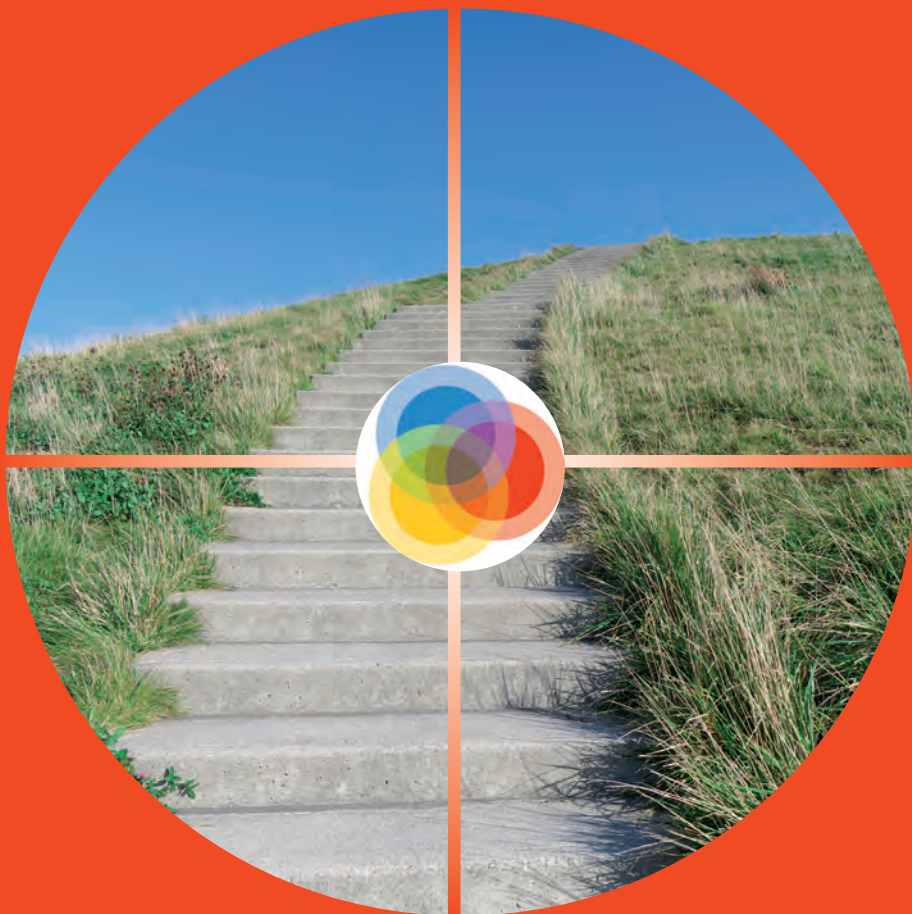


Succes verzekerd?

Een beeld van de ontwikkeling van de kritieke succesfactoren

van de GKC, 2007-2009



WAGENINGEN UR
For quality of life



Succes verzekerd?

Een beeld van de ontwikkeling van de kritieke succesfactoren
van de GKC, 2007-2009

Auteurs

Hendrik Kupper Wageningen University, Leerstoelgroep Educatie- en
competentiestudies

Anja Kleijn Groene Kennis Coöperatie

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	5
Samenvatting.....	7
1. Monitoren versterkt het leervermogen van de GKC.....	13
2. Systematiek	19
3. Ambities en realisaties	25
4. Elke ksf heeft zijn eigen beeld.....	31
5. Nabeschouwing monitoring op basis van ksf's.....	51
6. Aanbevelingen.....	55
Bijlage 1.....	57
Bijlage 2.....	59
Bijlage 3.....	61

Voorwoord

De Groene Kennis Coöperatie heeft de afgelopen jaren de basis gelegd voor toenemende samenwerking tussen groene kennisinstellingen onderling en voor samenwerking tussen de kennisinstellingen, het groene domein en de samenleving. Er zijn veel successen behaald. Om die te blijven voortzetten is het nodig dat activiteiten van GKC-programma's en instellingen gericht zijn op het bestendig maken van de samenwerkingsvormen die zijn ontstaan tussen:

- onderzoek en beroepsonderwijs, op het niveau van zowel de instellingen als van individuele medewerkers en studenten; een samenwerking die leidt tot stimulansen om kennis over en weer up-to-date te houden;
- kennisinstellingen (onderwijs en onderzoek) en de groene sector, een samenwerking die kenniscirculatie stimuleert die voor beide partijen relevant is om nieuwe combinaties te kunnen vinden van onderzoeks- en praktijkkennis;
- kennisinstellingen, de groene sector en de maatschappij, een samenwerking waarbij groene kennis kan bijdragen aan duurzame productie met behoud van natuur en aan goed geïnformeerde burgers die groene kennis waarderen.

Bij de aanvang van de Meerjarenafspraak 2006-2010 tussen LNV en de groene kennisinstellingen is vastgelegd dat een beperkt aantal factoren essentieel zijn om van de GKC een succes te maken. Deze zogenoemde kritieke succesfactoren zijn bedoeld om sturing te kunnen geven aan de ontwikkelrichting van de kenniscoöperatie. Op het niveau van afzonderlijke (deel)programma's en instellingen is de afgelopen jaren steeds meer naar de ksf's gekeken bij het formuleren en uitvoeren van plannen. Voor de GKC als geheel ontbrak tot nu toe echter een systematiek van monitoren waarmee een totaalbeeld kon worden gegenereerd. In dit rapport wordt zo'n systematiek besproken. Kritieke succesfactoren zijn essentiële voorwaarden voor succes, geen garanties. Succes is niet zomaar verzekerd als aan de kritieke voorwaarden is voldaan. Daarom staat er nadrukkelijk een vraagteken bij de titel van dit rapport. Het vraagteken is geadresseerd aan de lezers van dit rapport. Daarbij denken we met name aan het bestuur en de programmaleiders van de GKC, aan EL&I (LNV-DKI) en aan deelnemers aan GKC-activiteiten. Wij hopen dat zij het

vraagteken in de titel uitleggen als een oproep om de wegen naar succes telkens kritisch te bekijken.

