

The background features a stylized, low-poly illustration of a classroom scene. It shows several figures representing students and a teacher, some sitting at desks with laptops, others standing and interacting. The entire scene is rendered in a monochromatic pink color scheme.

VISIEDOCUMENT TOEKOMST VAN PUBLIEK-PRIVAAT SAMENWERKEN IN HET BEROEPSONDERWIJS 2030

www.wijzijnkatapult.nl

**KATA
PULT**

AANJAGERS
VAN DE KENNIS
VOOR MORGEN

VISIEDOCUMENT TOEKOMST VAN PUBLIEK-PRIVAAT SAMENWERKEN IN HET BEROEPSONDERWIJS 2030

Voor u ligt een visiedocument met ideeën en aanbevelingen ten aanzien van de toekomst van publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs in Nederland. In dit document zetten wij als denktank van publiek-privaat samenwerken uiteen wat er nodig is om scholen, bedrijven en overheden intensiever te laten samenwerken en de benodigde opschaling van veelbelovende samenwerkingen te realiseren. Zo willen we beter aansluiten bij onderzoek en innovatie, inzetten op leven lang ontwikkelen en het beroepsonderwijs blijvend vernieuwen. U leest waar publiek-private samenwerking in 2030 kan staan en welke constatering, analyse en aanknopingspunten daaraan ten grondslag liggen. Tevens doen wij aanbevelingen om onze toekomstvisie voor 2030 te realiseren.

Leden denktank:

- Ab van der Touw, voorzitter Platform Talent voor Technologie, voorzitter RvC TenneT
- Antoine Wintels, voorzitter Crossroads Limburg, lid commissie Van der Touw
- Cees Alderliesten, werkgeversvereniging Deltalinqs, projectleider Centrum voor innovatief vakmanschap Maintenance Rotterdam
- Claudia Reiner, vicevoorzitter Techniek Nederland, bestuurslid MKB Nederland, eigenaar Caris & Reiner BV, voorzitter commissie Centres of expertise
- Corina Kuiper, directeur Corporate Venturing Network, expert Katapult
- Fabienne Hendricks, Head of Talent, Performance Management and Recruitment Tata Steel, lid RvT hogeschool Utrecht
- Hans de Jong, president Philips Nederland, vice-voorzitter FME, lid dagelijks bestuur VNO-NCW
- Harm Edens, lid Raad van Richting Katapult
- Joeri van den Steenhoven, lid CvB Hogeschool Leiden
- Joost Degenaar, voorzitter peer review cyclus Centres of expertise
- Marjolein ten Hoonte, directeur Arbeidsmarkt en MVO Randstad
- Martin de Haan, projectleider Opleidingscampus Technische Installaties Amsterdam
- Martin Seiffers, directeur Accenda BV, directeur Innovatiecentrum Energie en Mobiliteit Delft
- Nadia Verdeyen, directeur Centre of expertise Smart Sustainable Cities, Hogeschool Utrecht
- Petra Bijvoet, projectleider Centre of expertise TerraTechnica, Hogeschool Inholland
- Timo Kos, lid CvB Saxion Hogeschool
- Wim van der Pol, voorzitter CvB Noorderpoort College

Publiek-privaat samenwerken in het beroepsonderwijs 2010-2020

Sinds 2010 zet de Nederlandse overheid expliciet in op het stimuleren van (regionale) publiek-private samenwerking (pps) in het mbo en het hbo om de aansluiting tussen het onderwijs en bedrijfsleven te verbeteren. Doel is dat er wordt “ingespeeld op innovaties en ontwikkelingen in de beroepspraktijk en studenten goed worden voorbereid op de toekomst” (Ministerie van OCW, 2018). In deze pps'en investeren, experimenteren en innoveren docenten, onderzoekers, studenten en werkgevers samen ten behoeve van toekomstbestendig beroepsonderwijs en een toekomstbestendige beroepspraktijk. Hetgeen de topsectoren *learning communities* noemen. Dit gebeurt bijvoorbeeld door professionals uit het bedrijfsleven die lessen verzorgen, of door studenten die tijdens hun opleiding onderzoek doen voor een (mkb)-bedrijf. Het is daarmee een aanvulling op de samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven die natuurlijk al tientallen jaren bestaat via bijvoorbeeld stages, praktijkgericht onderzoek, de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) en landelijke samenwerking.

In tien jaar tijd zijn er Centres of expertise, Centra voor innovatief vakmanschap en andersoortige pps'en ontstaan, gericht op de topsectoren of regionale zwaartepunten in Nederland. Inmiddels opereren er meer dan 380 pps'en (boven)regionaal, waarin bedrijfsleven en onderwijs gezamenlijk aan het roer staan¹. Ze richten zich in de regel op sectoren waarin snelle technologische innovaties plaatsvinden (zoals digitalisering) óf waar grote arbeidsmarkttekorten bestaan (zoals zorg en techniek). Ook in Europees verband krijgt publiek-private samenwerking in het kader van *skills* ontwikkeling de komende jaren veel aandacht, onder meer door een investeringsprogramma van 400 miljoen euro voor Centres of vocational excellence.



1 Hiermee worden minstens 84.000 mbo- en hbo-studenten bereikt, 5000 mbo- en hbo-docenten, 9.800 bedrijven, alle provincies en een grote meerderheid van gemeenten. Aantallen zijn gebaseerd op impactmeting 2019, onder 180 pps'en. Katapult, Impact en meerwaarde van samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven, 2017-2019.

Kernuitdagingen voor de toekomst

Voor welke uitdagingen draagt publiek-private samenwerking bij aan de oplossing? Wij constateren veel onbenut potentieel: het bereik van pps'en is slechts tien procent van de totale studenten- en docentenpopulatie en naar schatting vier procent van het aantal relevante bedrijven. Terwijl de technologische en maatschappelijke uitdagingen groot zijn en we goed opgeleid personeel ontzettend hard nodig hebben. Er is dus grote noodzaak om op te schalen en nog veel intensiever samen te werken.

De denktank onderscheidt voor de komende 10 jaar twee uitdagingen waar publiek-private samenwerking een aanzienlijke bijdrage aan kan geven:

1. Het bevorderen van het lange termijn verdienvermogen van Nederland door een bijdrage te leveren aan de grote maatschappelijke uitdagingen

Als Nederland zijn sterke concurrentiepositie en welvaart wil behouden, zullen we transitie op het gebied van digitalisering, energie, gezondheid, duurzame landbouw en het tegengaan van klimaatverandering moeten versnellen. Investerings in onderzoek en innovaties zijn belangrijk, maar de rol die het beroepsonderwijs speelt bij eerdergenoemde transitie wordt – gezien de omvang van investeringen en beleidsaandacht – nog zwaar onderschat (Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid, 2013; Europese Commissie, 2018).

Werkgevers zien wél in toenemende mate het belang van samenwerking met het onderwijs. Zo wordt in de nieuwe koers van VNO-NCW expliciet aandacht besteed aan een publiek-private infrastructuur om samenwerking tussen bedrijven en overheden en andere partners ten behoeve van maatschappelijke vraagstukken te stimuleren. Daarnaast toont een meting van het World Economic Forum (eind 2020) dat twee derde van de werkgevers internationaal hun bij- en omscholingsprogramma's versnellen, om zo mee te gaan met ontwikkelingen zoals digitalisering

2. Zorgen voor voldoende goed opgeleid personeel in onze cruciale sectoren als techniek, ict en zorg, en snel veranderende sectoren als groen en energie

Er is echter een nijpend personeelstekort in de sectoren die juist zo belangrijk zijn voor het lange termijn verdienvermogen van Nederland. Hier is een aanzienlijke mismatch tussen de uitstroom in het onderwijs en behoefte van de sector. Zo waren er in het derde kwartaal van 2020 zo'n 56.300 openstaande vacatures in technische en 13.900 openstaande vacatures in ICT beroepen² (Techniekpactmonitor, 2020). Deze mismatch zal naar verwachting nog maar verder groeien: zo blijkt uit het rapport Future of Work dat meer dan de helft van de banen sterk zal veranderen door digitalisering (Manyika, 2017). Juist op het snijvlak van grote maatschappelijke uitdagingen en arbeidsmarkttekorten moeten we actie ondernemen.

De zojuist omschreven uitdagingen worden landelijk erkend. Diverse adviezen wijzen ook op het belang van investeringen in publiek-private samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, zoals het landelijk Techniekpact en de Topsectoren. Wij richten ons als denktank specifiek op de HOE-vraag: wat is er noodzakelijk om daadwerkelijk te komen tot opschaling? Gezien voorgaande twee uitdagingen, die nauw met elkaar verweven zijn.

Analyse: meerwaarde van publiek-privaat samenwerken in het beroepsonderwijs

Voor een toekomststrategie is eerst een analyse nodig van de huidige successen en aandachtspunten. De evaluaties van de eerste tien jaar zijn positief en tonen aan dat de fase van experimenteren en proberen voorbij is, en de fase van opschalen en impact realiseren is gestart. Pps'en in het beroepsonderwijs dragen onder meer bij aan:

1. Een betere aansluiting tussen onderwijs-arbeidsmarkt

Uit een evaluatie van Dialogic blijkt dat door publiek-private samenwerking in het mbo de aansluiting tussen onderwijs-arbeidsmarkt aantoonbaar is verbeterd (Dialogic, 2020). De commissie Reiner concludeert daarnaast dat publiek-private samenwerkingen in het hbo bij uitstek de plekken zijn waar frictie voelbaar en zichtbaar gemaakt worden (Reiner, 2020).

2. Economische meerwaarde, meer innovatie en het verdienvermogen

Individuele impactstudies bij Centres of expertise tonen een multiplier als het gaat om innovatie en werkgelegenheid.³ Meer generiek is publiek-private samenwerking cruciaal bij het functioneren van regionale innovatie-ecosystemen (Keijzer en Van Engelshoven, 2020). Deze resultaten worden ook internationaal erkend. Op het prioriteitendashboard volwasseneneducatie van OECD (2020) scoort Nederland in vergelijking tot andere landen hoog in bedrijfsbetrokkenheid, flexibiliteit en marktgerichtheid⁴.

3. Efficiënte inzet van middelen

Samenwerkingsverbanden in deze vorm bestaan nog maar kort, er wordt volop geëxperimenteerd, maar de financiële omvang is nog beperkt: in het hbo ongeveer 1 procent van het macrobudget, en in het mbo 0,5 procent. Er is met weinig middelen wel al veel bereikt en alleen al op basis van het aantal samenwerkingsverbanden en participerende bedrijven is hiermee een basis gelegd waarop kan worden voortgebouwd⁵.



3 <https://www.wijzijnkatapult.nl/impactmeting/totstandkoming/>

4 Uit deze index blijkt echter dat Nederland nog laag scoort in inclusiviteit en ervaren impact.

5 Katapult, [Impact en meerwaarde](#) van samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven, 2017-2019.

1+1=3 effect



Deze meerwaarde wordt bereikt door het zogenaamd 1+1=3 effect: het realiseert doelen die organisaties individueel niet kunnen bereiken. Daarbij richten samenwerkingsverbanden zich concreet op de volgende activiteiten:

- **Leven Lang Ontwikkelen**
Make IT Work schoolt bijvoorbeeld jaarlijks duizend nieuwe IT-ers voor de sector via een innovatief zij-instroomtraject. Na acht jaar ontwikkeling is de pps inmiddels landelijk opgeschaald, waardoor deze instroom minstens kan verdubbelen.
- **Praktijkgericht onderzoek**
TechForFuture is inmiddels de grens van honderd innovatieprojecten gepasseerd, en de vraag uit mkb overstijgt het aanbod. Cofinanciering is daarbij geen beperking: het externe commitment uitgedrukt in cofinanciering bedroeg €5,2 miljoen, waarvan 35 procent in-cash.
- **Instroom & verbeteren onderwijs**
De instroom van de Vakschool Technische Installaties (VTI) is met maar liefst 20 procent gestegen, wat tegen de dalende trend is bij veel andere technische opleidingen. Dit vanwege de structurele toepassing van inzichten over hoe meer studenten voor techniek te werven⁶.
- **Contextrijke infrastructuur & netwerkvorming**
Brainport Industry Campus, het Centre of expertise Healthy Ageing met meerdere Innovatiewerkplaatsen, de World Horti Center, Water Campus en Techport zijn pps voorbeelden die zich kenmerken door een scherpe focus, netwerk én een fysieke infrastructuur waarin partijen samenkomen. En waarbinnen vervolgens weer andere activiteiten plaatsvinden.
- **Innovatie van de beroepspraktijk**
Digitale Werkplaatsen helpen innovatievolgend mkb om hun dagelijkse praktijk te digitaliseren. Via de analyse van 'big data', automatisering of door simpelweg te helpen met het op orde te maken van een website. Hiermee verandert de dagelijkse beroepspraktijk aanzienlijk. Deze werkplaatsen zitten nog in de ontwikkelfase maar hebben het afgelopen jaar al honderden mkb'ers per jaar praktisch helpen. Volgend jaar zal het aantal geholpen ondernemers groeien naar enkele duizenden.

Dit zijn de bekende en gedocumenteerde voorbeelden van de in totaal meer dan 380 pps'en. Zij hebben inmiddels een dusdanig track-record, dat zij met gerichte investeringen kunnen opschalen.

⁶ Onder meer de toepassing van het Bèta&TechMentality-model.

Andere pps'en behalen vergelijkbare resultaten, maar zijn onderbelicht en slagen er nog niet in om op te schalen. En weer andere pps'en zouden gezien hun consortium minstens dezelfde resultaten kunnen halen, maar slagen hier nog niet in.

Vier constateringingen om op voort te bouwen

Deze denktank erkent deze zeer positieve ontwikkelingen, hier willen wij dan ook op voortbouwen. De volgende constateringingen zijn daarbij cruciaal:

- 1. Er is behoefte aan inzicht in de gerealiseerde impact, én manieren om deze impact te vergroten**

Veel pps'en draaien nog op het enthousiasme van enkele enthousiastelingen. Hoewel er veel overtuiging en case-based bewijs is dat deze nieuwe vormen leiden tot meer leeropbrengsten voor studenten, en een betere leercultuur en hogere productiviteit bij bedrijven, mist de onderbouwing van de daadwerkelijke impact op studenten, werknemers en bedrijven nog. Bovendien mist een vervolgstategie om meer inzicht te krijgen in manieren om de huidige impact verder te vergroten. Dit zou niet alleen de regionale pps'en verder helpen, ook beleidsmedewerkers kunnen met meer inzicht in de gerealiseerde impact een betere definitie en onderbouwing van wat 'succesvol' is geven. En daarmee wat een goede basis is voor opschaling.
- 2. De meerwaarde voor bedrijven loopt in de regel nog achter op de meerwaarde voor studenten**

Het zwaartepunt binnen samenwerkingsverbanden ligt nog bij het onderwijs. Recente ontwikkelingen waarbij de effecten op productiviteit worden gemeten zijn inspirerend om de meerwaarde voor bedrijven te vergroten⁷. Dit is cruciaal om de betrokkenheid van bedrijven te intensiveren, juist ook bij economische neergang.
- 3. Pps is niet voor elke sector noodzakelijk en haalbaar, omdat niet in alle sectoren dezelfde mate van urgentie leeft**

De pps'en zijn met name instrumenteel voor sectoren waarin snelle technologische innovaties plaatsvinden (zoals digitalisering) óf er grote arbeidsmarkttekorten bestaan (zoals zorg en techniek), omdat hier urgentie bij het bedrijfsleven of werkveld bestaat. In andere sectoren wordt ook samengewerkt, maar zijn vaak andere samenwerkingsvormen te onderscheiden.
- 4. De groei aan initiatieven leidt tot grote diversiteit, wat zorgt voor minder massa**

In sommige regio's zijn vergelijkbare initiatieven actief. Dit komt bijvoorbeeld door een strikte scheiding tussen mbo, hbo, wo en (georganiseerd) bedrijfsleven enerzijds, en een veelheid aan overheidsregelingen anderzijds die deze scheiding versterken. Hierdoor wordt er geen massa gemaakt, leidend tot ineffectieve uitvoering.

Een praktisch voorbeeld: In 2019 waren er naar schatting 1426 bedrijven betrokken aan alle lectoraten gericht op high tech, en 843 bedrijven bij Centres of expertise gericht op high tech. Vanuit het bedrijfsleven zijn er 400 bedrijven betrokken in Smart Industry Field Labs. Daarnaast is een veelvoud betrokken via bedrijfsvakscholen voor bijscholing of stagecontacten voor het reguliere onderwijs. Elk van deze groepen bedrijven wordt nu in de regio separaat aangesproken voor óf onderzoek, óf stages, óf innovatieprojecten. Dit vraagt om een vervolgstategie.

Visie: waar staat publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs in 2030?

De denktank ziet voor 2030 het volgende doel: Rond de Europees en nationaal geformuleerde maatschappelijke uitdagingen zijn (inter)regionaal ingestoken publiek-private samenwerkingsverbanden actief, waarin leren, werken en innoveren naadloos zijn verweven. In deze pps'en komen studenten, docenten, onderzoekers en werknemers van verschillende niveaus elkaar continu tegen. Hierin zijn ten minste:

- 50 procent van alle mbo en hbo studenten⁸ betrokken;
- 20 procent van de relevante bedrijven in de betreffende regio betrokken.

Dit leidt tot aantoonbare effecten bij studenten, werkgevers en werknemers en de betrokken docenten. Bij studenten zijn dat betere kansen op werk en hogere tevredenheid met de (arbeidsmarktgerichtheid van de) opleiding. Bij bedrijven en hun werknemers leidt dit tot een verbetering van de leercultuur binnen het bedrijf, een verdubbeling van het aandeel werknemers dat actief participeert in scholing en een (ervaren) positief effect op de productiviteit.⁹ Tot slot heeft dit als effect dat de instroom uit initieel onderwijs en/of zij-instroom in tekortsectoren als techniek en zorg met 20 procent stijgt. En door deze opschaling kunnen complexe vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken worden aangepakt. De energietransitie is immers niet alléén een technisch vraagstuk.

Hoe komen we daar?

Om deze ambitieuze toekomstvisie te realiseren zien wij twee kansen die we met beide handen moeten aangrijpen. Dit vloeit voort uit de praktijkervaringen en huidige en toekomstige uitdagingen die u zojuist heeft gelezen. We zien kansen om het beroepsonderwijs enerzijds beter mee te nemen bij investeringen van de overheid en het bedrijfsleven in innovatie en anderzijds bij investeringen in een leven lang ontwikkelen. In de volgende paragrafen leest u meer over de onderbouwing van deze kansen.

• Aansluiting bij investeringen in innovatie

De afgelopen 10 jaar zijn de uitgaven aan onderzoek en R&D in NL gegroeid van 10 miljard tot 17 miljard (Rathenau Instituut, 2021). De komende jaren wordt ook flink geïnvesteerd in innovatie: via het topsectorenbeleid en via instrumenten als het Groeifonds. De ambitie is dat steeds meer publiek onderzoek terecht komt bij bedrijven en instellingen, én dat de grote bedrijven hun eigen R&D eerder delen met publieke en andere private (mkb) spelers. Dat betekent ook dat er heel veel kennis en innovatieve oplossingen beschikbaar komen in dit land, die hun weg moeten vinden naar de praktijk. Steeds meer bedrijven zullen innovaties toe moeten kunnen passen, huidig en toekomstig personeel zal hierin meegenomen en in toegerust moeten worden. Maar deze logica en wens is nog niet zichtbaar in de praktijk.

De rol van het beroepsonderwijs en bedrijven hierbij is nog klein: het overgrote deel van het onderzoek in het hoger onderwijs komt terecht bij universiteiten. Tevens is de bijdrage van bedrijven nog relatief klein: van de 4,5 miljard onderzoeksactiviteiten in het hoger onderwijs wordt 700 miljoen gefinancierd door bedrijven en private non-profit instellingen. Daarbij is het mkb in de praktijk nog weinig betrokken.

8 In de domeinen waar snelle technologische innovaties plaatsvinden (zoals digitalisering) en/of er grote arbeidsmarkttekorten bestaan. Bijvoorbeeld zorg, techniek, ict, groen en energie.

9 Voor een deel van deze indicatoren zijn bestaande monitorinstrumenten, voor een deel zal dit ook aanvullend onderzocht moeten worden, inclusief een nulmeting.

Van alle bedrijven met tien of meer werkzame personen is volgens het CBS ongeveer een derde actief met technologische product- of procesinnovatie. Daarvan doet nog eens een derde dat in samenwerking met andere ondernemingen of instellingen. Van alle bedrijven met tien of meer werkzame personen heeft dus tien procent ervaring in innovatiesamenwerking en toegang tot de kennis van anderen.¹⁰ In onderzoek geven bedrijven aan dat ze meer willen samenwerken op het terrein van innovatie en talent. Opvallend is dat bij een recent onderzoek onder ondernemers in Midden-Brabant slechts een tiende van de industriële bedrijven van het bestaan wist van een fieldlab of ander samenwerkingsproject en daarvan was weer de helft deelnemer. De pps'en in deze regio (met name fieldlabs) hadden dus een geringe bekendheid, maar meer dan de helft van de niet-deelnemers had wel belangstelling deel te nemen (Van den Toren, 2020).¹¹

Als we de cijfers van het CBS doortrekken naar alle werkgevers met meer dan tien werkzame personen (zo'n zeventigduizend) zouden zo'n zeventigduizend van hen deelnemen aan innovatiesamenwerking. Katapult telt in haar impactmeting zo'n 9.800 partners van pps'en.¹² Daarbij zitten ook kleine partners en partners die het zelf niet zouden betitelen als innovatiesamenwerking. Maar duidelijk is wel dat de pps'en in het hbo en mbo ook in volume belangrijke vehikels zijn om samenwerking te organiseren. Ze zijn de draaischijf van innovatie.

- **Aansluiting bij investeringen door het bedrijfsleven in leven lang ontwikkelen**

Bedrijven investeren steeds meer in hun (toekomstige) personeel. Zo zijn er 82 individuele bedrijfsscholen, en 63 collectieve bedrijfsscholen. De komende jaren zullen nog veel meer van dit soort initiatieven ontstaan: via de SLIM-regeling van SZW van € 48 miljoen per jaar ontstaan veel samenwerkingsverbanden van mkb'ers gericht op scholing. Andere grotere regelingen waarmee bedrijven aan de slag kunnen zijn de NL leert door met inzet van scholing en inzet van sectoraal maatwerk (€ 30 miljoen en € 71,5 miljoen in 2021, SZW), Omscholing naar krapteberoepen (€ 37,5 miljoen in 2021, EZK) en Impuls subsidie praktijkleren (€ 10,6 miljoen in 2021). Een ander groot deel van de investeringen in leren en ontwikkelen komt van werkgevers, cao-partijen en O&O fondsen.

Daar waar wordt samengewerkt met het beroepsonderwijs leidt dit tot grote meerwaarde.¹³ Echter, bij het opleiden en leren in de praktijk en het realiseren van een sterke leercultuur in organisaties, kan de rol van pps nog veel meer worden benut dan nu het geval. Ondanks goede voorbeelden én de voordelen van samenwerking met een pps, worden nog maar weinig leven lang ontwikkelen initiatieven structureel verbonden aan het beroepsonderwijs. Er is vooral potentie bij het mkb: we weten namelijk dat het overgrote deel van het mkb in Nederland nog niet samenwerkt met het onderwijs. Heel praktisch kan publiek-private samenwerking van meerwaarde zijn door:

1. **De leercultuur bij bedrijven te vergroten en het gebruiken van werkende modellen te stimuleren**

Om de vraag én de impact van aanbod zoals opleidingen, cursussen, training of onderzoeks- en innovatieopdrachten te vergroten is een goede leercultuur bij het bedrijf een randvoorwaarde. Veel bedrijven hebben echter nog niet zo'n leercultuur en worstelen met de vraag wat er nodig is om zo'n lerende cultuur te creëren. Zo hebben hun medewerkers soms een aversie tegen leren, beschikt niet elk bedrijf over een hr-medewerker of weten werkgevers niet waar zij terecht kunnen of moeten beginnen. Het behoeft geen verdere uitleg dat hierdoor leereffecten tegenvallen. Door deelname aan een pps krijgen bedrijven de kans om op een laagdrempelige manier samen met het onderwijs te werken aan hun leercultuur.

10 CBS, [Community Innovation Survey](#), cijfers beschikbaar tot 2018.

11 J.P. van den Toren, [Ondernemen in Midden Brabant - Uitdagingen en Samenwerking](#). Tilburg University 2020.

12 Katapult, [Impact en meerwaarde](#) van samenwerking tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven, 2017-2019.

13 Zoals binnen het expertisecentrum voor precisietechniek (ontwikkelen van nieuwe BBL-opleiding), Plant of the Future (simulatieomgeving voor training), Make IT Work (uitvoering kortdurende om- en bijscholing), en CIVIL (modules in combinatie met faciliteiten en examinering), EnTranCe (leer-, onderzoeks- en werkomgeving voor de energietransitie); TIP Community Logistiek (leergemeenschap voor studenten en young professionals), Smart Welding Factory (living labs), Tech4Food (Bootcamp ICT-Campus).

2. Aanbod te creëren dat beter aansluit bij de bedrijven én het bereik richting bedrijven te vergroten

Het is kansrijk om onderwijs te ondersteunen bij het bereiken van meer mkb-ers en het creëren van aanbod, zoals flexibele (e-learning) opleidingen en modules, die aansluiten op de behoeftes van het mkb in hun regio. In zijn algemeenheid zijn mkb'ers niet altijd even vindbaar voor onderwijsinstellingen én kan het regionaal bedrijfsleven nog meer en ook aan de voorkant betrokken worden bij de ontwikkeling en vormgeving van het aanbod van onderwijsinstellingen.

3. De vraagarticulatie van bedrijven te stimuleren

Ook is het kansrijk als pps'en mkb-bedrijven helpen bij hun vraagarticulatie. Struikelblok bij bedrijven is namelijk het gebrek aan tijd, waardoor behoeftes ten aanzien van scholing vaak gefocust zijn op de korte termijn. Ook zien niet alle bedrijven nog de noodzaak van leren en ontwikkelen, of het voorbereiden op lange termijn transities op het gebied van energie, klimaat of digitalisering. In zo'n geval kan een pps urgentie creëren en ondersteunen bij de vraagarticulatie van de bedrijven. Zonder deze noodzakelijke 'tussenstap' ontstaat een situatie waar aanbod gecreëerd wordt dat 'op de plank' blijft liggen.

4. Een loketfunctie richting bedrijven te vervullen en losse initiatieven te bundelen

De loketfunctie die een pps in de regio vervult richting bedrijven is zeer waardevol voor zowel het bedrijfsleven als onderwijs. Deze loketfunctie zal een cruciale rol gaan spelen in de opschaling van om- en bijscholing van werknemers (bijvoorbeeld richting tekortberoepen) en de verbinding van verschillende activiteiten tussen onderwijs en bedrijfsleven. Een pps is zo voor het bedrijf het centrale contactpunt richting het onderwijs, en hun wegwijzer in het woud van mogelijkheden en activiteiten. Het uitbreiden van deze loketfunctie richting het bundelen van initiatieven is daarbij zeer kansrijk.

Aanbevelingen

De denktank onderstreept de kracht van de huidige bottom-up strategie voor publiek-privaat samenwerken in het beroepsonderwijs: door de urgentie en intrinsieke motivatie van bedrijven en scholen ontstaan overal samenwerkingsverbanden. Maar slagkracht en omvang is in de aankomende jaren cruciaal. De huidige lumpsum van onderwijsinstellingen én de beschikbare overhead bij mkb'ers voor samenwerkingsverbanden zijn ontoereikend om impact te maken. De afgelopen jaren is dit opgelost door (relatief) omvangrijke incidentele subsidies, die per definitie eindig zijn en vaak van beperkte omvang. Deze aanpak bereikt haar grenzen.

Laten we de succesvolle pps formule verder uitbouwen en zorgen dat scholen, bedrijven en overheden in pps'en nóg vaker en intensiever samenwerken. En laten we de veelbelovende pps'en verder opschalen. Bij de opschaling moeten we aansluiten op innovatie en leven lang ontwikkelen, de directe meerwaarde voor het bedrijfsleven vergroten, én versnippering van financiering tegen gaan. Hiermee dragen we bij aan het economisch herstel en gaan we mee met de transities die voor ons liggen. Daartoe doen wij de volgende aanbevelingen:

1. Sluit meer aan op innovatie en leven lang ontwikkelen

Investeer gericht in de opschaling van succesvolle samenwerkingsverbanden. Verbind leren, werken en innoveren vanuit het onderwijs aan grote investeringen in innovatie via het Groeifonds of Resilience Recovery Fund (RFF). Pps'en kunnen daarbij de verbinding met het mkb maken op het gebied van kennisvalorisatie en laagdrempelige om- en bijscholing. In het Groeifonds wordt nu al expliciet geïnvesteerd in aankomende technologieën als kwantum en AI. De betrokkenheid van het mbo/hbo en mkb is hierbij echter een cruciaal aandachtspunt: juist pps'en richten hun activiteiten specifiek op de valorisatie van kennis richting het mkb, het laagdrempelig aanbieden van scholing en bijscholing. Mbo en hbo instellingen, regionale overheden en enkele grote bedrijven zijn gezien hun continuïteit en slagkracht hierbij de dragende partners.

2. Vergroot de directe meerwaarde voor bedrijfsleven

Stuur op directe meerwaarde voor bedrijven om hun participatie te vergroten. Bouw daarbij voort op het succes van de regeling Praktijkleren, waarbij werkgevers een kleine vergoeding krijgen voor het aanbieden van stageplaatsen, en de O&O fondsen die vergelijkbare investeringen doen (zoals bij de Technohubs van het A&O fonds metalektro). De mkb-route in het hbo waarbij studenten direct starten met werken is een mooi voorbeeld waarbij dit soort investeringen kunnen lonen. Investeer als overheid en fondsen dan ook in deze multiplier wanneer bedrijven investeren in een pps. Zo spoor je meer inzet aan op thema's als (hybride) docenten, het leven lang ontwikkelen van eigen medewerkers en het investeren in gedeelde faciliteiten.

3. Realiseer meer slagkracht en minder versnippering

Momenteel worden pps'en op verschillende manieren geïnitieerd en op het terrein van onderwijsinnovatie, innovatie, en leven lang ontwikkelen in regelingen afzonderlijk gesubsidieerd¹⁴. Deze versnippering wordt in de praktijk ervaren als grote belemmering. Om versnippering van middelen tegen te gaan en slagkracht te vergroten is het van belang om doelsubsidies te continueren en bundelen. Doe dit op de beleidsterreinen van onderwijsbeleid (OCW), economisch beleid (EZK), arbeidsmarktbeleid (SZW) en O&O fondsen (O&O-CAO's). Verbind deze regelingen daarom tot één fonds, waarin ministeries meerdere beleidsinitiatieven bundelen. Continueer gezien het grote succes in ieder geval het Regionaal investeringsfonds mbo en breid deze uit naar het hbo (en optioneel het wo). Die subsidies zijn belangrijk om organisatie en slagkracht te realiseren. Geef ook expliciet de optie tot opschaling van bestaande pps'en: vaak moet er nu een apart consortium worden gebouwd, in plaats van een bestaand consortium dat aanspraak maakt op subsidiegelden. Dit draagt bij aan versnippering.

14 Voorbeelden: Regionaal investeringsfonds mbo, SPRONG-middelen, geoordeelde middelen in lumpsum voor Centres of expertise, SLIM-regeling van SZW, en vele regionale regelingen om specifieke clusters te stimuleren.

4. Bundel publieke en private samenwerkingsinitiatieven, waardoor we meer slagkracht en één aanspreekpunt voor bedrijven in de regio realiseren

Waar scholen en bedrijven momenteel vooral met elkaars publieke en private initiatieven meedoen, kunnen initiatieven en geldstromen beter gebundeld worden. Dit is een proces dat via financiering enigszins kan worden aangemoedigd. Daarnaast is het kansrijk om dit vooral landelijk, maar juist ook door regionale overheden en branches te stimuleren. Een positief voorbeeld hiervan is het Centrum voor innovatief vakmanschap Installatietechniek Limburg (CIVIL), waarin een mbo-initiatief en branche-initiatief zijn gebundeld. Wij zien hier een voortrekkersrol voor VNO-NCW, de respectievelijke sectorale branches, MBO Raad en Vereniging Hogescholen. Kansen liggen bijvoorbeeld in de bundeling van Technocentra en mbo-pps'en gericht op techniek. Maar ook bij de bundeling van Smart Industry Field Labs en Centres of expertise op het terrein van HTSM.

5. Vergroot de eerste geldstroom voor praktijkgericht onderzoek in het hbo en introduceer een eerste geldstroom voor practoraten in het mbo

Als hbo- en mbo-instellingen niet continue incidentele subsidies hoeven aan te vragen, komt er capaciteit vrij om kennis en netwerken over maatschappelijke uitdagingen structureel 'in huis' te brengen. Vergroot hiervoor de eerste geldstroom gericht op praktijkgericht onderzoek en samenwerkingsverbanden, zodat hierdoor meer slagkracht ontstaat. Een goed uitgangspunt is een structurele verhoging van 120 miljoen per jaar zoals berekend door PwC (2021). Bied daarnaast ook structurele financiering van 50 miljoen per jaar voor de introductie van practoraten op alle mbo-instellingen, zodat ook zij een start kunnen maken met de noodzakelijke slagkracht in het mbo.

6. Sectorale plannen: agendeer publiek-private samenwerkingsverbanden

Elke regio heeft haar eigen zwaartepunten. Dat wil niet zeggen dat andere sectoren helemaal niet belangrijk zijn: veel van de activiteiten binnen pps'en zijn ook relevant voor een 'gewone' opleiding, die ook al veel relaties heeft met het bedrijfsleven. Publiek-private samenwerking bestaat immers in vele gradaties. Zorg dat binnen bestaande samenwerkingsstructuren, zoals het HTNO-verband bij hogescholen en de BTG-groepen in het mbo, pps actief wordt geagendeerd: welke lessen kunnen we leren van de pps'en, en hoe implementeren we delen hiervan ook bij andere opleidingen (en vice versa). Voor het onderzoek kunnen lectorenplatforms een belangrijke rol spelen, waarbij het van belang is dat ook practoraten hierbij aansluiting vinden.

7. Geef publiek-private samenwerking een plek bij de kwaliteitsafspraken in het mbo

In 2022 wordt een nieuw bestuurlijk akkoord gesloten tussen de MBO Raad en het ministerie van OCW. In deze akkoorden hoort publiek-private samenwerking een expliciete plek te krijgen, door bijvoorbeeld afspraken te maken over de doorontwikkeling van een pps binnen (en buiten) de onderwijsinstelling. Zo zou publiek-private samenwerking een concrete plek kunnen krijgen bij de kwaliteitsafspraken. Pps is uiteraard geen doel op zich, maar een middel om een doel te bereiken. Het moet dus niet leiden tot een 'vinkje' bij de toetsing van kwaliteitsafspraken, maar wij zijn ervan overtuigd dat het bespreken van ambities op het gebied van publiek-private samenwerking, een vliegwiel kan zijn om meer aandacht voor pps'en te genereren.

8. Maak de impact van pps'en op studenten, bedrijven en de regio inzichtelijker

Zorg voor meer onderbouwing dat publiek-private samenwerking ook daadwerkelijk werkt: laat de impact zien op individueel niveau. Doe dit op drie niveaus: (1) op studentniveau, door additionele leeropbrengsten en arbeidsmarktrelevantie te monitoren; (2) op bedrijfsniveau, door het meten van toegenomen productiviteit; en (3) op regionaal niveau, bijvoorbeeld door de (indirecte) impact op de regionale arbeidsmarkt. Koppel deze inzichten ook aan de ontwikkelde bewezen succesvolle modellen (zie de aanbeveling hiervoor). Zo weten pps'en steeds beter waar zij op moeten sturen om bepaalde impact te realiseren.

9. Focus op bewezen succesvolle activiteiten en ontsluit inzichten hierover

Samenwerkingsverbanden kunnen nog veel effectiever worden door zich structureler te richten op activiteiten waarvan de afgelopen tien jaar is gebleken dat deze effectief zijn. Vraagsturing blijft belangrijk, maar zij kunnen bij de implementatie van activiteiten beter rekening houden met (bewezen) succesvolle modellen. Katapult is momenteel bezig met het in kaart brengen van werkende mechanismes, de onderliggende principes, van een activiteiten of methodes.¹⁵ Zorg dat Katapult structureel de verbinding legt tussen deze 'werkende modellen' uit de praktijk en de onderbouwing daarvan. Sluit daarbij ook allianties met onderzoeksinstellingen en richt de ondersteuning meer op bewezen succesvolle (evidence based) activiteiten. Focus daarbij met name ook op nieuwe (beleids)terreinen, zoals werk-naar-werktrajecten en de integratie van leren-werken-innoveren.

10. Stimuleer gedeelde projectteams, om zo de meerwaarde van samenwerking voor bedrijven te vergroten

Uit alle evaluaties blijkt een relatief sterke oververtegenwoordiging van onderwijs, zowel in uitvoering als activiteiten. Daarom is het cruciaal dat in elk uitvoeringsteam zowel projectleiders uit onderwijs als bedrijfsleven aanwezig zijn.¹⁶ Dat betekent dat de trekker van de samenwerking (vaak een publieke partij) expliciet de deuren opent voor (projectleiders uit) bedrijven. Een uitbreiding van de regeling praktijkleren voor bedrijven (zie aanbeveling 2: Vergroot de directe meerwaarde voor bedrijfsleven) kan de drempel voor bedrijven verlagen, door een kleine tegemoetkoming in de kosten. Wij adviseren om gedeelde projectteams tevens een criterium te maken bij alle toe te kennen subsidies door de overheid.

11. Ontwikkel peer reviews verder door als ontwikkelinstrument

Ontwikkel het huidige instrumentarium van peer reviews door zoals ontwikkeld in het Katapultnetwerk bij de Centres of expertise en het RIF tot een tweejarige cyclus. Deze peer reviews zijn gericht op de doorontwikkeling en opschaling, en primair gericht op de ondersteuning van elkaar bij het kiezen en ontwikkelen van bewezen succesvolle activiteiten. Daarnaast bieden peer reviews een kans om elkaar te helpen met het aantonen van bewezen impact. Of natuurlijk: het bijsturen wanneer de activiteiten en impact minder hoog zijn dan verwacht.

Uit de afgelopen jaren is namelijk gebleken dat het succes van samenwerking schuilt in een daadkrachtige implementatie en doorontwikkeling. Succesvolle samenwerkingen onderzoeken ogenschijnlijk succesvolle activiteiten en schalen ze op, falende activiteiten worden opgemerkt en bijgestuurd. Daarnaast is het inrichten van duurzame financieringsstromen en bijbehorende governance cruciaal. Het afromen van bestaande middelen kan het voortbestaan van een pps onder druk zetten, evenals een te dominante rol van één van de partners. Het leereffect tussen pps'en maakt het verschil, wat door middel van een ontwikkelinstrument als peer reviews wordt versterkt.



15 Denk ook aan kritische actiefactoren (welke acties moeten erin zitten) en kritische succesfactoren (zijn oorspronkelijke doelen behaald, of niet).

16 Naast aanwezigheid in de stuurgroep, maar dat is meestal al gerealiseerd.

Wij zijn al in beweging – beweegt u mee?

Hans de Jong zei op de Katapultdag 2020: “We hebben de formule te pakken waar we op door kunnen bouwen, dat is belangrijk voor de toekomst.” Met bovenstaande aanbevelingen kunnen we de succesvolle pps formule verder uitbouwen. Hiermee dragen we bij aan het economisch herstel en gaan we mee met de transities die voor ons liggen. Met dit visiestuk gaan we actief het gesprek aan met alle betrokkenen, zowel externe partijen als stakeholders van bestaande pps'en.

Mei 2021

www.wijzijnkatapult.nl