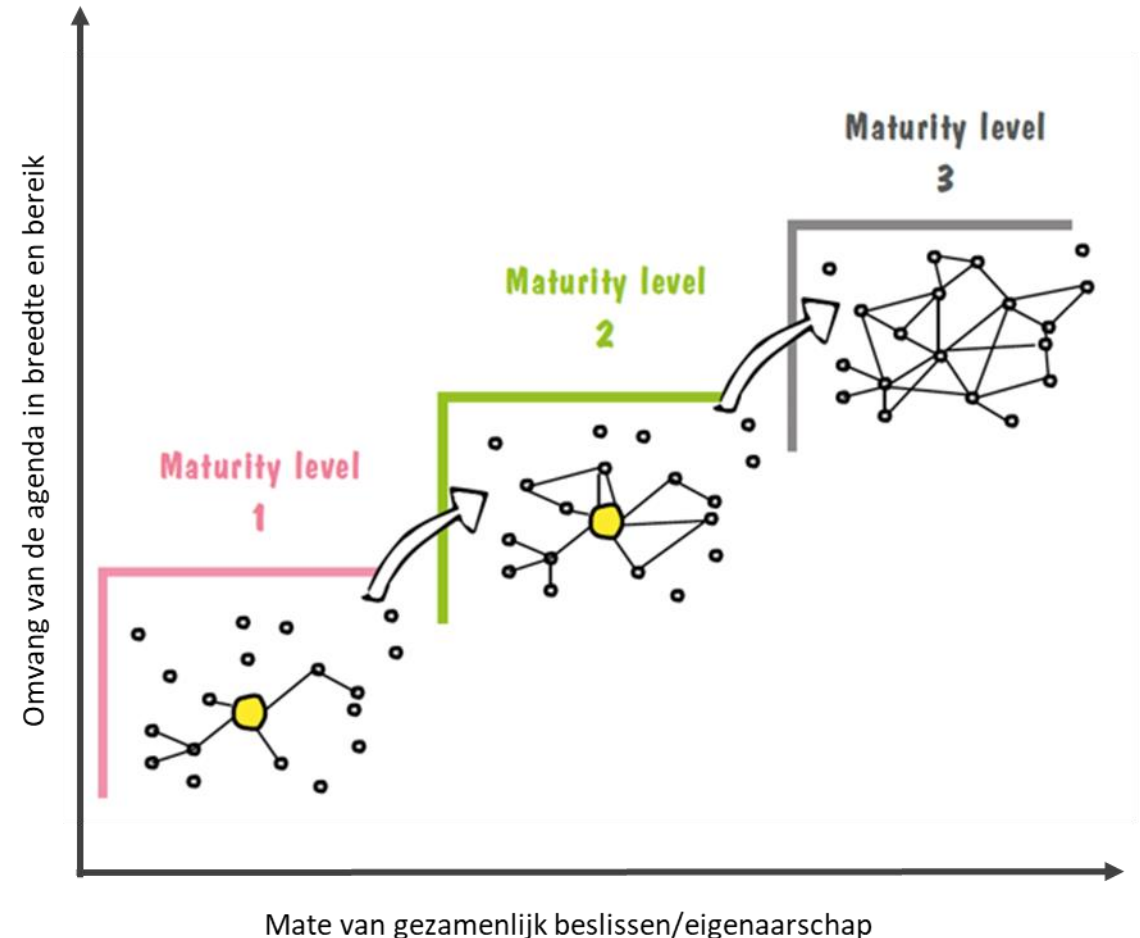


Het Minimum Viable Ecosysteem

Aanbevelingen:

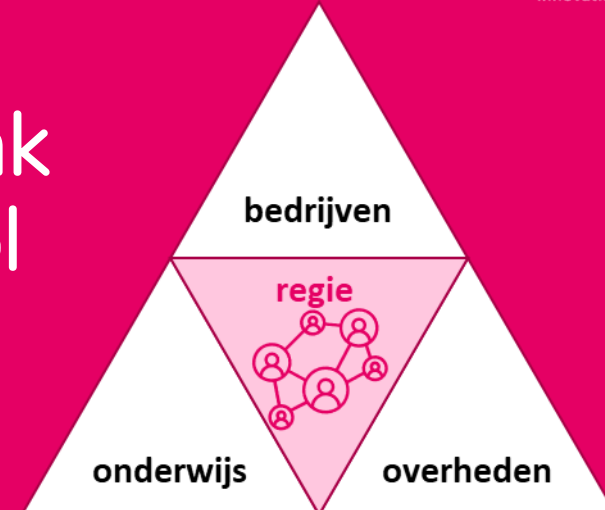
Voorwaarden voor succes: vorm een MVE die zowel de bedrijfs- als de onderwijsketen afdekt

- Innovatie van de beroepspraktijk heeft betrekking op een maatschappelijk vraagstuk en vereist dat alle relevante stakeholder die nodig zijn voor het oplossen van dit vraagstuk aan boord zijn. Dus niet alleen de gebruiker maar ook de toeleveranciers, intermediairs, overheidsinstanties, ect). Zorg dat de hele bedrijfsketen vertegenwoordigd is in de pps.
- Ook vanuit de onderwijsinstellingen is het belangrijk dat er een doorlopende onderwijslijn is (vo-mbo-hbo-wo). Hbo (en soms ook wo) inbreng is nodig voor het conceptuele niveau dat nodig is voor het oplossen van de praktijkvraagstukken → multilevel projecten.
- Ook vragen deze maatschappelijke vraagstukken om een multidisciplinaire aanpak en is meer nodig dan alleen techniek opleidingen.
- Voor learning communities is eigenaarschap en (langjarig) commitment nodig; een klant-leveranciersrelatie is onvoldoende.



Observatie 9: De regiefunctie binnen een pps is vaak tijdelijk en ligt vooral binnen de school

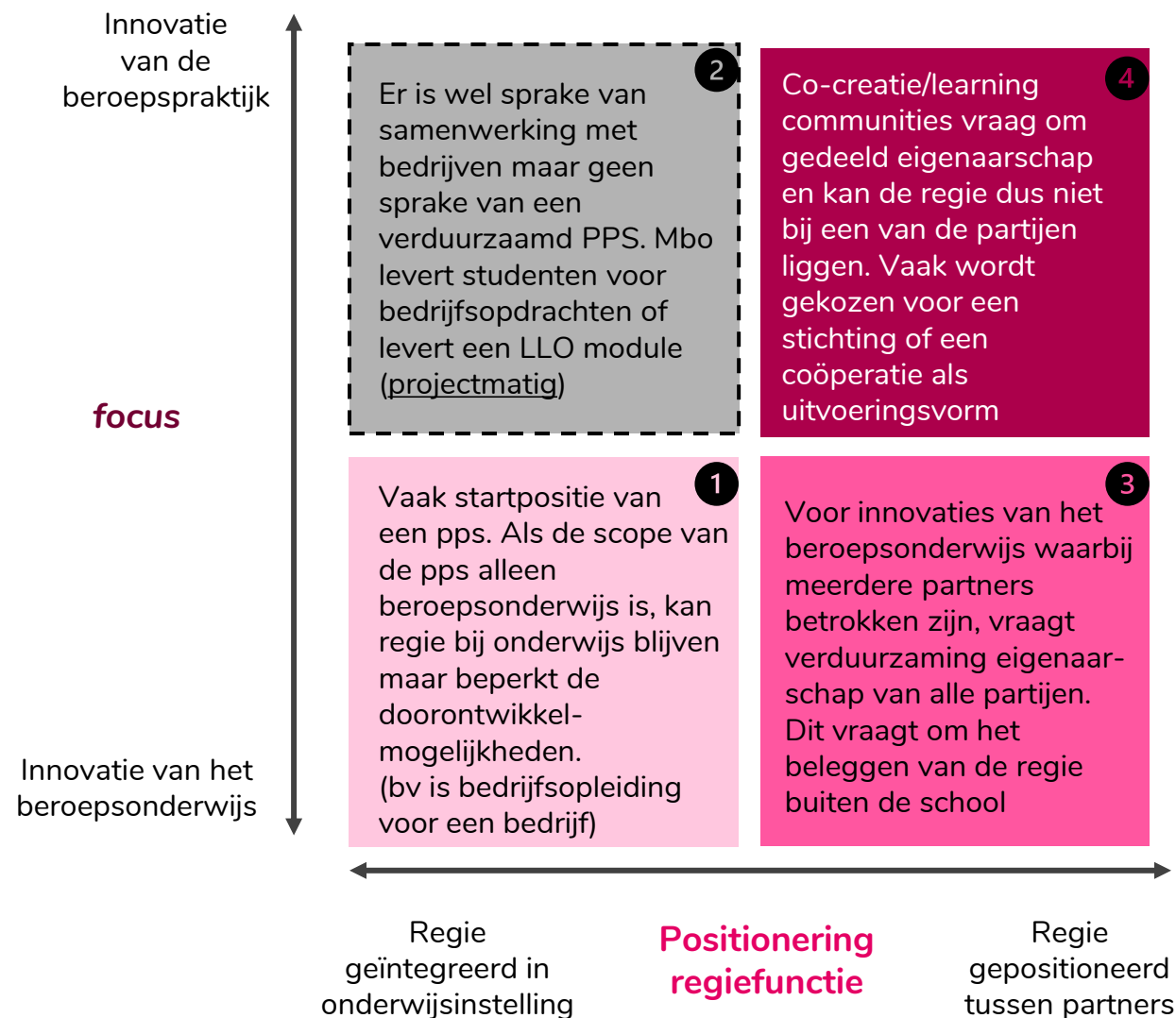
Veel gehoorde opmerking is dat het nog teveel voor de bedrijven is dan met de bedrijven. Veel pps'en worden na het aflopen van de RIF subsidie de school ingetrokken, terwijl het voortbestaan van een pps juist gebaat is met een regiefunctie die zich tussen de partners bevindt. Ook wordt deze 'buitenboordmotor' vaak als iets tijdelijks gezien