In dit rapport zijn nogal wat opvattingen van programmaleiders en CvB-leden verwerkt. Met alle programmaleiders is gesproken over de scores van ksf-indicatoren die voor de activiteiten van hun programma gelden. Van CvB-leden zijn schriftelijke opmerkingen ontvangen. Wij willen zowel programmaleiders als CvB-leden bedanken voor hun bereidheid om hun meningen en zienswijzen met ons te delen.

De activiteiten in (deel)programma's en bij instellingen zijn zeer divers. Het is dan ook geen sinecure om uitspraken te doen die enerzijds een totaalbeeld geven en die anderzijds recht doen aan de grote verscheidenheid van samenwerkingsvormen en aan de inzet van (deel)programmaleiders, van medewerkers, studenten en bestuurders. Het beleidsondersteunend onderzoekscloster BO-09-Kennis heeft samen met het GKC-bureau een methode ontwikkeld om activiteiten van de GKC te spiegelen aan de ksf's. De methode is 'under construction' en zal op een aantal aspecten zeker voor verbetering vatbaar zijn. Wij zijn er echter van overtuigd dat de weg die we zijn ingeslagen het mogelijk maakt om beelden te schetsen die de GKC kan helpen om zich als lerende organisatie te versterken.

Wageningen, Ede
Juni 2010

Hendrik Kupper, Wageningen University, Leerstoelgroep Educatie- en competentiestudies
Anja Kleijn, Groene Kennis Coöperatie

Samenvatting

In juni 2010 hebben de minister van LNV en vertegenwoordigers van de groene kennisinstellingen de hoofdlijnen van de Meerjarenspraak (MJA) 2011-2015 getekend. Daarbij is met trots teruggekeken op wat bereikt is en er is met ambitie gesproken over de toekomstige mogelijkheden van de GKC. In het overgangsgebied tussen de vorige en de nieuwe MJA is het zinvol om vanuit een lerende houding terug te kijken en om daarmee na te gaan hoe de kennis-coöperatie op de toekomst is voorbereid. De GKC heeft bij de aanvang van de vorige MJA, in 2006, een aantal voorwaarden voor succes geformuleerd. Daaruit zijn vijf kritieke succesfactoren (ksf's) ontstaan. In dit rapport wordt de ontwikkeling van de kracht van de GKC gespiegeld aan die ksf's.

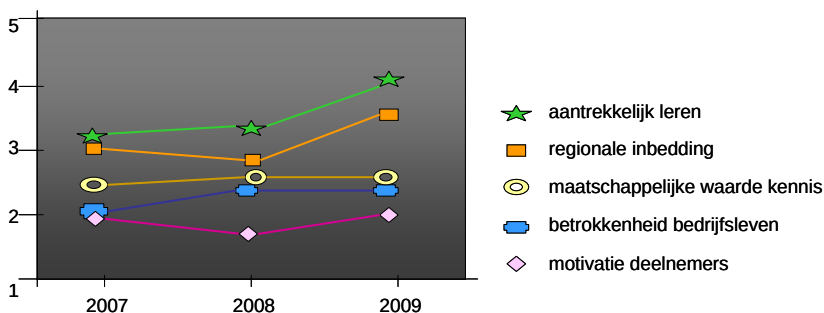
Het onderzoeksprogramma BO-09- Kennis, samen met het GKC-bureau, heeft een methode ontwikkeld om de kritieke succesfactoren uit te drukken in een score op een schaal van 1-5. Dat is gebeurd voor zowel GKC-programma's als voor instellingen. Immers, programma's en instellingen staan niet los van elkaar, want wat in programma's wordt opgezet vindt zijn weerslag bij instellingen en omgekeerd worden er ideeën vanuit instellingen in programmaverband uitgevoerd. De methode is bedoeld om ontwikkelingen te monitoren en daaruit te leren. Nadrukkelijk niet om prestaties van programma's of instellingen te evalueren. Vanuit de GKC is als randvoorwaarde voor een systematiek meegegeven dat er geen extra administratieve belasting voor instellingen en programma's mag optreden. Daarom is uitsluitend gebruik gemaakt van publiek toegankelijke schriftelijke gegevens. Voor instellingen zijn dat strategische nota's en jaarverslagen. Voor programma's is gebruik gemaakt van KIGO-aanvragen en -rapportages.

De vijf ksf's van de GKC, geformuleerd in de MJA 2006-2010

1. Betrokkenheid bedrijfsleven.
2. Maatschappelijke waarde kennis.
3. Regionale inbedding.
4. Motivatie deelnemers.
5. Aantrekkelijk leren.

In het rapport wordt de methode toegelicht om de ksf's numeriek te scoren. Dat biedt de mogelijkheid om samenvattende indicaties te geven, over alle programma's en alle instellingen heen. Daarmee kan voor de GKC als geheel de vinger op zwakke en sterke punten worden gelegd. Het is de intentie van dit rapport dat de GKC als lerende organisatie daarmee haar voordeel kan doen. In de aanpak die we gevolgd hebben is een onderscheid gemaakt tussen programma's en daarbij behorende deelprogramma's. In de geest van de programmatische structuur van de GKC zijn programma's beschouwd als organisatorische eenheden waar visies, missies en strategische doelen worden overeen gekomen. Wij gebruiken daarvoor de verzamelterm 'ambitie'. De uitvoering van concrete projecten samen met externe organisaties, docenten en studenten vindt plaats in deelprogramma's; wij noemen dat 'realisaties'. Een deelprogramma realiseert dus in onze benadering een deel van de ambitie van een programma. Het onderscheid tussen ambitie en realisatie wordt ook naar instellingen doorgetrokken. Daar beschouwen we de strategische plannen als ambities en de jaarverslagen als beschrijvingen van realisaties.

Als voorbeeld van het type uitkomst van de monitoring is hieronder een figuur weergegeven die de ontwikkeling van de gemiddelde ksf-scores voor de realisaties in deelprogramma's weergeeft. We hebben de deelprogramma's gekozen in deze samenvatting omdat daarvan de meeste data beschikbaar zijn en monitoring van realisaties in deelprogramma's staat het dichtst bij wat de GKC wil volgen.



Figuur S.1. Ontwikkeling in de jaren van ksf's bij realisatie in deelprogramma's.

Het valt op in figuur 1 dat alle scores over 2007 en 2008 laag zijn. Dat wil zeggen dat er weinig tot geen aanwijzingen zijn gevonden die erop duiden dat de voorwaarden voor succes zijn vervuld. Deze jaren zijn te beschouwen als een aanloop naar een stijging van de scores in 2009. Ondanks de algemeen opgaande beweging in 2009, blijven betrokkenheid van bedrijfsleven en maatschappelijke waarde van kennis gemiddeld ruim onder de 3 scoren. In de uitvoering van de deelprogramma's zijn dus twee ksf's die representatief zijn voor kenniscirculatie heel matig ingevuld. Hieronder geven we kort de belangrijkste observaties per ksf weer.

De schaal van 1 tot en met 5 heeft de volgende betekenis:

1. de ambitie wordt niet genoemd en blijkt niet uit de context;
2. de ambitie wordt niet genoemd, maar er zijn aanwijzingen in context;
3. de ambitie wordt terloops genoemd;
4. de ambitie wordt met name genoemd c.q. de realisatie wordt met name beschreven;
5. de ambitie wordt geformuleerd c.q. de realisatie wordt nadrukkelijk beschreven.

Betrokkenheid bedrijfsleven

Onder bedrijfsleven worden ook maatschappelijke organisaties en overheden verstaan. Deze ksf let vooral op de tweezijdigheid van kenniscirculatie: van bedrijven naar kennisinstellingen en omgekeerd van kennisinstellingen naar bedrijven. Er kan worden geconstateerd dat er nog weinig vernieuwende kennis naar het bedrijfsleven gaat om innovaties in het groene domein te stimuleren.

Maatschappelijke waarde van kennis

In (deel)programma's komt samenwerking met het groene onderzoek aarzelend op gang. De mogelijkheden van WURKS worden weliswaar steeds meer ontdekt, maar van structurele samenwerking is nog nauwelijks sprake. Het is bij (deel)programmeerteams bijna geheel onbekend of de kennisstroom naar het bedrijfsleven gewaardeerd wordt door betrokkenen en welke effecten worden bereikt. Het blijft vooralsnog verborgen of het onderwijs zijn rol als intermediair tussen onderzoek en bedrijfsleven kan spelen.

Regionale inbedding

AOC's hebben een sterke regionale inbedding. Voor het hoger onderwijs geldt dat in veel mindere mate. Programma's zoeken naar regionale dimensies in hun kennisdomein. Dat wordt nogal eens als lastig ervaren omdat in veel kennisvragen weinig specifiek regionale elementen te onderkennen zijn. In 2009 heeft GKC bij programma's extra aandacht gevraagd voor het belang van de regio. In figuur 1 is te zien dat in dat jaar de aansluiting bij regionale ontwikkelingen in programma's nadrukkelijker naar voren is gekomen. Over de gehele periode 2007-2009 zijn de groene kennisinstellingen wel steeds als partner in de regionale kennisinfrastructuur zichtbaar geweest.

Gemotiveerde deelnemers

Alle scholen voeren tevredenheidsonderzoeken uit onder leerlingen/studenten. De uitslagen daarvan laten zien dat leerlingen te spreken zijn over het groene onderwijs. Bij deze ksf wordt nagegaan of GKC-programma's aandacht besteden aan tevredenheid en enthousiasme van docenten en leerlingen wanneer zij in het kader van het programma samenwerken met partijen buiten de directe onderwijs sfeer. De meeste programma's beschouwen tevredenheid en motivatie als een zaak van de instellingen. Bekeken vanuit de kritieke factor voor succes is het echter van belang om te weten of docenten en deelnemers van het groene kennissysteem hun motivatie kunnen omzetten in aanstekelijkheid waardoor de sector tevreden is en vaker kennisvragen zal neerleggen bij het groene onderwijs. Daarover zijn amper indicaties boven water gekomen.

Aantrekkelijk leren

Scholen zetten sterk in op aantrekkelijk leren in het groene onderwijs. Programma's gaan er vaak van uit dat het aantrekkelijk is voor leerlingen om mee te draaien in projecten. Ook bij KIGO-aanvragen wordt naar de inzet van studenten gekeken. Welk effect dat heeft op aantrekkelijkheid van het leren wordt doorgaans niet onderzocht. Wel wordt meestal benadrukt dat activiteiten die in deelprogramma's worden uitgevoerd een vertaling naar de onderwijspraktijk zullen krijgen.

De scores voor de ksf's zijn door onafhankelijke onderzoekers toegekend op basis van publiek toegankelijke documenten betreffende (strategische) plannen en (tussen)rapportages. De scores zijn voor (deel)programma's teruggekoppeld naar programmaleiders en voor instellingen naar leden van CvB's. Met alle programmaleiders is gesproken en van de meeste CvB's is een schriftelijke reactie ontvangen.

De methode die we hebben toegepast is in ontwikkeling. Dat wil naar onze mening overigens niet zeggen dat de uitkomsten al te relativerend geïnterpreteerd moeten worden. Er zijn onmiskenbaar een aantal duidelijke tendensen waar te nemen. Met name de succesfactoren voor kenniscirculatie en voor partner in de regionale kennisinfrastructuur scoren laag of laten slechts een aarzelend begin van een gewenste ontwikkeling zien. De GKC-programma's zijn naar onze mening nog onvoldoende in staat om de maatschappelijke waarde van groene kennis aan te wenden voor intensivering van de contacten met het groene bedrijfsleven, burgers en maatschappelijke organisaties.

Op basis van ons onderzoek bevelen wij het volgende aan.

Voor GKC-bestuur

Maak de monitoring die nu ex-post is toegepast op de jaren 2007-2009 geschikt voor vroegtijdige signalering van ontwikkelingen van GKC-activiteiten. Daartoe zal de GKC een adequate manier moeten ontwikkelen voor het volgen van (deel)programma's. Ontwikkel naast monitoring een evaluatiesystematiek waarbij doelgroepen nadrukkelijk in de beschouwing worden meegenomen.

Voor LNV-DKI

Verbind verschillende monitoring- en evaluatiemethodes bij de Onderwijsinspectie en bij landelijke pedagogische centra met een eigen LNV-c.q. GKC-aanpak op basis van de door ons ontwikkelde methode.

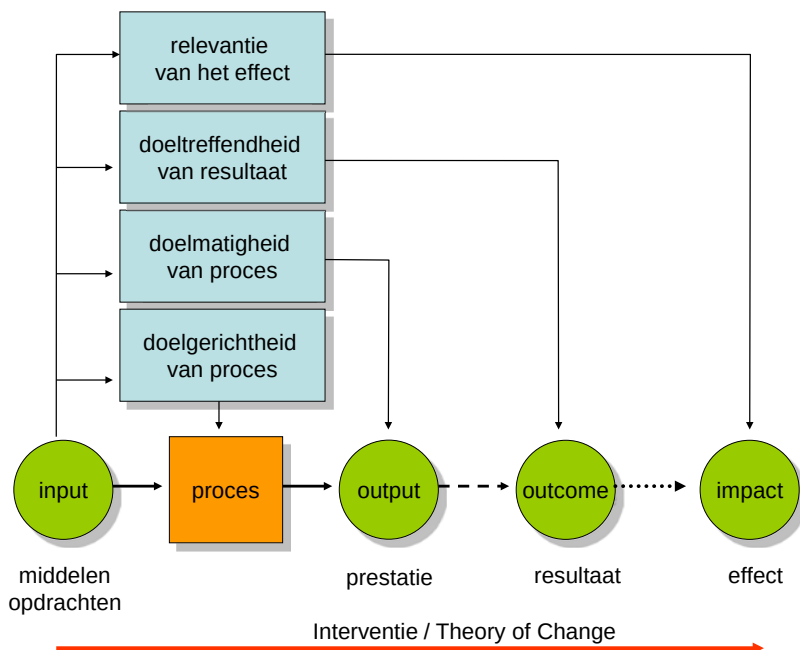
Voor programmaleiders:

Verbeter de vertaling van de programma-ambities naar plannen en uitvoering van deelprogramma's door een verdere professionalisering van projectteams. Stimuleer monitoring van deelprogramma's vanuit een lerende houding.

1. Monitoren versterkt het leervermogen van de GKC

De GKC heeft de afgelopen periode veel activiteiten ontplooid. Medewerkers van groene kennisinstellingen hebben in programma- en projectteams samengewerkt aan het plannen en uitvoeren van een veelheid aan kennisprocessen. Er is kennis gedeeld, ontwikkeld en verspreid. Er is geleerd, bewust en onbewust, in formele en niet-formele leersituaties. Telkens in een verband met mensen uit de praktijk: burgers, producenten, consumenten, gebiedsbeheerders of overheden.

Er is een toenemende dynamiek ontstaan op de grensvlakken van het groene onderwijs met onderzoek, met het bedrijfsleven en met burgers en maatschappelijke organisaties. Maar is het groene kennissysteem (onderwijs en onderzoek) als geheel steeds beter in staat om zijn eigen ambities en de beleidsambities van LNV te realiseren? Bij de aanvang van de eerste meerjarenafspraak (MJA 2006-2010) is in onderlinge overeenstemming tussen LNV en de instellingen vastgelegd welke voorwaarden essentieel zijn voor succes van de GKC. Deze wezenlijke condities zijn als vijf kritieke succesfactoren (ksf's) in de GKC-documenten opgenomen. Bij het opstellen van uitvoeringsplannen voor (deel)programma's en bij praktische werkzaamheden op programma- en projectniveau hebben de ksf's in zekere mate een rol gespeeld. Niet altijd even nadrukkelijk, maar wel steeds op de achtergrond aanwezig als richtinggevende aanwijzingen. Uitvoering van (deel)programma's is steeds ingebed in de ambities en de mogelijkheden van deelnemende kennisinstellingen. Daarom reikt het belang van de ksf's over de programma's heen tot binnen de instellingen.



Figuur 1. Monitoren (=doelgerichtheid) en evalueren (=doelmatigheid, doeltreffendheid, relevantie).

Nu de eerste termijn van de MJA afloopt en de volgende fase in ontwikkeling is vinden LNV en de GKC het gewenst om na te gaan in hoeverre de realisatie van de wezenlijke succesvoorwaarden zich heeft voorgedaan. De achterliggende vraag is daarbij of de GKC als samenwerkingsplatform de voorwaarden voor succes heeft weten te realiseren. Met een antwoord op die vraag wordt nadrukkelijk niet beantwoord of en welke successen de GKC heeft bereikt bij de doelgroepen. En ook niet of en welke beleidsdoelen van LNV zijn behaald of ondersteund. In figuur 1 is weergegeven dat wij een onderscheid maken tussen monitoren en evalueren. Monitoren houdt zich bezig met het volgen van de doelgerichtheid van de GKC-processen. Indien voldaan wordt aan de succesvoorwaarden dan zal de inzet van middelen uiteindelijk een (deel van een)

relevant effect bereiken. Tenminste als de redenering klopt in de verwachte lijn van prestatie via resultaat naar effect. Hoe de veronderstelde opeenvolging van output, outcome en impact zal verlopen wordt weergegeven in de *theory of change*. Wij presenteren hier een methode om de doelgerichtheid te monitoren. Daarnaast zijn organisaties actief bij de GKC betrokken die evaluaties uitvoeren. Zo voert de Dienst Regelingen ex-ante evaluaties uit op projectaanvragen binnen de KIGO-regeling. De Onderwijsinspectie evalueert op verzoek van LNV-DKI ex-post bij instellingen die penvoerder waren bij afgeronde KIGO-projecten. De Landelijke Pedagogische Centra (LPC) evalueren de betrokkenheid bij het probleemgebied, de samenwerking en de doorwerking naar de schoolontwikkeling.

Kritieke succesfactoren zijn bedoeld om de strategische focus aan te scherpen. Doorgaans wordt een kleine groep van succesvoorwaarden aangewezen die essentieel zijn voor de levensvatbaarheid en het succes van een organisatie. In hoofdzaak gaat het erom dat iets zo belangrijk is dat men er extra aandacht aan wil besteden. De ksf's behoren in balans te zijn, evenredig gespreid over de verschillende aandachtsgebieden en nodig voor het sturen van de organisatie.

Voor de GKC zijn indertijd de volgende vijf ksf's geformuleerd in de MJA 2006-2010:

1. Betrokkenheid bedrijfsleven;
2. Maatschappelijke waarde kennis;
3. Regionale inbedding;
4. Motivatie deelnemers;
5. Aantrekkelijk leren.

Er is een tweedeling in te herkennen. Aandacht voor de binnen- en voor de buitenwereld van kennisinstellingen en de GKC. De laatste twee succesfactoren hebben voor onderwijs- en kennisinstellingen altijd al de volle aandacht verdiend. De bovenste drie zijn daar geleidelijk aan bij gekomen. De MJA heeft aan die drie een extra stimulans willen geven, passend bij beleidsambities van LNV. Toch kunnen de eerste drie en de laatste twee niet los van elkaar gezien worden. Betrokkenheid van het bedrijfsleven kan vruchten afwerpen bij

aantrekkelijk leren. Gemotiveerde studenten en medewerkers zijn nodig bij acceptatie door regionale partners. En zo is maatschappelijke waarde van kennis een voorwaarde voor betrokkenheid van het bedrijfsleven. De kritieke succesfactoren hebben dus ieder hun eigen aandacht nodig, maar moeten ook in hun samenhang bekeken worden.

De ontwikkelingen van de GKC als geheel van activiteiten in (deel)programma's en bij kennisinstellingen laten zich vertalen naar de aandachtsgebieden van de ksf's. Het GKC-bestuur, LNV, de KIGO-adviescommissie, instellingen, programmaleiders en anderen willen een *over-all* beeld. Op het niveau van instellingen, locaties en (deel)programma's is informatie aanwezig over hoe succesfactoren zich ontwikkelen. Het totaalbeeld is echter zeer gefragmenteerd en niet geschikt voor het ontwikkelen van beleid op hoofdlijnen. De uitdaging is daarom dan ook bij de MJA-2006-2010 uitgesproken om een systematiek op te zetten waarmee de grote lijn in de ontwikkeling van de succesfactoren kan worden gevolgd. In dit rapport wordt zo'n systematiek toegelicht en toegepast op de periode 2007-2009. Telkens met de gedachte dat er ongetwijfeld verbeteringen mogelijk zijn. En tegelijkertijd vanuit de overtuiging dat de signaalfunctie van de systematiek het lerend vermogen van de GKC zal ondersteunen.

De kenniscoöperatie is een platform van groene kennisinstellingen die bereid zijn gezamenlijk de innovatieve kracht van het groene kennisstelsel te versterken. De activiteiten die in GKC-programma's plaatsvinden zullen hun doorwerking grotendeels hebben in kennisinstellingen. Omgekeerd zullen instellingen hun innoverende ideeën inbrengen in (deel)programma's. Over en weer vindt beïnvloeding plaats. Zowel voor instellingen als voor (deel)programma's geldt dat de ksf's de voorwaarden voor succes aangeven. Daarom hebben we onze ksf-aanpak toegepast op (deel)programma's en instellingen volgens dezelfde systematiek. Waar mogelijk zijn indicaties van wederzijdse beïnvloeding aangegeven.

Inzicht in de ontwikkeling van de ksf's over alle programma's en instellingen heen, kan worden gebruikt als referentiepunt voor de betrokkenen bij de GKC.

Bestuurders van de GKC kunnen aan de hand van de kritieke succesfactoren nagaan of de ontwikkelingen in hun geheel, op alle essentiële fronten, de gewenste kant op gaan. Leden van programma- en projectteams kunnen de dynamiek in hun eigen gebied spiegelen aan een totaalinzicht over alle (deel)programma's heen. Bestuurders van kennisinstellingen kunnen de keuzes die voor hun instelling zijn gemaakt vergelijken met een totaalbeeld van alle instellingen. LNV kan nagaan of de inzet van middelen heeft geleid tot groene kennisinstellingen en arrangement-programma's die robuust zijn met betrekking tot de voorwaarden voor succes.

De kritieke succesfactoren zoals geformuleerd bij de aanvang van MJA-2006-2010 lenen zich niet voor een directe toepassing in de context van de GKC- en instellingsactiviteiten. Daarom hebben we een methode ontwikkeld waarbij de ksf's geoperationaliseerd zijn als indicatoren die gemeten kunnen worden. Voor elke ksf zijn één of meer indicatoren opgesteld. Aan programma's en instellingen zijn per ksf-indicator scores toegekend op een schaal van 1-5. De scores zijn respectievelijk over programma's en instellingen heen samengevoegd tot een totaalbeeld. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen wat wordt uitgesproken als ambitie en wat als realisatie wordt aangetroffen. Om de administratieve belasting zo gering mogelijk te houden voor instellingen en programma's is uitsluitend gebruik gemaakt van publiek toegankelijke documenten. Uitkomsten zijn mondeling per programma besproken met alle programmaleiders en schriftelijk voorgelegd per instelling aan CvB-vertegenwoordigers in de GKC.

De indicatoren die we voor de ksf's ontworpen hebben zijn bedoeld om ontwikkelingen te monitoren, niet om resultaten te evalueren. Ze hebben een signaalfunctie. Dat houdt in dat de nominale hoogte minder belangrijk is dan de ontwikkeling in de tijd. Bij het ontwerpen is telkens de vraag gesteld of het signaleren van een ontwikkeling kan helpen bij het sturen in een (wellicht andere) gewenste richting. Bovendien is bij de formulering van de indicatoren erop gelet of de score verder onderbouwd kan worden als meer informatie beschikbaar is en kan worden gebruikt.

In het vervolg van dit rapport bespreken we eerst het totaalbeeld van de scores, voor zowel programma's als voor instellingen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen ambitie enerzijds en realisatie anderzijds. Daarna geven we per kritieke succesfactor een verdere uitwerking van de scores. Ook dan worden programma's en instellingen evenals ambities en realisaties onderscheiden. We ronden ten slotte af met een aantal kanttekeningen bij de methode en met aanbevelingen die gebaseerd zijn op signalen uit de geanalyseerde gegevens.

2. Systematiek

Bij de start van de Groene Kennis Coöperatie is door de participerende instellingen en LNV afgesproken om bij de activiteiten van GKC-programma's, deelprogramma's en projecten er zoveel mogelijk op te letten of de voorwaarden voor het beoogde succes zijn vervuld. Deze succesvoorwaarden die volgens de MJA als sturingsvariabelen dienen, hebben de vorm gekregen van vijf kritieke succesfactoren. Ze zijn bedoeld om een vinger aan de pols te kunnen houden. Het beleid van LNV stuurt aan op een innovatiegedreven groen kennissysteem. Daarvoor wordt het nodig geacht om publieke kennis te ontsluiten en te verspreiden naar de doelgroepen: ondernemers, maatschappelijke organisaties, gebieden, burgers en studenten. Als kennis benut wordt voor innovatie, dan zal dat blijken uit nieuwe producten, productieprocessen, inrichting en beheer van gebieden, vernieuwende ontwikkeling van regio's, etc. Vernieuwingen in de groene sector, aldus de MJA-2006-2010, gaan hand in hand met innovaties in het beroepsonderwijs, zoals bijvoorbeeld vergroting van de *employability*, internationalisering, leven lang leren, ondernemerschap en culturele diversiteit.

Sturing op basis van kritieke succesfactoren houdt in dat het LNV-beleid niet de nadruk legt op het *hoe* van de GKC-aanpak, maar op het, in gezamenlijk overleg tussen LNV en de GKC, sturen op het *wat*. De vijf ksf's van de GKC zijn daarom breed geformuleerd, vatbaar voor nadere uitwerking. In de loop van de Meerjarenafspraak 2006-2010 hebben de succesfactoren geleidelijk aan een steeds concretere invulling gekregen. Programma's hebben soms zelf een invulling ontwikkeld, de Dienst Regelingen en de Commissie van Advies van de KIGO hebben interpretaties gehanteerd en het GKC-bestuur heeft tegenover programmaleiders sommige aspecten toegelicht en benadrukt.

De vijf ksf's van de GKC, geformuleerd in de MJA 2006-2010

1. Betrokkenheid bedrijfsleven.
2. Maatschappelijke waarde kennis.
3. Regionale inbedding.
4. Motivatie deelnemers.
5. Aantrekkelijk leren.

In dit rapport beschrijven we een methode om de ksf's te operationaliseren en toe te passen op (deel)programma's en op instellingen. Van de kritieke succesfactoren is om te beginnen nagegaan wat de bedoeling is geweest van opstellers en welke betekenis er daarna aan is gegeven. De betekenis die wij in onze systematiek hebben gegeven is geverifieerd bij het GKC-bestuur en waar nodig bijgesteld. Uit de betekenis van elke ksf zijn vervolgens een of meer thema's per ksf opgesteld die in de vorm van een stelling de achtergrond van de succesfactor weergeven. Daarna is uit het thema de vraag naar informatie gehaald. Deze vraag is ten slotte vertaald in beweringen. Elke bewering is een indicator voor een ksf. De meeste succesfactoren hebben samengestelde indicatoren, dat wil zeggen dat meerdere beweringen samen de indicator vormen. Aan elke indicator kan een score worden toegekend op een schaal van 1 tot en met 5.

In tabel 1 is als voorbeeld de ksf 'betrokkenheid bedrijfsleven' uitgewerkt. In kolom 2 staat dat bij deze ksf twee thema's horen die verwijzen naar het belang van kenniscirculatie, van kennisinstellingen naar bedrijven en vice versa van bedrijven naar kennisinstellingen. Bovendien is in kolom 2 opgeschreven wat de kerngedachte is achter het belang van de betreffende succesfactor. Deze gedachte is in kolom 3 vertaald in een informatievraag. Daarmee bedoelen we dat zo'n vraag gesteld kan worden aan een (deel)programma of aan een instelling. Het antwoord op de informatievraag geeft een maat voor het vervullen van de kritieke succesfactor. De informatievraag is echter nog te algemeen geformuleerd. Daarom is in de 4e kolom een eenduidige bewering opgenomen, die geldt als indicator van de ksf.

Naast de informatievraag is er het informatieaanbod¹: dat zijn gegevens die beschikbaar zijn over A-programma's, de deelprogramma's en de instellingen. Het is onze bedoeling dat de informatie, nodig voor het toetsen van de beweringen uit kolom 4, zoveel mogelijk uit bestaande informatie wordt gehaald. De administratieve belasting (extra handelingen en procedures) voor

¹ Deze aanpak is ontwikkeld naar analogie van een systematiek uit: Het Expertise Centrum. (2004). *Verantwoordingsprocessen in de zorg op basis van de balanced scorecard. Achtergrondstudie uitgebracht door de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg bij het advies De Staat van het Stelsel*. Zoetermeer: Het Expertise Centrum.

programma's en instellingen wordt dan zo laag mogelijk gehouden. Voor de periode van de MJA-2006-2010 zijn openbaar beschikbare documenten gebruikt. Voor programma's zijn dat uitvoeringsplannen en rapportages² van KIGO-aanvragen die op Groen Kennisnet gepubliceerd zijn. Voor instellingen gaat het om door de instelling zelf gepubliceerde strategische nota's en jaarverslagen.

Tabel 1. Van ksf naar indicator, een voorbeeld voor een (deel)programma.

ksf	thema	informatievraag	indicator, bewering	score 1-5
Betrokkenheid bedrijfsleven	Van bedrijven naar kennissysteem <i>(De samenwerking met het bedrijfsleven en met maatschappelijke organisaties verbetert de kwaliteit van het kennissysteem)</i>	Zorgen vertegenwoordigers van bedrijfsleven (die bij programma's/projecten betrokken zijn) voor kwaliteitsverbetering van ontwerp en uitvoering van curricula?	Vertegenwoordigers van bedrijfsleven hebben invloed op visie en probleemformulering	
			Vertegenwoordigers van bedrijfsleven zijn betrokken bij de uitvoering van (deel)programma's.	
			Bedrijven bieden leerplaatsen aan leerlingen (projectopdrachten e.d.).	
			Bedrijven bieden leermogelijkheden aan docenten/projectmedewerkers (docentstages e.d.).	
	Van kennissysteem naar bedrijven <i>(Het kennissysteem heeft toegevoegde waarde voor bedrijfsleven/organisaties)</i>	Maken bedrijven (die bij programma's/projecten betrokken zijn) gebruik van de expertise van docenten en/of studenten bij het oplossen van praktische vraagstukken?	Docenten/leerlingen zijn betrokken bij innovatieve projecten in bedrijfsleven.	
			Docenten voeren opdrachten uit voor het bedrijfsleven (in het kader van (deel)programma).	
			Leerlingen voeren projectopdrachten uit voor bedrijfsleven (in het kader van (deel)programma).	

² Bij deelprogramma's is gekeken naar eindrapportages. Als die (nog) niet aanwezig waren, dan werden tussenrapportages of als dat nodig was, projectplannen gebruikt.

In de laatste kolom van tabel 1 staan de scores voor de indicatoren. De schaal van 1 tot en met 5 heeft de volgende betekenis:

1. de ambitie wordt niet genoemd en blijkt niet uit context;
2. de ambitie wordt niet genoemd, maar er zijn aanwijzingen in context;
3. de ambitie wordt terloops genoemd;
4. de ambitie wordt met name genoemd c.q. de realisatie wordt met name beschreven;
5. de ambitie wordt geformuleerd c.q. de realisatie wordt nadrukkelijk beschreven.

De scores zijn gegeven door onafhankelijke onderzoekers die niet bij de GKC betrokken zijn. Deze onderzoekers hebben vooraf instructies ontvangen over de wijze van scoren. Elk (deel)programma is door een onderzoeker beoordeeld; steekproefsgewijs zijn scores ook door meerdere onderzoekers gegeven en vergeleken met elkaar voor de betrouwbaarheid van de methode. Voor een programma of instelling zijn de scores per thema samen genomen en gemiddeld. Daarna zijn de themascores gemiddeld tot een score voor elke ksf. Er is geen weging toegepast.

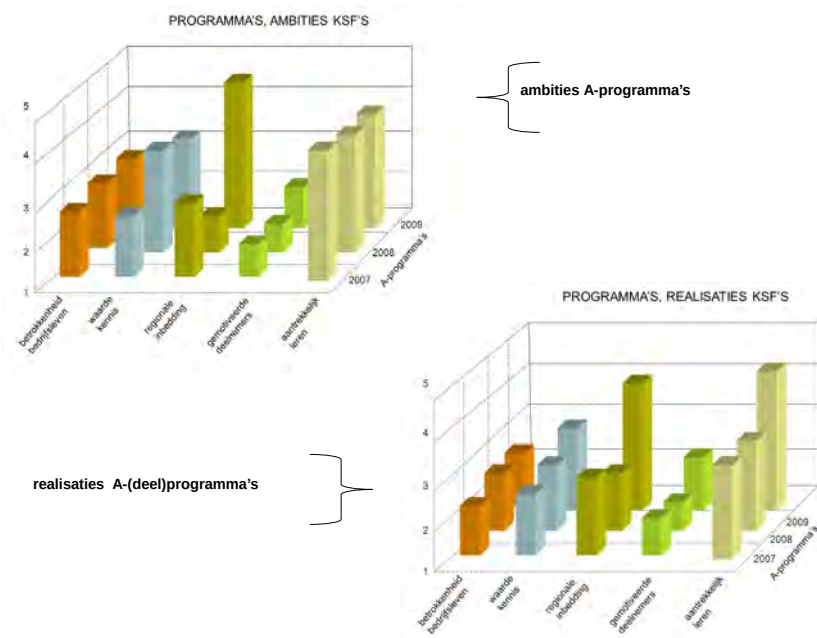
Het moment van scoren was december 2009. Gegevens die daarna beschikbaar kwamen zijn niet in deze ronde gebruikt. In enkele gevallen ontbrak op Groen Kennisnet informatie over een (deel)programma. Ook bij instellingen, met name waar meerdere scholen onder een bestuur vallen, was niet altijd alle relevante informatie voorhanden. Voor de status van de methode op dit moment hebben wij dat niet als hinderlijk beoordeeld. Bij deze systematiek staat immers voorop dat er geleerd kan worden en waar nodig bijgestuurd. Dat wordt bereikt doordat met de methode

- een totaalbeeld wordt geschetst;
- de ontwikkeling in de tijd zichtbaar wordt gemaakt;
- een onderscheid wordt gemaakt tussen ambitie en realisatie;
- een instelling of programma zich kan spiegelen aan de benchmark van het totaal.

De scores zijn verzameld en op verschillende manieren geordend en grafisch weergegeven. Met elke programmaleider afzonderlijk zijn de scores van het betreffende programma en de deelprogramma's besproken. De uitvoeringsplannen van de programma's zijn geordend onder 'ambitie', terwijl de (eind)rapportages van de deelprogramma's zijn beschouwd als 'realisaties'. De ratio daarachter is dat programmateams zorgen, tenminste behoren te zorgen in de GKC-opzet, voor de grote lijnen, visie en strategie. Programmateams beheren in die opvatting een portfolio aan deelprogramma's. De realisatie van de ambities die programmateams formuleren vindt zijn weerslag dus in uitvoering van deelprogramma's. Bij het beschouwen van instellingen is eenzelfde soort redenering gevolgd. In de strategische nota's worden visie, strategie en ambitie ontwikkeld. De jaarverslagen geven aan wat er gerealiseerd is. De uitkomsten van scores voor ambities en realisatie van instellingen zijn aan de CvB's voorgelegd. In een groot aantal gevallen heeft een instelling hierop gereageerd. Zowel reacties van programmaleiders als van leden van CvB's zijn in dit rapport verwerkt.

3. Ambities en realisaties

In figuur 2 is te zien hoe de ambities uit de programmabeschrijvingen zich verhouden tot de realisaties op basis van rapportages van de deelprogramma's. Op de eerste plaats valt het verschil in aandacht op voor de onderscheiden ksf's. Gemotiveerde deelnemers krijgt zowel in ambities als in realisaties opvallend minder aandacht dan andere ksf's. In (deel)programma's wordt weinig aandacht aan deze ksf besteed.

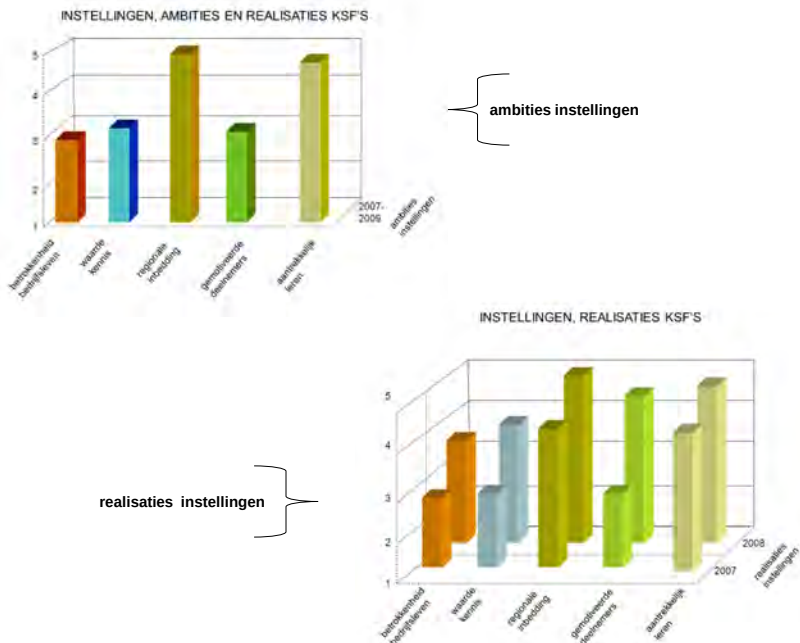


Figuur 2. Scores voor ambities en realisaties van (deel)programma's.

Aantrekkelijk leren scoort stabiel in ambitie over de jaren 2007-2009 en vertoont een stijging in 2009 bij realisatie. Programmaleiders geven aan dat de aandacht die zij eraan gegeven hebben in 2009 extra steun kreeg van het O-programma onderwijsvernieuwing. Regionale inbedding is opvallend gestegen als ambitie in de uitvoeringsplannen van 2009. Vanuit LNV en de GKC is het

belang van regionale inbedding nadrukkelijk naar voren gebracht. Het resultaat daarvan is zowel bij programma's als bij deelprogramma's terug te vinden. De A-programma's hebben als hoofdplicht om kenniscirculatie met doelgroepen en met onderzoek te versterken. Dat zou zich dienen te uiten in de eerste drie ksf's: betrokkenheid bedrijfsleven (inclusief andere maatschappelijke organisaties, gebieden en burgers), maatschappelijke waarde van kennis en regionale inbedding. Het valt op dat de eerste twee betrekkelijk laag hebben gescoord en dat de realisatie bij de ambitie achterblijft.

Programma's staan uiteraard niet los van wat er bij instellingen gebeurt. Uitkomsten van programma-activiteiten werken via projectmedewerkers, studenten, contacten met doelgroepen en materiaal door naar instellingen. Omgekeerd komen ideeën en contacten met doelgroepen vanuit instellingen terecht in plannen en uitvoering van (deel)programma's. In figuur 3 staan de scores voor instellingen. De eerste grafiek linksboven is gebaseerd op strategische nota's. De strategieën hebben doorgaans een looptijd van meerdere jaren; ze zijn ondergebracht in de periode 2007-2009. De tweede grafiek, rechtsonder, laat gegevens uit jaarverslagen zien. Jaarverslagen bestrijken telkens een periode van een jaar. Het opnametijdstip was eind 2009, alleen verslagen van 2007 en 2008 waren toen beschikbaar.



Figuur 3. scores voor ambities en realisaties van instellingen.

Het valt op dat de ambities over het algemeen bescheidener scoren dan wat uit jaarverslagen blijkt. Hier kan een vertekening aan de hand zijn omdat jaarverslagen veel meer dan strategische nota's een pr-functie hebben. Enthousiasme en succesverhalen nemen daarom een vooraanstaande plaats in de verslagen in. Aantrekkelijk leren en gemotiveerde deelnemers scoren hoog en stijgen van 2007 naar 2008 bij realisatie. Bij de eerste drie ksf's is de verhouding tussen instellingen en programma's van groot belang voor het welslagen van de GKC. Regionale inbedding heeft een stevige positie bij instellingen. Betrokkenheid bedrijfsleven en waarde van kennis scoren, hoewel stijgend, in de middenmoot. Dat wil zeggen 'wordt terloops genoemd'. Bij programma's bleek de score ook matig. Dat brengt ons alvast bij een belangrijke conclusie. Wat sterke punten van de GKC-programmering behoren te zijn, betrokkenheid bedrijfsleven en waarde van kennis, scoort zowel bij

programma's als bij instellingen betrekkelijk laag. