

Verzamelstaat Vervolgmetingen tot de Midterm.

Het bereiken van resultaten en doelstellingen in de Publiek Private Samenwerking CoP, Community of Practice,



Aanleiding

Strategie, organisatie en communicatie vormen in CoP, vanwege haar publiek-private positionering en focus, een samenhangend geheel. Daarbij neemt CoP zowel de behoeften van de publiek-private partners als uitgangspunt, als ook de behoeften van de eigen organisatie van de penvoerder VISTA college. De ambitie is om een geïntegreerde aanpak, die stuur op de relatie tussen de strategie (de weg waarlangs CoP zijn doelen denkt te bereiken), de organisatieculturen (verwachtingen en competenties van de betrokken partijen) en de communicatie te realiseren.

Voor het blijvend ontwikkelen van een evenwichtige benadering is continue informatie nodig over:

- Verwachtingen in en realisatie van de CoP ambities, die kenmerken van de bestaande culturen van de deelnemende partijen verduidelijken;
- Kenmerken van functionele- of doelmatige culturen van de deelnemende partijen;
- De verandercapaciteit van de deelnemende partijen;

Daarom verricht CoP flankerend onderzoek in het 1e jaar, 3e jaar en 5e jaar naar de verwachtingen en de realisatie van de ambities van het project CoP. Deze bestaan uit:

| | |
|--------------|---|
| Meso niveau | De Founding Fathers van Cop (Stuurgroepleden en Projectmanagers). - Individuele interviews van de Founding Fathers; (nulmeting uit 2020 klaar, vervolg in december 2021); |
| Macro niveau | De cultuurdragers van Cop (Voorzitters innovatietafels en leden innovatietafels). - Individuele interviews van de projectleiders/voorzitters van de innovatietafels; (nulmeting 2020 klaar, vervolgmeting in juni 2021); - Enquête leden van de innovatietafels (nulmeting mei 2021, vervolg in okt 2022 en okt 2023); |
| Micro niveau | De doelgroepen van CoP (docenten, praktijkopleiders en studenten). - Focusgroepen van studenten, docenten en praktijkopleiders; (2020 klaar, vervolg in juni 2022); |

Aan einde van het 4e jaar wordt tevens onderzoek gedaan naar de impact en effecten van de samenwerking en interventies, die bestaat uit: - Enquête en Focusgroep werkwijzen IBO, CfD en CoP en hybride leeromgeving met initiële studenten, zijinstromers en upgraders, docenten en praktijkopleiders;
- Focusgroep realisatie ecosysteem.

De in deze paragraaf beschreven uitkomsten van vervolgmetingen zijn verricht voor de Midterm van CoP. Daarmee zijn ze mede bepalend voor het bereiken van de CoP resultaten en doelstellingen voor het traject na het tweede jaar.

Uitkomsten

Macro niveau De cultuurdragers van CoP (Voorzitters innovatietafels en leden innovatietafels).

Deze vervolgmeting (Change Capacity Scan) in de vorm van interviews met de voorzitters innovatietafels is verricht in de tweede week van juni door Margot Felix, onderzoeker/Projectmanager VISTA college. Hier is gekozen om de uitkomsten af te zetten tegen de uitkomsten van de eerste twee metingen:

- Juni 2018: de eerste meting om te polsen of de RIF CoP überhaupt gewenst is en welke belemmerende- en succesfactoren daarbij gezien worden.
- Juni 2020: nulmeting CoP 3 maanden na de start.
- Juni 2021: impactmeting van COVID op CoP.

| Voorzitters Innovatietafels CoP | Juni 2018 | Juni 2020 | Juni 2021 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Loyaliteit | | | |
| 1. Ik heb een binding met de waarden van CoP. | | 100 % | 97.1 % |
| <p><i>In 2021 is de hoge ambitie tot vergaande samenwerking met het bedrijfsleven ambitie gelijk gebleven. Er zijn kleine stappen gezet, maar de stappen die gezet zijn, zijn wel stabiel. Er zijn zorgen om de samenwerking met de maintenancebedrijven. Wat we doen in CoP is ook meteen de corebusiness. Daarom is de binding groot aan de innovatietafel en ook in de teams. CoP is een onderdeel van alle processen. De waan van de dag belemmert wel eens de voortgang, maar de binding met de filosofie van CoP onderschrijft iedereen.</i></p> | | | |
| Vertrouwen | | | |
| 2. Ik heb vertrouwen in de kwaliteiten van de CoP organisatie. | | 100 % | 82.9 % |
| 3. Ik heb vertrouwen in de visie/missie van CoP | | 100 % | 92.1 % |
| <p><i>Het vertrouwen is wel gedaald. Hiervoor zijn twee dominante redenen. Het feit dat de cofinanciering door het CvB nog steeds niet is geregeld schaadt het vertrouwen en het gevoel heerst dat er veel dingen op hoog niveau afgesproken worden zonder overleg over de impact ervan met de managers. De projectmanager dient ervoor te zorgen dat communicatie van dat niveau naar de managers gerealiseerd wordt.</i></p> <p><i>Tevreden over de organisatie en de missie. Goed dat we de visie elk jaar opnieuw monitoren en evt. herijken. Deze interviews helpen daar enorm bij. De ambities zijn zeker realiseerbaar als we elk jaar, zoals we nu ook door COVID, de ambities steeds bijstellen. Mooi hoe we dat samen op basis van gelijkwaardigheid doen en de vrijheid hebben om te mogen verschillen.</i></p> <p><i>We zetten stappen in het grote plan, maar het totaaloverzicht is toch niet voor iedereen transparant genoeg. Er wordt nog geen optimaal gebruik gemaakt van elkaars expertise. De wil is er, maar het komt niet altijd uit de verf.</i></p> <p><i>We borgen nu al bij elke stap die we zetten. Alles is gericht op het ontwerpen van de corebusiness. Dat is heel goed, maar daardoor gaat het proces wel wat langzamer. Hoe we het doen boezemt vertrouwen in. De samenwerking over de innovatietafels heen is door COVID wat in de knel geraakt. We moeten tafelafstemmingen wel handhaven, maar zoeken naar een korte variant, die ook voor de bedrijven interessant is. Alleen CoPPIG is te weinig contact over CoP.</i></p> | | | |
| Organisatorisch Commitment | | | |
| 4. CoP houdt rekening met mijn- en mijn teamwaarden. | 68.5 % | 97,2 % | 95.0 % |
| 5. CoP houdt rekening met mijn- en mijn teammening. | 68.5 % | 97,2 % | 95.0 % |
| <p><i>CoP en de teammening en waarden liggen in elkaars verlengde. Het team voelt het als het ware als de core business. Er is hierin wel een verschil tussen de leden, die zitting hebben in CoP en leden die geen zitting hebben. Deze laatste voelen zich minder verbonden, omdat er het afgelopen jaar weinig kennisdelingsactiviteiten zijn geweest. Het is ook een beetje roeien met de riemen die we hebben. Het vertrouwen is afhankelijk geraakt van de verminderde toekenning van de deelfinanciering. Dat heeft een deuk opgeleverd.</i></p> | | | |

| Kernwaarde cultuur (laat het lijstje zien en vraag welke kernwaarden nu als belangrijk ervaren worden) | | | |
|--|--------|--------|--------|
| 6. Ik ken CoP de kernwaarde toe: | | | |
| Efficiëntiegericht | 50,0 % | 100 % | 62.5 % |
| Degelijkheid | 91,0 % | | |
| Geloofwaardig | 87,5 % | 100 % | 83.3 % |
| Innovatief | 82,8 % | 93,8 % | 87.5 % |
| Transparant | 69,5 % | 75,0 % | 87,5 % |
| Coöperatief | 69,0 % | 87,5 % | 100 % |
| Prestatiegericht | 77,3 % | 100 % | |
| Doortastend | 40,0 % | | |
| Visionair | 56,5 % | 75,0 % | 100 % |
| Eerlijkheid | 98,0 % | 100 % | 100 % |
| Verbindend | 60,0 % | 87,5 % | 100 % |
| Proceduregericht | 28,9 % | | |
| <p><i>Knap hoe alles in de CoP organisatie bij elkaar komt, maar het gevoel heerst dat het project groter wordt dan afgesproken. De veranderingen zijn niet zichtbaar genoeg. CoP wordt heel procesmatig aangepakt, maar een projectmatige aanpak is wenselijk. Wat we inhoudelijk doen is niet zo innovatief. We verbeteren onze onderwijsinhoud en vernieuwen wat er nu nodig is. Daar zijn we ook heel eerlijk in. Wat wel innovatief is, is de eco-systemische ambitie. Het is ook daarom dat verbinding zo belangrijk is. Innovatief is dus geen kernwaarde meer, maar een middel om te groeien. Kan van kleine verbetering tot vergaande vernieuwingen gaan. CoP is ook niet meer visionair, maar wat we doen is inmiddels logisch geworden en wordt ook als dusdanig gezien, terwijl buitenstaanders het echt visionair vinden. Het verbinden is steeds meer de visie-missie. Door COVID is de focus op the going concern komen te liggen. Daarmee is de efficiëntie van het project CoP in het gedrang gekomen. Er is enorme behoefte aan fysieke ontmoetingen. Daarmee ontstaan weer meer haakjes om slagen te maken. De verbinding tussen de teams is enorm positief versterkt. Innovatie kan gezien worden als maatwerk op verbetering, soms vernieuwing, soms innovatie en dat is allemaal tegelijk gaande. De prestatiegerichtheid valt in twee delen uiteen: de ambitie om te presteren is 100%, maar door de dynamiek van het afgelopen jaar is de uitkomst 75% geworden.</i></p> | | | |
| Verandergerichtheid | | | |
| 7. Ik raak niet gefrustreerd door de veranderingen van CoP. | | 87,5 % | 73.6 % |
| 8. Ik kijk uit naar de veranderingen door CoP. | | 100% | 100% |
| <p><i>Door de vele veranderingen veranderd ook de koersvastheid en de geaccepteerde structuur. Er is partieel sprake van frustratie. De frustratie zit in de positie, die CvB inneemt t.a.v. de cofinanciering en in het achterblijvende commitment van de bedrijven. Het is niet altijd helder wat iedereen doet en waar zij staan met de innovatie tafel. Daardoor weet je niet of hetgeen je bedenkt ook uitgevoerd gaat worden. Maar als de ambities daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden, dan is dat super tof.</i></p> | | | |
| Kennismanagement | | | |
| 9. Kennis en ervaring uit de teams en uit CoP worden gedeeld tussen voorzitters I-tafels en medewerkers. | | 100% | 67.1 % |
| 10. Kennis en ervaring uit de teams en uit CoP worden gedeeld tussen medewerkers onderling. | | 100% | 72.9 % |
| 11. Opgedane kennis uit CoP wordt structureel geborgd in de teams. | | 100% | 85.7 % |
| 12. CoP wordt ingezet om nieuwe kennis op ons vakgebied te genereren. | | 100% | 100% |

Door COVID zijn geen fysieke ontmoetingen geweest en is het verhaal van CoP niet genoeg aan bod kunnen komen. De toevallige ontmoeting is voor innovatie heel belangrijk en wordt gemist. Het is wel merkbaar dat medewerkers dieper ingaan op ontwikkelen dan voorheen en ze verbinden de zaken meer met elkaar. Het innovatievermogen is gestegen. Niet alle teams vormen 1. De innovaties zijn de corebusiness geworden, dus de opbrengsten worden structureel geborgd, maar ook het management en de betrokkenheid en de adaptie is door de CoP aanpak structureel geborgd.

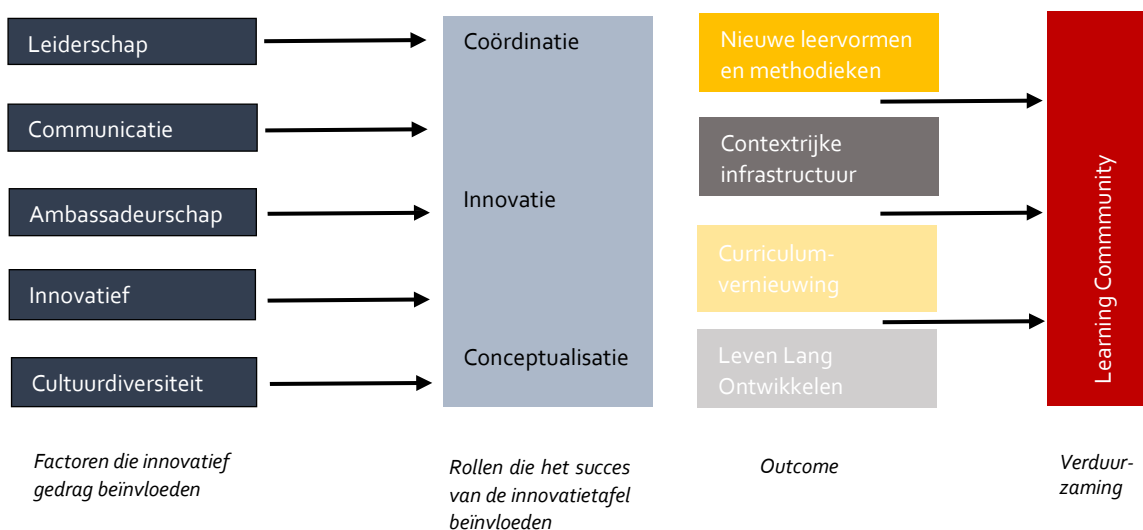
Kennismanagement is op dit moment nog niet heel sterk. De Onderwijskundig leiders zijn er pas en door COVID is er echt te weinig focus op kennisdeling geweest. De laatste tijd zijn we erg belast door de verhuizing. Je ziet wel dat alles meegenomen wordt en aan elkaar aangesloten, maar dat moet nog verder doorgroeien. De kracht, die we allemaal daartoe inzetten, zal ervoor zorgen dat kenniscirculatie op gang zal komen. Komend schooljaar moet hier meer op gefocust worden, beginnend met de CoPPIGE dag.

COVID heeft ervoor gezorgd dat er geen fysieke ontmoetingen hebben plaats gehad het afgelopen jaar, waardoor het delen van kennis niet heeft plaats gehad. Dit heeft een afwachtende houding bij de voorzitters opgeleverd. Daarnaast nemen de voorzitters onderling geen initiatief tot overleg of afstemming. Wat is de impact van hetgeen op de innovatietafels ontwikkelt wordt op de andere innovatietafels? De opbrengsten zijn ook nog niet concreet genoeg.

De samenwerking over de innovatietafels heen is door COVID wat in de knel geraakt. We moeten tafelafstemmingen wel handhaven, maar zoeken naar een korte variant, die ook voor de bedrijven interessant is. Alleen CoPPIG blijkt te weinig om commitment te genereren. Nu is ook stapsgewijze kennisdeling in VISTA zelf en VISTA academie ingericht. VISTA en nieuwe bedrijven zijn geïnteresseerd geraakt. Het proces gaat langzaam, maar gestaag. Borging heeft gewoon wat meer tijd nodig.

Conclusies

- De impact van de Coronapandemie en de daarmee gepaard gaande maatregelen en focus op CoP is evident.
- Aandacht voor ontmoetingen en kennisdeling is hard nodig.
- De vorming van het interne ecosysteem verloopt daarentegen gestaag.
- Factoren die het succes van de Innovatietafels beïnvloeden zijn:
 1. Leiderschap
 2. Communicatie
 3. Ambassadeurschap
 4. Innovatief vermogen
 5. Cultuurdiversiteit aan de innovatietafel
 Deze kunnen stimulerend of belemmerend werken.
- Helderheid over een aantal wezenlijke rollen (Coördinatie, Innovatie, Conceptualisatie) helpt de Innovatietafel om te presteren: deze worden per 2021-2022 aan elke innovatietafel toegekend.



Macro niveau De cultuurdragers van CoP (Voorzitters innovatietafels en leden innovatietafels).

Deze vervolgmeting (Change Capacity Scan) in de vorm van een vragenlijst voor alle leden onder alle leden (onderwijs en bedrijfsleven) van de innovatietafels is afgenomen in mei 2021 door Margot Felix, onderzoeker/Projectmanager VISTA college. Van de afgenomen vragenlijst, de methodiek en de uitkomsten zijn zowel complete rapportages als rapportages per innovatietafel beschikbaar. Deze zijn apart op te vragen. In dit verslag is gekozen voor een samenvatting.

M.b.v. een vragenlijst is het verandervermogen en de beïnvloedende factor van de stijl van leiderschap op het verandervermogen van de leden van de innovatietafels van CoP onderzocht. De vragenlijst is opgebouwd naar de mate waarin de innovatietafel:

- gedrag vertoont waaruit haar ambassadeursrol blijkt,
 - innoveert,
 - samenwerkt met anderen,
 - community gedrag vertoont,
 - nieuwe kennis creëert,
 - kennis deelt,
 - nieuwe kennis borgt.
-
- De respons laat een positief congruent beeld van de ervaren stijl van leiderschap op alle innovatietafels zien. Men voelt vertrouwen en is positief over de wijze van leidinggeven. De mate waarin ruimte gegeven wordt om tot innovatie te komen wisselt en is niet altijd gericht op outcome.
 - Leden voelen zich gewaardeerd voor hetgeen er in CoP gebeurt.
 - Leden vervullen niet de ambassadeursrol, die ze zouden moeten uitoefenen.
 - Kennisdeling in de eigen organisatie en/of in samenwerkende organisaties blijft sterk achter. Afstemming blijft moeilijk.
 - Niet alle tafels nemen voldoende eigen initiatief.
 - Het verbeteren van de huidige wijze en methodiek van lesgeven is hoog, het innovatielevel is laag.
 - Het trospunt op hetgeen wordt gerealiseerd is wisselend te noemen. Enkele leden vinden het ontwikkelingsverloop traag.
 - Er is partieel sprake van onvrede t.a.v. de I-Tafel visie op ontwikkelen, innovatie, communicatie en leiderschap.

In hoeverre COVID en de daarmee gepaard gaande waan van de dag debet is aan de resultaten, is onbekend. Enkele tafels zijn samengesteld uit verschillende organisaties met elk hun eigen cultuur. In hoeverre de samenstelling de beleving en gehanteerde definities in de vraagstellingen beïnvloed, is onbekend.

▪ **Aanbevelingen**

- Het is soms nodig meer sturing op de innovatietafels in te richten.
- De benoemingen aan alle innovatietafels vergroten (minder leden met meer tijd).
- Meer roldifferentiatie toepassen.
- Participatie van bedrijven, vo en hbo aan de innovatietafels vergroten.
- Meer maatwerk toepassen bij de begeleiding van de leden op:
 - concentratie,
 - creativiteit,
 - conceptualisatie,
 - coördinatie,
 - samenwerken,
 - reflectie,
 - kennisdeling.

Meso niveau De Founding Fathers van CoP (Stuurgroep leden).

Deze vervolgmeting is in december 2021, 21 maanden na de nulmeting, verricht door Ilse Schrijver, onderzoeker van Zuyd Lectoraat Employability. Hiervoor zijn de founding fathers van de CoP geïnterviewd middels online interviews. De interviews duurden een half uur tot drie kwartier. Centraal stond de samenwerking en de ontwikkeling van de samenwerking binnen de publiek private samenwerking. De vragenlijst is net als bij de nulmeting gebaseerd op het model van Emerson et al. Van de afgenomen vragenlijst tijdens het interview, de methodiek en de uitkomsten is de complete rapportages beschikbaar.

De coronapandemie heeft zijn weerslag op de behaalde resultaten van en de samenwerking binnen CoP. Waar het originele plan was zowel intern als extern aan de slag te gaan om de gestelde doelen te bereiken is nu gefocust op het intern zaken op orde brengen. Met intern doelen de respondenten vooral op intern binnen de onderwijsorganisatie VISTA College. Alle respondenten hebben de indruk dat hier grote en vooral ook wenselijke stappen gemaakt zijn. Overige contextuele ontwikkelingen hebben meer beperkte invloed op CoP.

Het vertrouwen tussen deelnemende partijen is de afgelopen twee jaar gegroeid. Vergeleken met de betrokkenheid aan de start van CoP is vooral het bedrijfsleven meer aangehaakt. Al wordt ook aangegeven dat dit nog meer mag. Bedrijven missen concrete resultaten binnen hun eigen organisatie. Daarnaast wordt de vertaalslag naar de werkvloer gemist. CoP richt zich in de communicatie vooral op het managementniveau. De werkvloer wordt nog onvoldoende meegenomen.

Het 'principle engagement' is in de afgelopen twee jaar gegroeid. Het is voor de deelnemende partijen steeds duidelijker waar CoP voor staat. Waar aan de start van CoP veel gerefereerd werd naar CHILL, en de termen CoP en CHILL door elkaar heen gebruik werden, wordt nu in de interviews vooral gesproken over CoP, en is er geen sprake meer van verwarring tussen CoP en CHILL. Kortom, er is nu sprake van een gemeenschappelijke probleemdefinitie, waarbij de interdependentie door alle respondenten wordt gezien.

Ook de 'shared motivation' is de afgelopen twee jaar toegenomen. Ondanks dat men elkaar weinig (in-)formeel face to face bijeenkomsten heeft gezien is het vertrouwen in elkaar en begrip voor elkaars belangen toegenomen. Er mag volgens de respondenten meer aandacht komen voor de korte termijn belangen van de deelnemende bedrijven. Dit maakt het voor hen ook makkelijker om intern draagvlak te creëren voor CoP.

Als het gaat om de 'capacity for joint action' dan draagt iedere partij zijn afgesproken steentje bij. Opvallend is dat wordt aangegeven dat bedrijven niet veel extra financiële ruimte en begeleidingscapaciteit meer hebben voor het begeleiden van zij-instromers. Dit betekent dat opschalen van het aantal zij-instromers lastig gaat worden.

De communicatie vanuit de projectleiding wordt door nagenoeg alle respondenten als voldoende en professioneel gezien. Een enkele respondent geeft aan dat het soms lastig is voldoende mee te krijgen van wat er gebeurt in CoP.

De ingezette acties worden pas na enig nadenken benoemd. Wat hierbij opviel was dat alle respondenten andere acties en resultaten noemde, als ze gevraagd werden naar de belangrijkste momenten van de afgelopen twee jaar. Er is dus sprake van een zeer beperkt of mogelijk zelfs afwezig gezamenlijk verhaal over behaalde resultaten.

Aanbevelingen

Op dit moment, mede als gevolg van de coronapandemie, ligt de focus van CoP sterk op het aanpassen, vernieuwen en innoveren van het mbo-onderwijs. Deze innovaties vinden met name intern binnen VISTA College plaats. Om bedrijfsleven aangehaakt en betrokken te houden bij CoP is het belangrijk om meer pilots in de bedrijven zelf te houden, waarbij korte termijn successen behaald kunnen worden. Behaalde successen en geleerde lessen kunnen vervolgens worden gedeeld met andere deelnemende partijen en zelfs gecommuniceerd worden naar buiten.

Een voorbeeld van een pilot die als geslaagd wordt beschouwd is de pilot met de meetkameroperators. Deze heeft bij de deelnemende organisatie geleid tot het aanpassen van de interne bedrijfsprocessen.

Idealiter leveren de behaalde successen en geleerde lessen een gezamenlijk verhaal op, die deelnemende partijen vol trots kunnen vertellen aan anderen. Hierdoor worden de 'shared motivation' en de 'principle engagement' vergroot, wat de duurzaamheid van CoP ten goede komt.

Een tweede aanbeveling is het bedrijfsleven meer te betrekken bij CoP door het uitbouwen van de communicatie. Respondenten zijn op dit moment tevreden over de professionele wijze van communiceren. Echter, door vanuit de CoP-projectleiding deel te nemen aan bijvoorbeeld overlegmomenten van Chemelot Site kan input vanuit het bedrijfsleven meer meegenomen worden en ontstaan er wellicht meer ideeën voor pilots.

De derde aanbeveling is het betrekken van de werkvloer. Op dit moment is de communicatie vanuit CoP vooral gericht op de managementlaag. Dit past bij de wijze waarop binnen de bedrijven van de Chemelot Site gecommuniceerd wordt. Echter, omdat de deelnemers op de werkvloer opgeleid worden, is het betrekken van de werkvloer essentieel om voldoende draagvlak te behouden op de korte en langere termijn.

De vierde aanbeveling is om de relatie tussen de deelnemende partijen op verschillende organisatieniveaus te versterken. Laat, daar waar mogelijk, mensen uit het bedrijfsleven kijken bij onderwijsbijeenkomsten, en vice versa: laat docenten en studenten toe in de bedrijven.

Tot slot is het cruciaal dat het CoP, welke nu op projectbasis is vormgegeven, een structurele vorm krijgt die is ingebed in de bestaande structuur. Respondenten geven dan wel aan dat ze, als CoP nu zou eindigen, elkaar beslist beter weten te vinden. Deze verbeterde communicatie en samenwerkingsrelaties zijn echter nog onvoldoende ingebed in de dagelijkse gang van zaken om zonder een gangmaker als CoP op langere termijn te beklijven. De aanbeveling is om tijdig na te denken op welke wijze het CoP ingebed en bekostigd kan worden om de voordelen van het opgebouwde ecosysteem te bestendigen.

Allereerst is de veranderende omgeving door de coronapandemie een grote beïnvloedende factor gebleken. Verhoogde tijd- en werkdruk heeft het project niet altijd goed gedaan. Daarnaast werkt de toenemende krapte op de arbeidsmarkt en de afnemende aandacht van Provincie voor onderwijs belemmerend.

Micro niveau De doelgroepen van CoP (docenten, praktijkopleiders en studenten).
De vervolgmetingen voor de doelgroepen vindt plaats in juni 2022.

06-12-2021
Margot Felix
Projectmanager CoP