De regiefunctie van een pps

Observaties: De regiefunctie wordt vaak als tijdelijk gezien en binnen de school

- Omdat een onderwijsinstelling de penvoerder dient te zijn bij een RIF aanvraag, ligt in de meeste gevallen de regiefunctie en/of de projectmanagement functie bij het onderwijs.
- Vele RIF's starten vanuit positie 1 en willen verduurzamen vanuit positie 2. De praktijk laat zien dat de innovatie van het beroepsonderwijs zich wel laat verduurzamen vanuit de school, maar dat vrij snel na afloop van de RIF en het vertrek van de projectleider de pps ophoudt te bestaan. Doorpakken op de innovatie van de beroepspraktijk wordt lastig. De relaties met de bedrijven zijn versterkt, maar de bedrijven voelen zich geen eigenaar (meer) van de pps.
- In een aantal gevallen wordt vanaf de start gekozen voor optie 4 en wordt het programmanagement en/of de regiefunctie buiten de school belegd in de vorm van een stichting/ coöperatie. Het bedrijfsleven en het onderwijs zijn dan gelijkwaardige partners. De bedrijven voelen zich meer eigenaar en nemen vaak het initiatief zich te verenigen.
- Starten in positie 1 en vervolgens in de jaren daarna de stap maken naar positie 4 wordt als lastig ervaren omdat de pps dan al iets van de school is geworden.

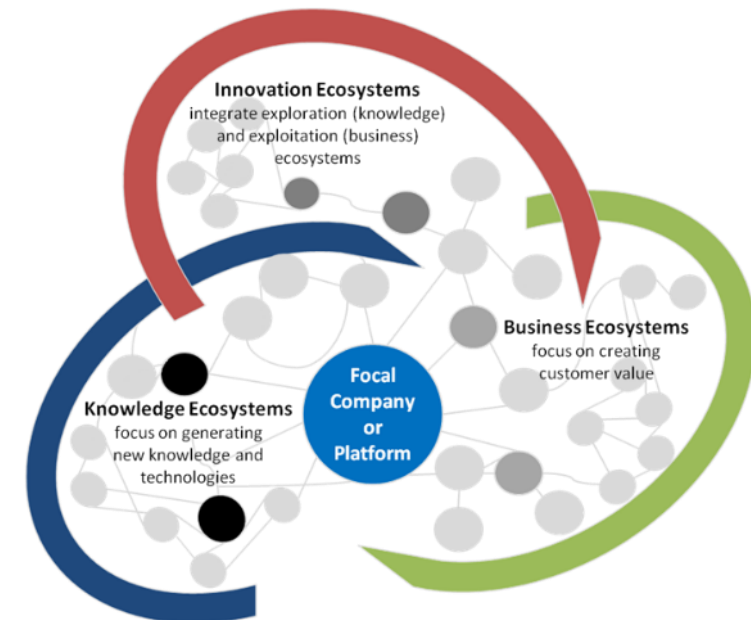
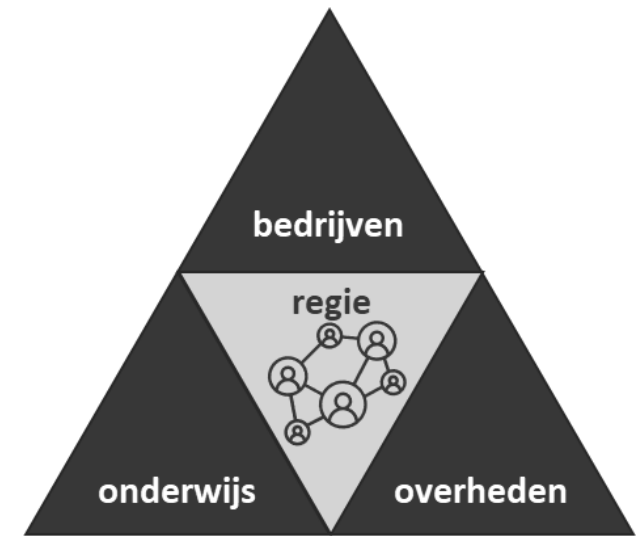


De regiefunctie van de pps

Aanbevelingen:

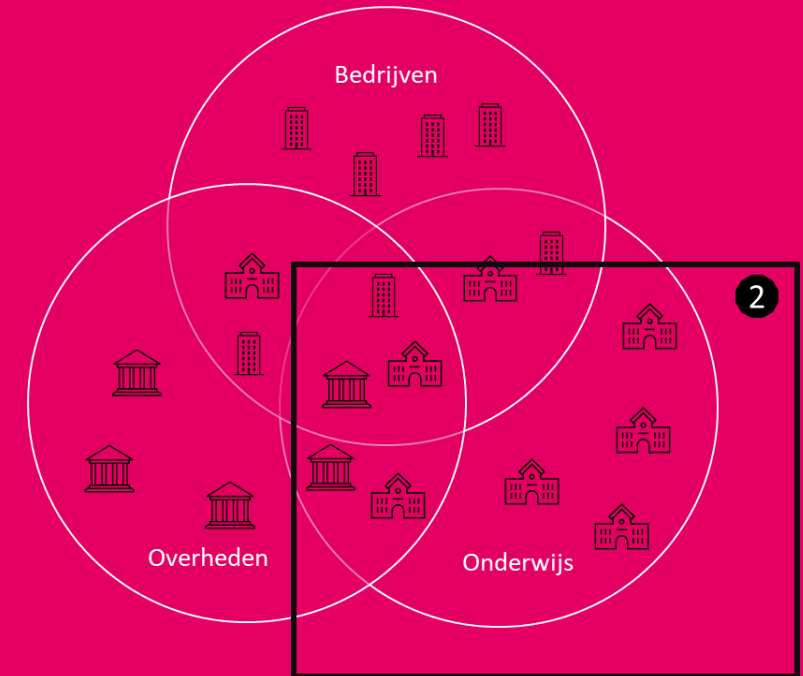
Voorwaarden voor succes: beleg de regiefunctie tussen de partners

- Indien een pps een rol wilt spelen t.a.v. de innovatie van de beroepspraktijk, is het wenselijk om een regiefunctie te definiëren die gepositioneerd wordt tussen de partners. (Dit hoeft niet vanaf dag één meteen een juridische structuur te zijn).
- Bij voorkeur wordt deze regiefunctie ingevuld door een persoon die de taal kan spreken van de verschillende partners. Ook kan gewerkt met een duo (persoon vanuit onderwijs en persoon vanuit bedrijfsleven). Het beschikken over een goed en relevant netwerk wordt sterk aangeraden.
- Het bij de start kunnen bouwen op een reeds bestaand netwerk van bedrijven die al vaker met elkaar hebben samengewerkt, vergroot de slagkans van een pps aanzienlijk
- Een indirecte vertegenwoordiging van bedrijven is in de praktijk meestal minder effectief. Brancheorganisaties en andere intermediairs zijn belangrijke stakeholders, maar zijn geen vervanging van de directe vertegenwoordiging van bedrijven in de pps.
- De regiefunctie wordt idealiter ondersteund door C-level vertegenwoordigers uit elk van de partijen: boegbeelden (bijvoorbeeld CEO bedrijf, RvB lid school, wethouder gemeente) die het gezicht willen zijn van de pps.



Observatie 10: Een pps-visie en strategie op ROC niveau ontbreekt. Weinig synergie en cross-overs tussen pps'en binnen een onderwijsinstelling.

Pps'en waarbij een ROC betrokken is, worden door de ROC niet gemanaged als een portfolio. Een pps wordt niet gezien als een innovatieprogramma voor de school maar als een (tijdelijk) subsidie project. Het is wenselijk dat de ROC's een pps- visie- en strategie opstellen en een pps/innovatie functie creëren op directieniveau, die zorgt voor krachtenbundeling binnen de ROC en aansluiting met andere stakeholders (bijvoorbeeld het hbo).



Het netwerk van pps'en binnen een ROC

Observaties: Een pps- visie- en strategie op ROC niveau ontbreekt veelal

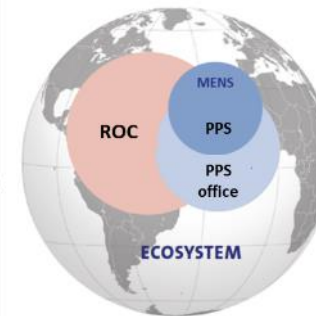
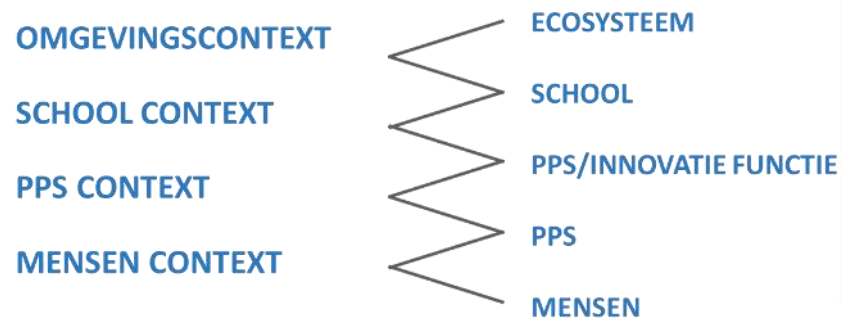
- Alle ROC's hebben meerdere pps'en waar ze penvoerder van zijn. Daarnaast zijn er ook pps'en van andere ROC's waarin wordt deelgenomen
- Een overkoepelende pps-visie en -strategie ontbreekt op ROC niveau.
- Pps'en worden veelal gezien als (tijdelijke) subsidie projecten. Pps'en worden gemanaged als projecten en niet als programma's.
- Verduurzaming van een pps wordt vooral gezien als het inbedden van de nieuwe opleidingen in het bestaand curriculum.
- Pps'en worden niet als een portfolio gemanaged (losse puzzelstukjes maar de puzzel wordt niet gelegd).
- Op ROC-niveau zijn er geen functionarissen die het aansturen van de pps'en tot taak hebben en de verbindingen naar buiten naar andere pps'en leggen

Het netwerk van PPS-en binnen een ROC

Aanbevelingen:

Voorwaarden voor succes: manage de pps'en als een portfolio met een duidelijke strategie

- De pps'en kunnen beschouwd worden als de innovatiefunctie van een ROC. De pps'en helpen de school te transformeren en toekomstbestendig te maken. Het biedt de ROC de ruimte om te experimenteren (exploratie versus exploitatie). Het is daarom belangrijk dat op ROC de pps te gaan zien als een investering in de toekomst in plaats van een tijdelijke subsidie
- Om de synergiën te benutten en de krachten te bundelen tussen de pps'en is het belangrijk om een pps-visie en strategie op te stellen en een persoon binnen de directie/RvB aan te wijzen die verantwoordelijk is voor het pps -beleid ('innovatiemanager'). Zo kunnen ook de cross-overs tussen de pps'en geadresseerd worden. Maatschappelijke uitdagingen vragen om multidisciplinariteit
- Deze 'innovatiemanager/functie' heeft ook tot taak de pps'en te verbinden met vo en hbo zodat multilevel projecten en programma's gerealiseerd kunnen worden. Ook afstemming met andere ROC's is gewenst

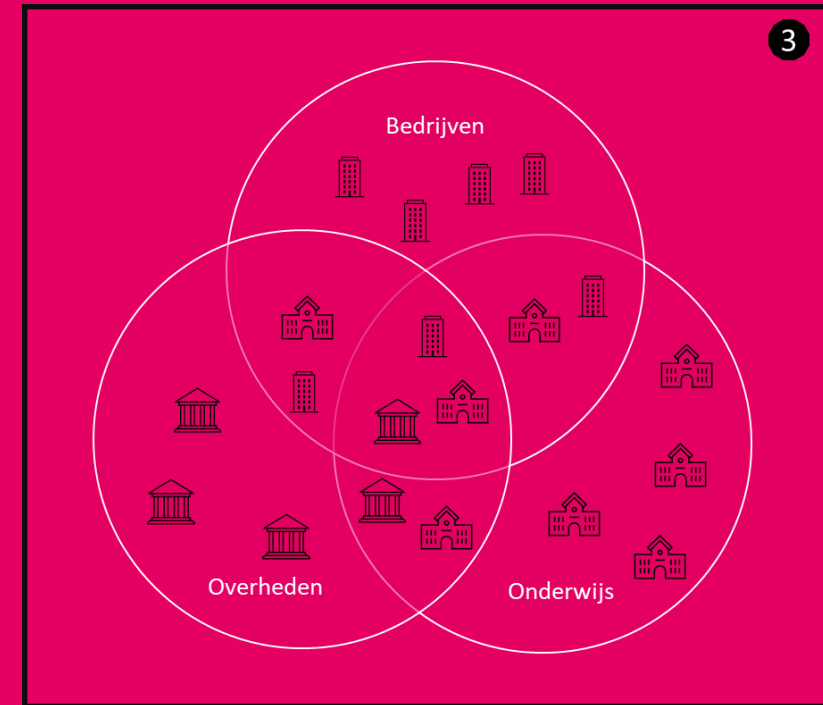


Source – 5 level model © The Innovation Family

Observatie 11:

Op regionaal niveau zien we weinig verbindingen tussen de pps'en en een regionale regiefunctie ontbreekt

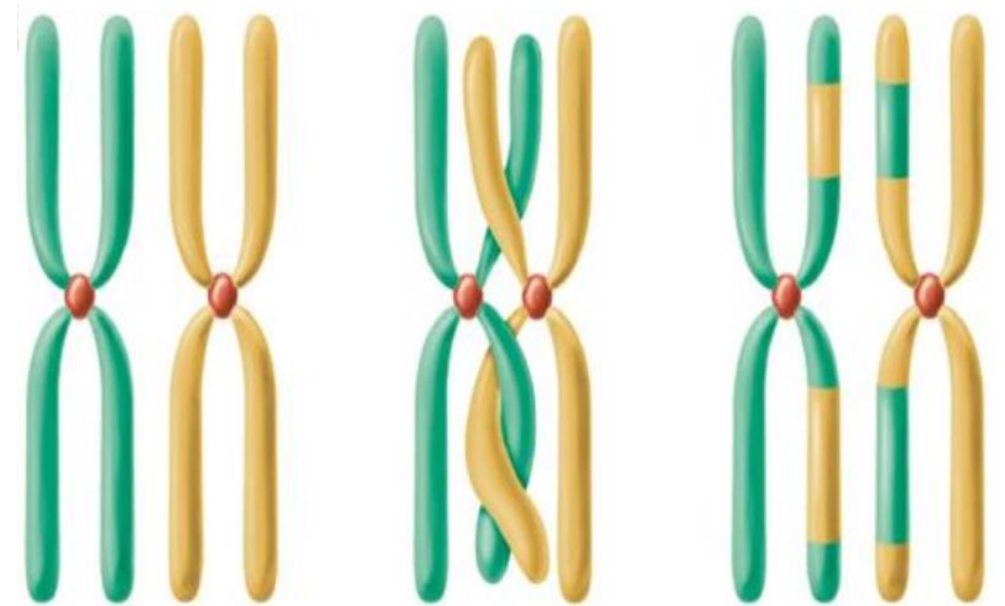
Gewenst zijn regionale innovatieclusters, waarbinnen multidisciplinair, multilevel en multisectoraal samengewerkt wordt tussen de pps'en aan maatschappelijke vraagstukken. Dit vereist dat pps'en binnen de regio nauwer met elkaar samenwerken en dat er een regionale/ provinciale regiefunctie komt.



Het netwerk van pps'en binnen de provincies

Observaties: een pps- visie- en strategie op regionaal niveau ontbreekt

- Niet alleen binnen de ROC's maar ook regionaal is de samenwerking tussen de pps'en vrij beperkt. Soms worden er lessons learned en good practices gedeeld (bijvoorbeeld in Katapult verband), maar het delen van bijvoorbeeld lesmateriaal en onderwijsconcepten gebeurt vrijwel niet.
- Er zijn enkele cross-over opleidingen gerealiseerd.
- Samenwerking tussen sectoren is nog steeds vrij pril en daardoor beperkt.
- De samenwerking tussen hbo en mbo is vrij beperkt in Noord-Holland. In Flevoland begint de samenwerking op gang te komen.
- Op provinciaal niveau is er geen overkoepelende pps-visie en strategie. De afstemming tussen gemeenten en provincies over de pps'en is beperkt.
- In deze pps-analyse is alleen gekeken naar de pps'en die gebruik gemaakt hebben van de RIF-regeling. Echter, er zijn daarnaast nog vele andere pps'en (zoals de Centers of Expertise , samenwerkingsverbanden Sterk Techniek Onderwijs en de mbo pps'en zonder RIF subsidie). De bovenstaande observaties geldt ook voor deze pps'en.

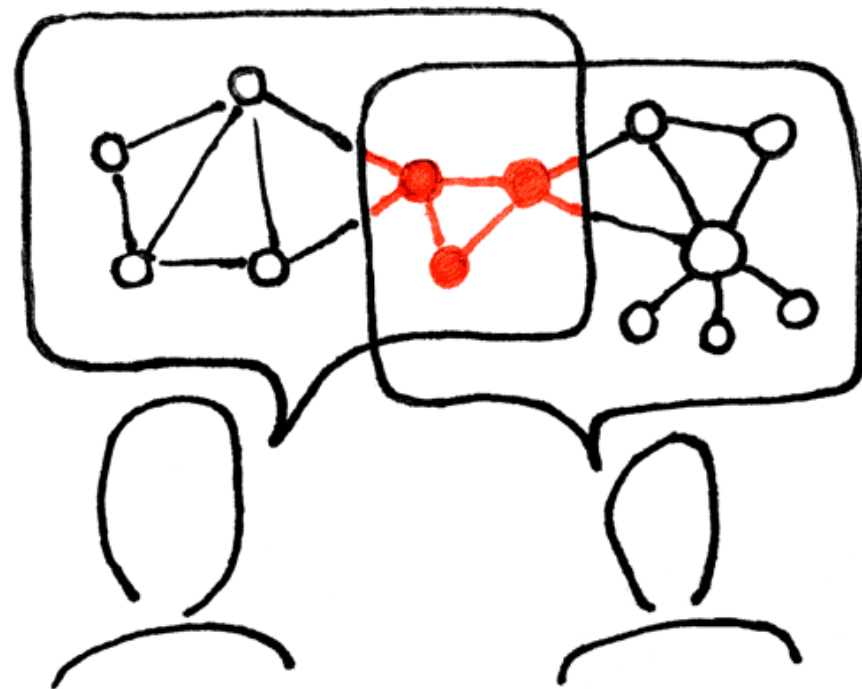


Het netwerk van pps'en binnen de provincies

Aanbevelingen:

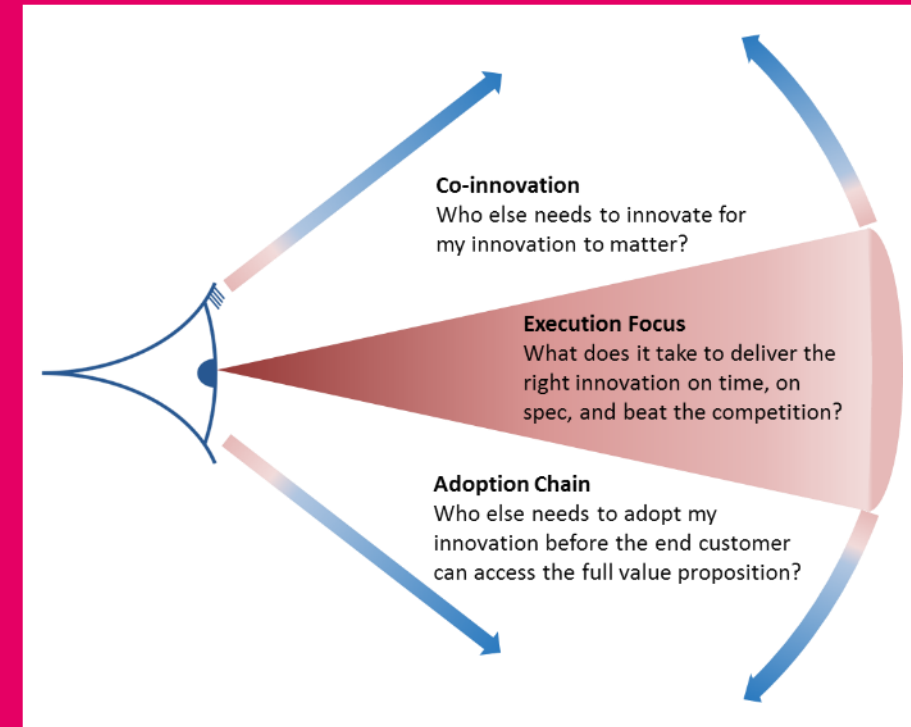
Voorwaarden voor succes: zet regionale innovatieclusters op

- Om maatschappelijke vraagstukken te kunnen oppakken binnen een regio/provincie is het bundelen van krachten noodzakelijk. Het vraagt om een multidisciplinaire, multisectorale en multilevel aanpak binnen regionale innovatieclusters.
- Het realiseren van innovatieclusters vereist dat pps'en binnen de regio nauwer met elkaar samenwerken en dat afstemming plaats gaat vinden tussen de pps'en. Dit vereist een regionale regiefunctie.
- Het is van belang om naar alle pps'en te kijken en daarbij ook de Centers of Expertise, samenwerkingsverbanden Sterk Techniek Onderwijs, Digitale werkplaatsen en pps'en die op andere manieren gefinancierd zijn, mee te nemen.
- Door naar de pps'en te kijken vanuit een portfolio perspectief kunnen keuzes gemaakt worden en investeringsinstrumenten gericht ingezet worden. Vergelijkbare initiatieven kunnen gecombineerd worden met bestaande good practices zonder dat steeds het wiel opnieuw wordt uitgevonden.



Observatie 12: De risico's voor verduurzaming van de pps'en zijn niet executie risico's maar co-innovatie en adoption chain risico's

De co-creatie risico's hebben vooral betrekking op partners aanboord krijgen waarmee multilevel, multisectorale en multidisciplinaire projecten uitgevoerd kunnen worden. De adoption chain risico's hebben vooral betrekking op het imago dat het mbo heeft bij bedrijven (beperkte rol voor innovatie van de beroepspraktijk)



Co-innovatie risico

Observaties: De innovatie van de beroepspraktijk vraagt om andere en nieuwe partners. De volgende co-innovatie risico's zijn genoemd:

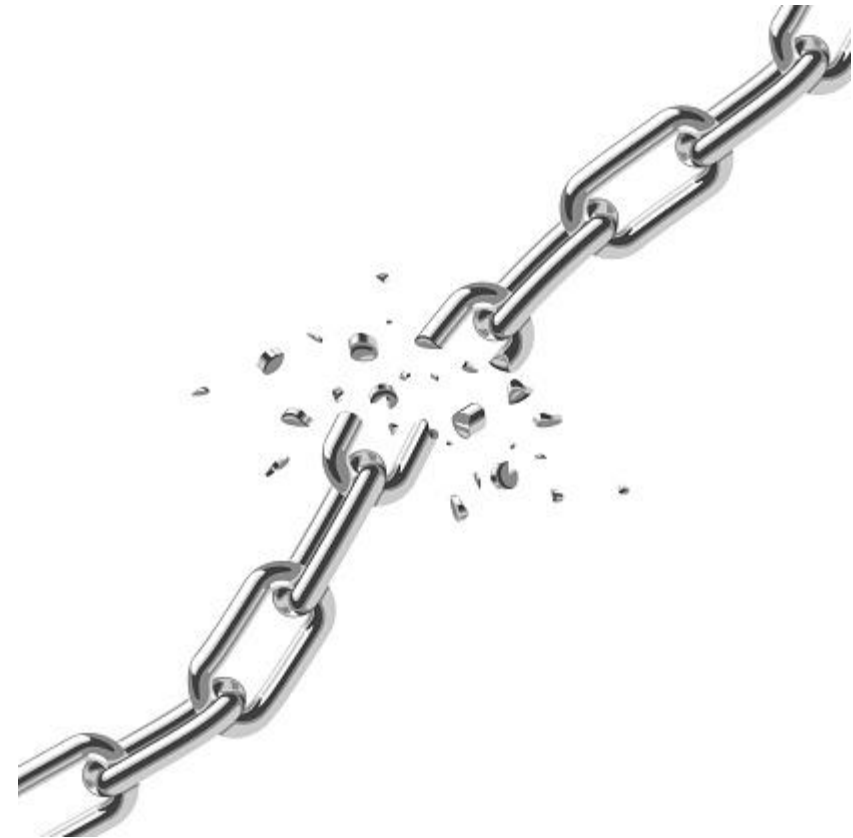
- Hbo. Multilevel projecten zijn lastig om dat het hbo beperkt aangesloten is. Dit speelt vooral in Noord Holland en in minder mate in Flevoland, waar het hbo al meer is aangehaakt.
- PO en VO. De beroepskeuze wordt vaak al op jonge leeftijd gemaakt (dus is het zaak Sterk Techniek Onderwijs in het vmbo en de mbo pps'en beter aan elkaar te koppelen).
- Techniek vs Toepassing. De nadruk ligt bij veel pps'en op de techniek, maar techniek creëert pas waarde als het ook toegepast wordt. Multidisciplinaire aanpak tussen opleidingen is nodig om de techniek met de applicatie te verbinden (bijvoorbeeld een combinatie van techniek en business: vermarkten van een technische oplossing).
- Cross-overs. Vele innovaties liggen op het snijvlak van sectoren. Voorbeelden daarvan zijn Zorg en Technologie of Logistiek en ICT.
- Ketenbenadering. Vaak zitten er verschillende schakels tussen de eindgebruiker en de producent. Een virtual reality oplossing moet niet alleen ontwikkeld worden maar ook geproduceerd worden.
- Sociaal/economisch. Inclusiviteit kent een sociaal aspect (gemeenten) en een economisch aspect (provincie). Beide partners zijn dus nodig voor een totaal oplossing.



Adoption chain risico

Observaties: een aantal percepties lopen de mbo-pps'en voor de voeten De volgende adoption chain risico's zijn genoemd:

- Mbo studenten zijn niet conceptueel genoeg. Veel bedrijven zijn van mening dat je bij het hbo/wo moet zijn voor de concepten en bij de mbo's voor de handjes. Innovatieve vraagstukken zullen bedrijven daarom niet zo snel neerleggen bij mbo's.
- Mbo is geen partij voor LLO. Bedrijven denken dat commerciële aanbieders van opleidingen en leveranciers van apparatuur beter in staat zijn om te voorzien in de om-, her- en bijscholing van hun medewerkers.
- De mbo-school is inflexibel en traag. Het ritme van de school sluit niet aan op het hogere tempo van de bedrijven en de scholen zijn niet flexibel (kunt niet meteen met je vraag terecht, lange schoolvakanties, opleidingen zijn niet modulair genoeg.)
- Een RIF is een subsidie project. Vooral bij de directies van ROC's wordt een RIF niet gezien als een investering in een blijvend programma maar een subsidie voor een tijdelijk project.

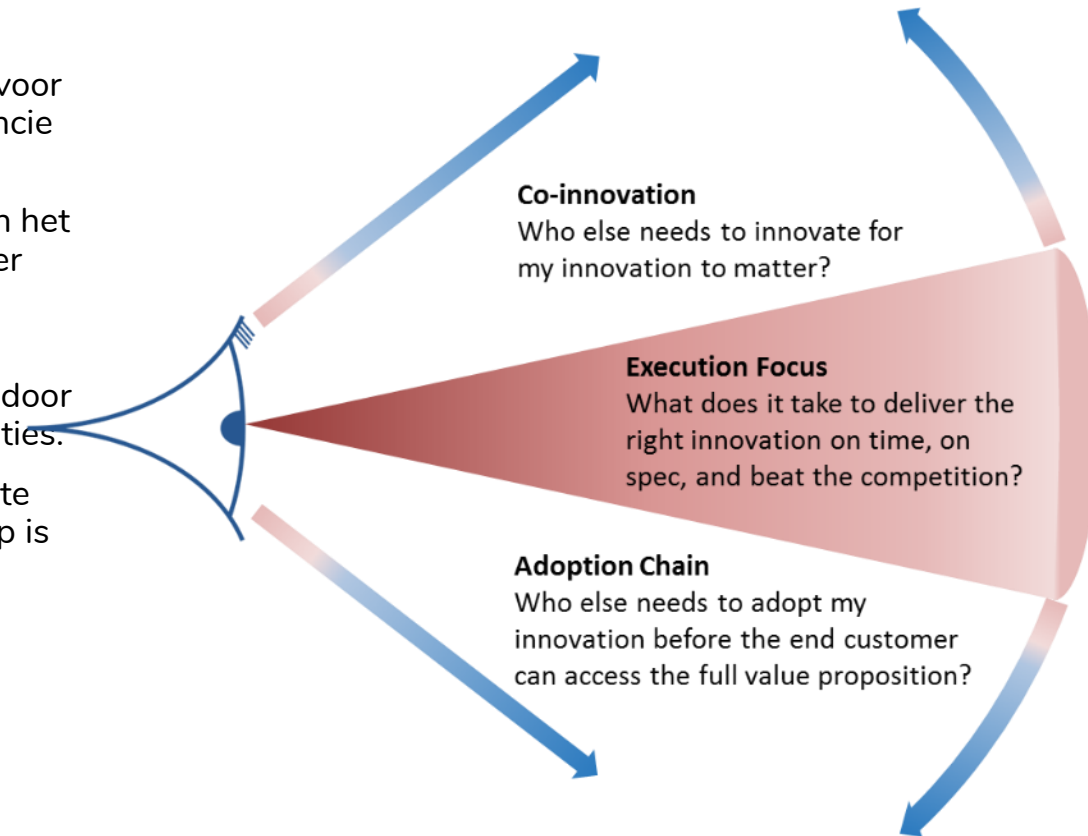


Co-creatie en Adoption chain risico's

Aanbevelingen:

Voorwaarden voor succes: maak deze risico's expliciet

- De eerste stap is het expliciet maken van deze risico's. Vele van deze risico's worden te laat gesignaleerd. Omdat deze risico's niet pps-specifiek zijn, maar voor vele pps'en gelden in Noord Holland en Flevoland, is hier een rol voor de provincie weggelegd.
- De provincie kan een belangrijke rol spelen in het dichterbij elkaar brengen van het hbo en mbo; bv door voorwaarden stellen aan subsidies: alleen investeren als er sprake is van multilevel projecten.
- Door de pps'en sterker te koppelen aan maatschappelijke thema's, wordt de multidisciplinaire- en multisectorale samenwerking gestimuleerd, bijvoorbeeld door het opzetten van regionale innovatieclusters en thematische learning communities.
- Percepties zijn vaak lastig te veranderen. Een effectieve methode is door aan te tonen dat iets wel kan: good practices opbouwen en deze delen. Volgende stap is ook het investeren in het opbouwen van deze good practices (in plaats van investeren in nieuwe initiatieven die het wiel opnieuw gaan uitvinden).



5. Blik op Verduurzaming vanuit de verschillende stakeholders

hoe kijken zij naar een pps
en wat kunnen ze bijdragen?

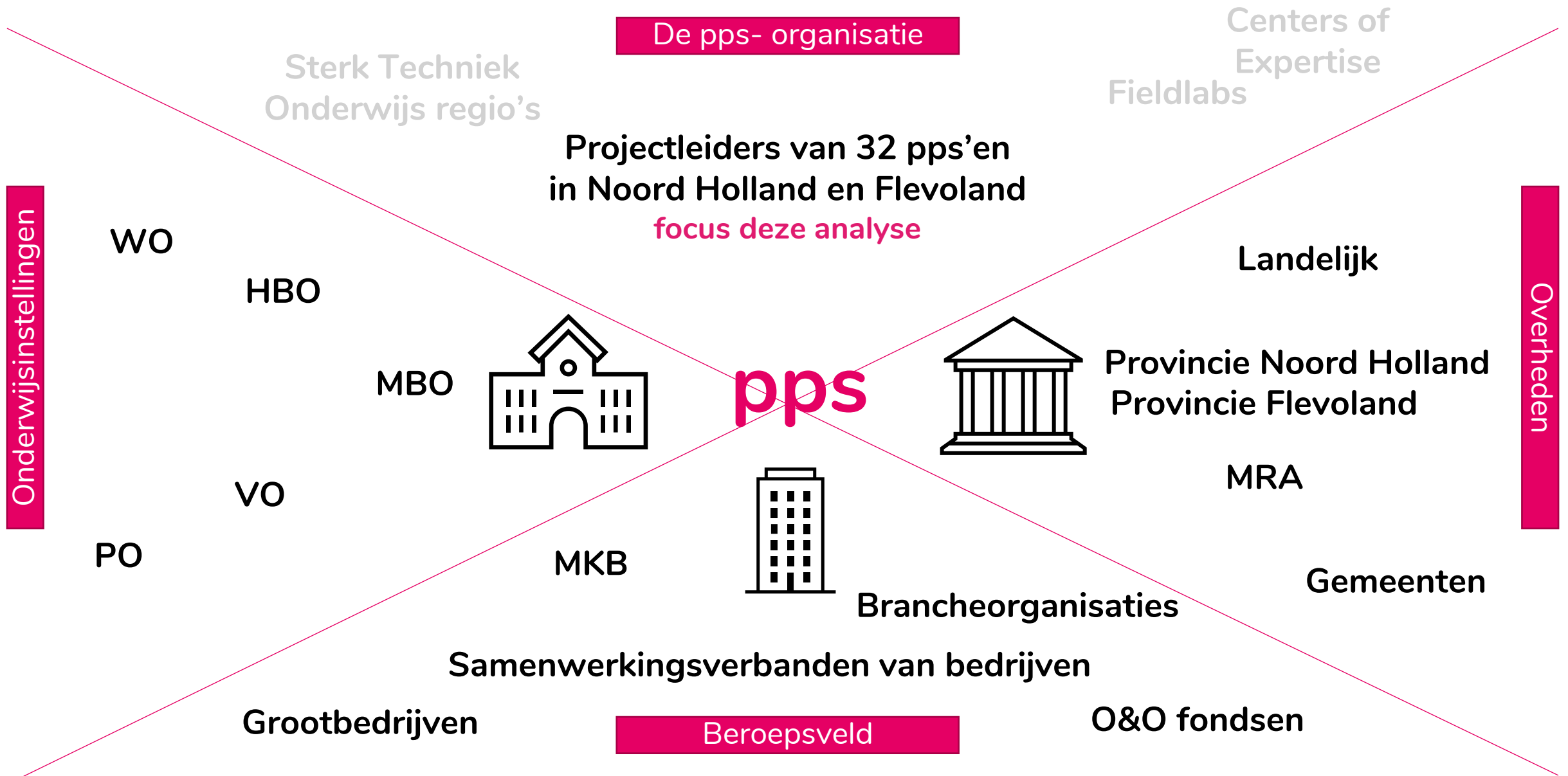


Verduurzaming

Inmiddels is 1/3 van pps'en post-RIF

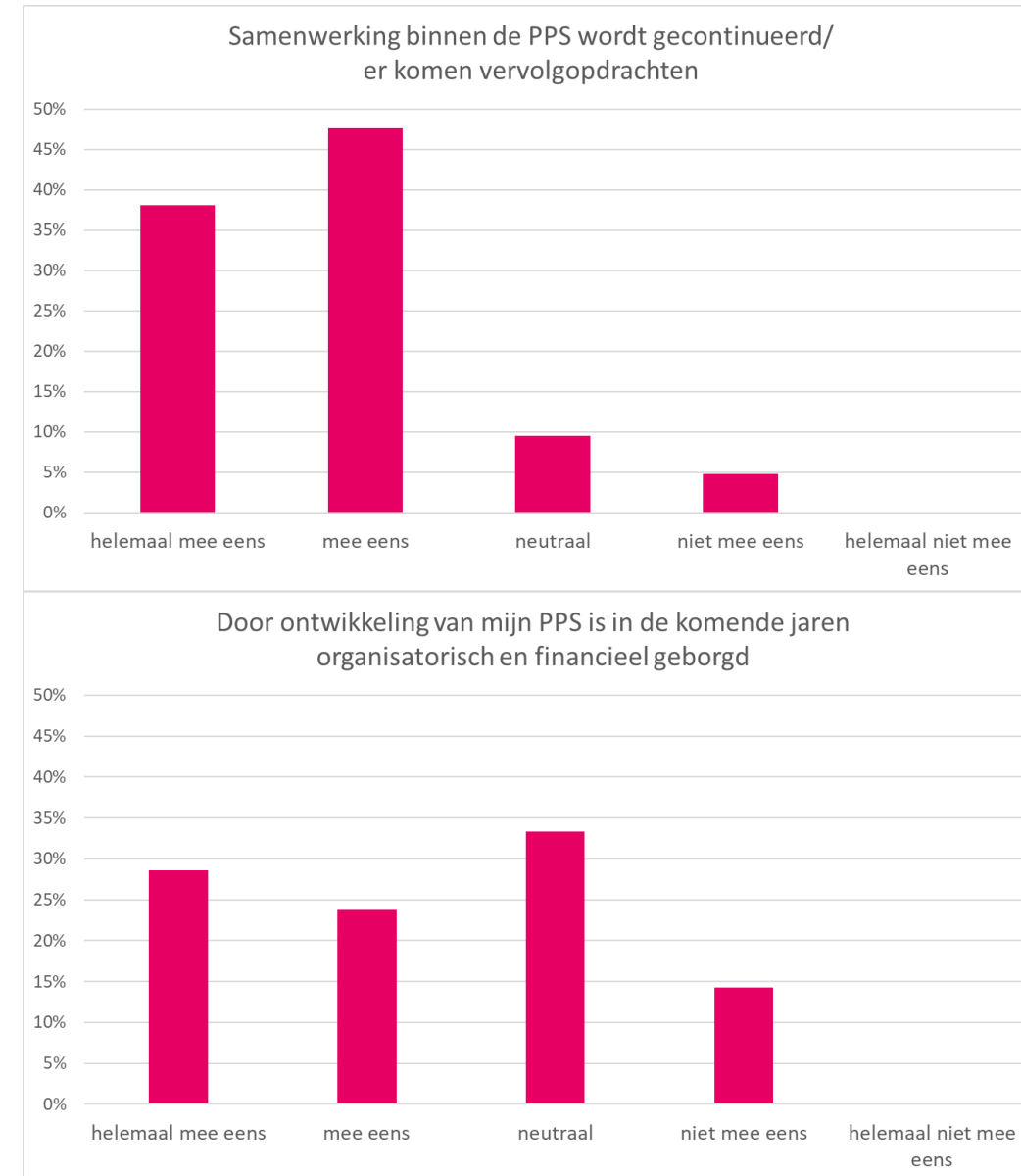
- RIF-pps'en verduurzamen op aantal manieren:
- De functies worden ingebed in de organisatie van de partners (voornamelijk in onderwijs, soms deels ondergebracht in nieuwe RIF.)
- Vanaf de start is er al een (juridische) entiteit die als aanjager tussen de partners staat en die gecontinueerd wordt na afloopt RIF periode.
- Na afloop van de RIF- periode wordt een nieuwe entiteit opgericht, die tussen de partners staat.
- De meeste mbo pps'en kiezen voor model A waardoor het lijkt of de pps gestopt is, terwijl de pps (in afgeslankte vorm) binnen het onderwijs doorgaat. Hierdoor zijn resultaten van de RIF- pps'en minder goed zichtbaar.
- De pps'en hebben veel meer opgeleverd dan op het eerste oog zichtbaar is, maar voorzetting is een zorg.

Vier perspectieven die kijken naar de pps

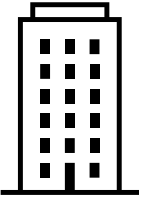


Het perspectief van de pps-projectleider

- Een derde van de pps'en bestaat al langer dan 4 jaar. Het overgrote deel van deze pps'en is ingebed in de onderwijsinstelling.
- De inbedding heeft vooral betrekking op de innovatie van het onderwijs (nieuw curriculum, nieuwe onderwijs methoden) en is vaak succesvol.
- Voor de pps'en die verduurzaamd zijn in het onderwijs geldt dat de regiefunctie zelf vaak niet verduurzaamd is. De voormalige projectleiders spreken vaak ook over een afgerond project en hebben andere rollen opgepakt binnen het onderwijs.
- Een aantal pps'en zijn deels opgegaan in nieuwe projecten waarvoor RIF-aanvragen zijn gedaan.
- De pps'en die gekozen hebben voor een positionering tussen de bedrijven en ROC's, profileren zich ook als vertegenwoordiger van de pps (en niet van de onderwijsinstellingen). Hier is inmiddels sprake van verduurzaming of men is bezig met de voorbereiding ervan.
- Het merendeel van de projectleiders heeft een onderwijsgerelateerde achtergrond, waardoor het soms lastig is goed te taal te spreken van de bedrijven.
- Er is geen overkoepelende pps/Innovatie functie binnen de ROC die de projectleiders ondersteunen. Ook is er geen pps-strategie op ROC niveau.
- De meeste projectleiders van de pps'en hebben vrij weinig contact met andere pps'en (de projectleiders wisselen ervaring uit maar er is nauwelijks samenwerking met andere pps'en).

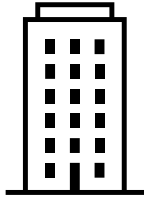


Het perspectief van het beroepsveld – 1: wat zien en vinden bedrijven?

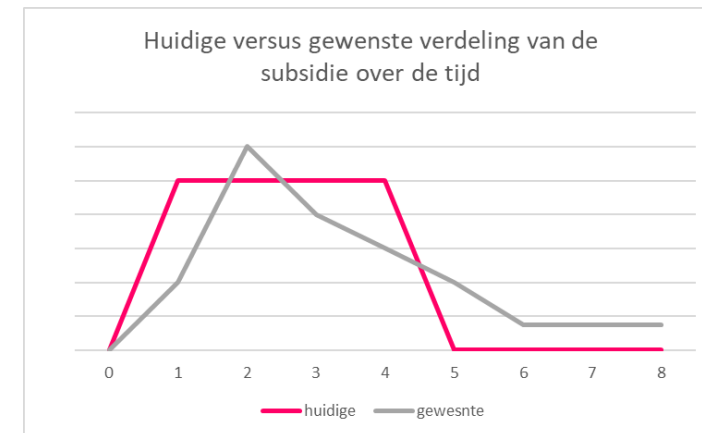


- Voorkom dat de pps iets van het onderwijs wordt. Het moet met de bedrijven zijn, nu vaak voor de bedrijven. “Als het onderwijs leidend is, verzandt het vaak”
- Verduurzaming van de innovatie van de beroepspraktijk binnen een school is heel erg lastig tot onmogelijk. Na afloop van de RIF- periode verwateren de contacten, ook de contacten tussen de bedrijven onderling.
- Kennisdisseminatie tussen de partners in een pps kan op een aantal plekken beter.
- Zorg ervoor dat alle relevante partijen over de keten zijn aangesloten.
- Het hebben van een vereniging/stichting van bedrijven die een duidelijke gemeenschappelijke agenda en visie hebben en elkaar vertrouwen, is een goed startpunt voor een pps (zeker als het ook om verduurzaming gaat).
- Voor innovatie projecten zijn hbo studenten nodig (conceptueel vermogen). Idealiter wordt voor een een multilevel aanpak (hbo en mbo) gekozen.
- Bedrijven hebben zich al meer gericht op maatschappelijke bijdrage die zijn kunnen leveren.
- Wees vraaggestuurd en niet aanbodgestuurd. Voorkom dat de consultants in de lead zijn.
- Er moet nog meer gebeuren op het gebied van flexibilisering om beter aan te sluiten op tempo van bedrijven. Tijdens schoolvakanties stop alles en er zijn specifieke momenten waarop projecten gestart kunnen worden.
- Docenten missen nog vaak de kennis van de context en projectmanagement skills om project goed te kunnen begeleiden. Hybride docenten hebben duidelijk de voorkeur.
- Coaches vanuit de bedrijven zijn een kritische succesfactor.

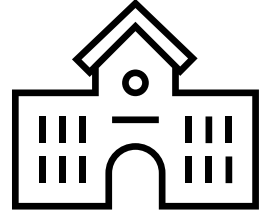
Het perspectief van het beroepsveld – 2: wat zien en vinden bedrijven?



- Het hebben van een aanspreekpunt vanuit het bedrijf die als verbinder/makelaar kan optreden, helpt met het leggen van koppelingen met onderwijsinstellingen. Het is belangrijk dat deze persoon onderdeel is van de innovatiefunctie van het bedrijf. HR is vaak niet in staat om de innovatievraag van het bedrijf goed te formuleren.
- Er is weinig kennis bij bedrijven over andere pps'en en Katapult, maar men zou graag daar meer over willen leren.
- De schotten binnen de scholen zijn nog steeds aanwezig, wat een multidisciplinaire aanpak belemmert.
- Samenwerkingsverbanden van bedrijven en scholen (pps'en waarbij de regiefunctie tussen de partners is belegd), hopen op financiële ondersteuning van de regiefunctie vanuit de overheden. Bedrijven zijn bereid de projecten (in-kind) te financieren maar zijn minder bereid om de regiefunctie als 'buitenbootmotor' mede te financieren.
- Less is more. Maak keuzes en financier alleen initiatieven die voortbouwen op wat er al is, iets nieuws toevoegen en waar voldoende eigenaarschap genomen wordt door alle partijen.
- Spreiding van de RIF-gelden over een langere periode is wenselijk, waarbij na een initiële fase de bijdrage langzaam wordt afgebouwd tot een niveau waarbij alleen nog de regiefunctie gefinancierd wordt.

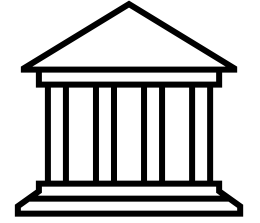


Het perspectief van de onderwijsinstellingen

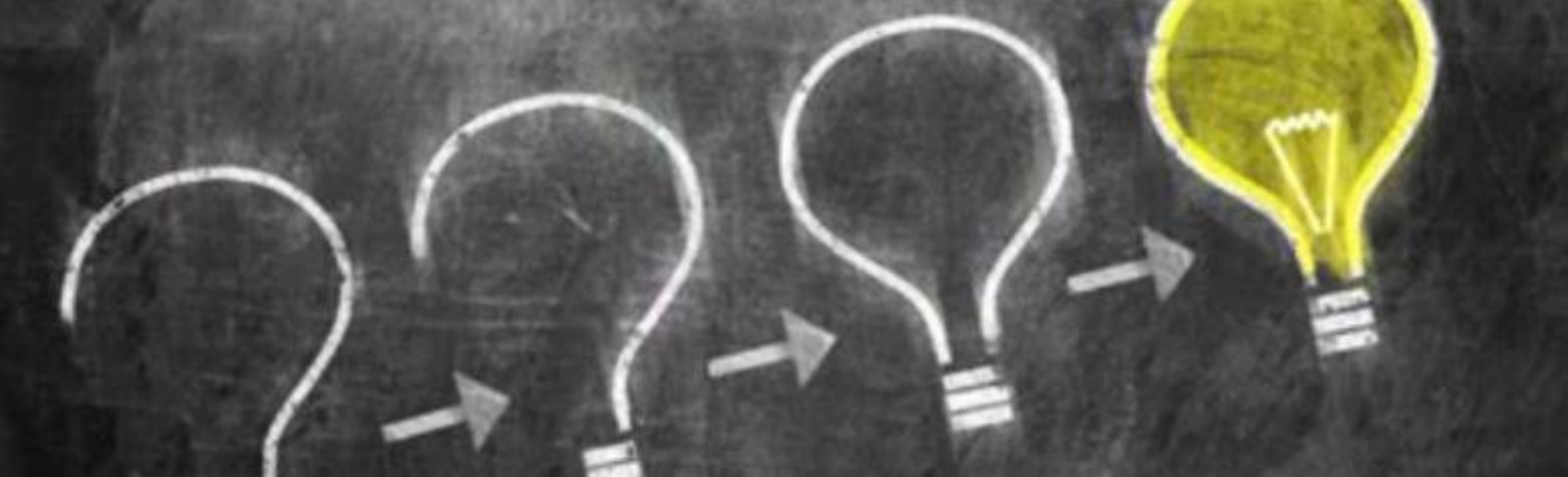


- Er wordt beter samengewerkt met het po-vo (vooral op het terrein van kiezen) dan met het hbo. Dit verschilt wel per provincie. De pps'en in Flevoland werken meer samen met de hogescholen dan de pps'en in Noord Holland (meer samenwerking met InHolland, weinig samenwerking met HvA)
- Sterk Techniek Onderwijs (STO)-netwerken zijn ook pps'en maar worden nog niet als zodanig gezien of gemanaged.
- Een overkoepelende pps-visie en -strategie ontbreekt op ROC niveau. Pps'en worden niet als een portfolio gemanaged door de meeste RvB's van ROC's
- Pps'en worden veelal gezien als (tijdelijke) subsidie projecten. Pps'en worden gemanaged als projecten en niet als programma's. Een pps wordt niet beschouwd als de innovatiefunctie van de onderwijsinstelling.
- In het groene domein wordt (ook landelijk) van nature meer samengewerkt tussen de pps'en.
- Het 'not invented here' syndroom is aanwezig: bijvoorbeeld hergebruik van ontwikkeld lesmateriaal van andere pps'en gebeurt zelden.
- Bij de grotere ROC's met grote mbo-colleges, is de samenwerking tussen de mbo-college niet altijd even gemakkelijk.
- Verduurzaming van een pps wordt door de onderwijsinstelling vooral gezien als het inbedden van de nieuwe opleidingen in het bestaand curriculum. Het besluit om aparte entiteit op te zetten voor een pps buiten de school, wordt gedreven door de bedrijven die dit als voorwaarde stellen.

Het perspectief van de overheden



- De overheden zijn voornamelijk betrokken als financiers.
- Grote verschillen tussen de pps'en t.a.v. de betrokkenheid van de overheden.
- De overheden (zowel provincie als landelijk) investeren middels andere instrumenten de innovatie van de beroepspraktijk (bijvoorbeeld digitale werkplaatsen, MKB deals etc).
- De pps'en worden als individuele projecten behandeld en niet als een portfolio gemanaged. Een overkoepelende pps-beleid ontbreekt nog.
- Geïnterviewden zien een rol van de overheden in pps'en ten aanzien van:
 - Financier van de regiefunctie na afloop van de RIF-subsidieperiode
 - Netwerker: Verbinden met bedrijven, instellingen (openen van deuren)
 - Regisseur/Coördinator: afstemmen van initiatieven (niet alle RIF's maar alle pps'en)
 - Initiator: stimuleren en voorwaarden stellen
 - Aansturen van maatschappelijke thema's (circulariteit, energietransitie, digitalisering)
- Betere afstemming van sociale domein (gemeenten) en economische domein (provincie) is nodig. Verschillende pps'en in de zorg en pps'en en rondom inclusiviteit hebben beide aspecten.
- De overheden zijn vooral bij de start betrokken als initiator en spelen minder een rol in de verduurzamingsfase, terwijl de bedrijven (en pps'en) juist hier ook een taak voor de overheid zien liggen met betrekking tot de regiefunctie (zowel (financieel) ondersteunen van de regiefunctie van de pps als de regiefunctie op regionaal niveau tussen de pps'en).



De conclusies:
antwoorden op de
onderzoeksvragen
van de provincies

Hoe hebben de pps'en in het mbo in Noord-Holland en Flevoland zich de afgelopen jaren ontwikkeld?

Pps'en zijn niet meer weg te denken en zijn een belangrijk arbeid-onderwijs instrument geworden in zowel Noord-Holland als in Flevoland. Eerste resultaten zijn vooral op het vlak van innovatie van het beroepsonderwijs geboekt.

- De pps'en hebben substantieel bijgedragen aan het verhogen van de **innovatiekracht van het onderwijs**:
 - Goede aansluiting curriculum op de behoefte van de markt
 - Meer praktijkgericht onderwijs
 - Nieuwe (meer hybride) onderwijsvormen zijn geïntroduceerd
- De **verduurzaming van de innovatie van het onderwijs** binnen de scholen loopt goed. Nieuwe opleidingen en onderwijsmethoden zijn ingebed in het curriculum en bedrijven zijn actiever verbonden met het onderwijs.
- Het **netwerk tussen scholen en bedrijven** is versterkt en verder uitgebreid.
- De **contextrijke infrastructuur** is versterkt en uitgebreid; niet alleen de fysieke locaties maar er wordt ook beter gebruik gemaakt van de infrastructuur van de bedrijven (de regio/de stad is mijn campus). Digitale infrastructuur begint vorm te krijgen. mede door Corona (o.a. e-learning).
- Gestart met het toepassen van de Bèta Mentality benadering waardoor er een **bredere kijk op techniek** ontstaat.
- Concepten voor **inclusiviteit** zijn ontwikkeld die ook toegepast kunnen worden voor **werk naar werk**.
- Aantal belangrijke **bouwstenen** (flexibel, modulair, hybride) die nodig zijn voor een rol in **de innovatie van de beroepspraktijk** zijn aanwezig cq worden gebouwd.

Wat zijn de ambities/toekomstplannen van deze pps'en voor de komende jaren?

De volgende stap is een grotere rol te gaan spelen in de innovatie van de beroepspraktijk

- De pps'en willen de **innovatiekracht van het onderwijs** verder versterken en uitbreiden:
 - Verder flexibilisering van onderwijs nodig om aan te sluiten op ritme van bedrijven
 - Meer focus op skills in plaats van kennis
 - Beter benutten van wat de partners te bieden hebben (bv contextrijke leeromgevingen)
- De pps'en willen **de koppeling tussen mbo en hbo (multilevel)** versterken omdat dit een voorwaarde is ook een bijdrage te kunnen leveren aan het verhogen van de innovatiekracht van bedrijven en instellingen. Dit kan door:
 - Opzetten/uitbreiden van practoraten en het koppelen van deze practoraten aan de lectoraten
 - Uitvoeren van multilevel projecten
- De pps'en hebben de ambitie om modules en leervormen, ontwikkeld voor het regulier onderwijs, in te gaan zetten voor LLO, om zo als mbo middels de pps een grotere rol te gaan spelen in **LLO**.
- De pps'en willen learning communities opzetten en bedrijven ondersteunen bij hun **innovatie**.
- Het is dan wel belangrijk dat pps'en over de hun eigen schaduw van de school als penvoerder heen springen en verduurzamen door onder meer de regiefunctie tussen de partners te positioneren (**eigenaarschap bedrijven**) en de pps te zien als een programma en niet als een tijdelijk subsidietraject. Het is daarbij van belang dat de ROC's hun rol oppakken en de pps'en binnen hun ROC gaan managen als een portfolio met een duidelijke visie.

Waar liggen (onbenutte) kansen om door pps-ontwikkeling bij te dragen aan regionale maatschappelijke en/of economische vraagstukken?

Kans: omvormen van de netwerken van de pps tot ecosystemen rondom maatschappelijke uitdagingen

- Er wordt nog weinig samengewerkt tussen de pps'en zowel binnen de ROC's als binnen de regio. Het 'not invented here' syndroom dient omgezet te worden in het '**proudly find elsewhere**' cultuur. Hierdoor kunnen de krachten worden gebundeld en synergie worden gecreëerd.
- De pps-**netwerken kunnen omgevormd worden tot ecosystemen** waar alle betrokken partijen samen kunnen co-creëren en werken aan maatschappelijke en economische vraagstukken binnen regionale innovatieclusters.
- **De schakel/makelaarsfunctie** van deze pps'en zorgt ervoor dat de verschillende werelden in de triple helix bij elkaar worden gebracht. Het verduurzamen van deze regiofunctie is daarbij wel een aandachtspunt.
- Een aantal pps'en zijn voldoende verduurzaamd om samen met andere pps'en nieuwe grotere netwerken/pps'en te vormen. Dit maakt **multifunctioneel, multilevel en multisectorale samenwerkingsverbanden** mogelijk die nodig zijn om complexe maatschappelijke vraagstukken zoals de energietransitie aan te kunnen pakken.
- Pps'en bieden een **contextrijke leer/werkomgeving** aan. Niet alleen in de vorm van campussen maar ook omdat zij in staat zijn de werkomgevingen van de partners te ontsluiten waardoor de regio een campus op zichzelf wordt
- Pps'en kunnen dienen als **platform waarop nieuwe initiatieven gebouwd kunnen worden**. Door bundeling van krachten en synergie is een versnelling mogelijk.

Welke rol kunnen de PPS-en spelen in het oplossen van arbeidsmarktvraagstukken in de komende jaren?

Medewerkers toerusten met de skills en kennis voor nieuwe beroepen die nodig zijn voor het aanpakken van de maatschappelijke uitdagingen

- De maatschappelijke en economische vraagstukken vragen om **nieuwe beroepen**. De pps'en hebben de potentie om daar sneller op te kunnen spelen dan het reguliere onderwijs, doordat ze door middel van learning communities de verschillende stakeholders gezamenlijk kunnen laten werken aan deze vraagstukken.
- Daarnaast is LLO belangrijk om medewerkers van de oude beroepen om- en bij te scholen voor de nieuwe beroepen. De nieuwe onderwijsmodules en leer/werkvormen die ontwikkeld worden door de pps'en zijn bouwstenen die ook ingezet kunnen worden voor het **LLO van medewerkers** (zowel formeel als non-formeel leren).
- Jongeren hebben vaak nog geen goed of verkeerd beeld bij (nieuwe) beroepen. Door binnen de pps'en gezamenlijk nieuwe **beroepsprofielen** te formuleren en deze vervolgens te communiceren naar de studenten (en hun ouders), kunnen zij de interesse van jongeren vergroten om te kiezen voor de nieuwe beroepen. De pps'en bieden de studenten de mogelijkheid om concreet met maatschappelijk problemen aan de slag te gaan.
- Pps'en kunnen ervoor zorgen dat medewerkers niet alleen beschikken over de kennis maar ook over **de skills** die nodig zijn. Daarnaast kunnen pps'en de onderzoeksvaardigheden van medewerkers helpen ontwikkelen zodat deze kunnen nadenken over de implementatie van innovaties.
- Pps'en spelen ook een belangrijke rol in het **docentprofessionalisering** en ondersteunen de rolverandering die een docent zal moeten ondergaan. Hybride docenten zijn een goed voorbeeld van hoe kennis/technologie beter gekoppeld kan worden aan de context/de toepassingen.

Bijlagen: Lijsten respondenten

Lijst Pps'en

Naam	penvoerder	Provincie
Circulaire Regionale Economie	ROC van Flevoland	Flevoland
CIV Groen 2.0	Aeres	Noord-Holland
CIVci 2.0	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
Fieldlab Robotica NH	Regio College	Noord-Holland
Food & Proces Tech Campus (FPTC)	Regio College	Noord-Holland
GO2	Wellant College	Noord-Holland
Greenbiz-MBO	Nova College	Noord-Holland
GreenTechNHN	Clusius College	Noord-Holland
House of Aviation	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
House of Digital	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
House of Logistics	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
Lelytalent	ROC van Flevoland	Flevoland
NexTechnician	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
Opleidingscampus Technische Installaties Amsterdam	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
Plant & Business	Aeres	Flevoland
PPS Cyber Security Centre MRA	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
PPS Dudoc XP	Horizon College	Noord-Holland
PPS GroenStart NHN	Clusius College	Noord-Holland
PPS TAKE X (voorheen TAKE 5)	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
PPS TechPack Flevoland	ROC van Flevoland	Flevoland
Praktijkroute Zorg als co-creatie in Kennemerland & Amstelland en Meerlanden	Nova College	Noord-Holland
PurmerValley	Horizon College	Noord-Holland
Rifmbo NH FOOD	Clusius College	Noord-Holland
Smart Makers Education	Nova College	Noord-Holland
Talentontwikkeling met Wetenschap en Technologie	ROC van Flevoland	Flevoland
Techniek leerwerkpleinen	ROC Kop van Noord-Holland	Noord-Holland
Techport mbo	ROC Nova College	Noord-Holland
Topcentrum Meubelindustrie	Hout& Meubilerings College	Noord-Holland
Urban Sport Trainer	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
Zorg in de wijk in de 21e eeuw	ROC van Amsterdam	Noord-Holland & Flevoland
Talentontwikkeling Amsterdam	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
House of Hospitality	ROC van Amsterdam	Noord-Holland
Topcentrum E-Commerce	Deltion College	Flevoland

Lijst geïnterviewde projectleiders

Rien van der Wal	Plant & Business
Nancy Boterblom	Greentech NHN
Tim van der Voord	Smart Makers Education
Philip Mol	House of Logistics
Erik Brunekreef	Centrum voor E-Commerce
Nancy Boterblom	NH Food / Greentech NHN
Martijn Grosmann	Groenstart NHN
Sven Sigter	Groenstart NHN
John Flierman	House of Hospitality
Giny Smits	House of Lelytalent
Harry Mauw	TechPack Flevoland
Martin de Haan	VTI
Noor Hulskamp	Techlens (voorheen Zaancampus)
Bart van Leerdam	CIV Groen 2.0
Jacques Neefs	NexTechnician

Alice Bakker	Zorg in de Wijk in de 21 ^{ste} eeuw
Sjoerd Veltman	Cyber Security Centre
Maurijn Ode	Circulaire Economie Flevoland
Bart Kuipers	Purmer Valley
Rahmat Peypers	GO2
Desiree Kwant	HMC
Henno van Horssen	Techport
Edward Straus	Green BIZ
Madelon Leliveld	House of Aviation
Fatima Akalai	Talentontwikkeling A'dam
Maryke Visser	Talentontwikkeling met Wetenschap & Technologie
Frank Kolsteeg	Urban Sports Trainer
Ben Visscher	TAKE X (voorheen TAKE 5) / House of Digital
Saskia Hovinga	Fieldlab Robotica NH / FPTC
Rob Heijmans	Dudoc XP

Lijst geïnterviewde stakeholders

Wie	Van organisatie	Betrokken bij PPS
Dirk Tuip	H2O (werkveld)	Purmer Valley
Danny Buma	Van Wijnen Bouw (werkveld)	Circulaire Economie
Egon Verhagen	NPO (werkveld)	Take 5
Erik Slingerland	Werkbedrijf Lelystad (overheid)	Lely Talent
Hans Huijbers	NMK Esbaco (werkveld)	NH Food
Anneke Goudswaard	Hogeschool Windesheim / TNO (onderwijs/onderzoek)	Lector Ilo Windesheim
Bo van Paassen	Luchtvaart Community Schiphol (werkveld)	House of Aviation
Suzanne van Dongen	Schiphol Group (werkveld)	House of Aviation
Bert Pannenkeet	Omgevingsdienst IJmond (overheid)	GreenBiz
Willem Eliis	Altatech Group (werkveld)	Next technician
Annelies Brocken	Hockeyclub AMVE / VU (werkveld/onderzoek)	Urban Sports
Raoul Grevenstuk	Sportclub AMVJ (werkveld)	Urban Sports
Marlies Puijk	NEP (werkveld)	TAKE X (voorheen TAKE 5)
Hans Krieger	Gemeente Zaanstad (overheid)	Techlens (voorheen Zaancampus)
Eric Nederhand	Olam (werkveld)	Techlens (voorheen Zaancampus)

Wie	Van organisatie	Betrokken bij PPS
Sabine Otjes	Gemeente Lelystad (overheid)	Lely Talent
Fred Nilsen	Gemeente Lelystad (overheid)	Lely Talent
Suze van der Meulen	PWN (werkveld)	Smart Makers Education
Annemie Stuurman	PWN (werkveld)	Smart Makers Education
Diane Westen	PWN (werkveld)	Smart Makers Education
Hélène Bakker	Gemeente Amsterdam (overheid)	Diverse PPS-en
Harco Christiaens	DT Dijkstra (werkveld)	Plant & Business
Hans Marsé	Breedveld & Schröder bv (werkveld)	Techpack Flevoland
Durk Bijma	ROC Friese Poort (onderwijs)	Topcentrum e-commerce
Marcel Faber		Groenstart NHN
Harry Nederpelt	Gemeente Medemblik (overheid)	Groenstart NHN
Jan Sier	Hiensch Engineering B.V. (werkveld)	VTI
Frank London	CJ Hendriks BV (werkveld)	House of Logistics
Cor Veldhuijsen	Agrofoodcluster (werkveld)	Plant & Business
Bart Kuipers	Stichting PurmerValley (werkveld)	Purmer Valley
Diverse respondenten van 3 pps-en waar recent een peer review vanuit Katapult heeft plaatsgevonden		

**WIJ ZIJN AL IN BEWEGING, BEWEEG JE MEE?
AANSPANNEN EN RICHTEN.
WIJ ZIJN KATAPULT.**

**KATA
PULT**

**AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN**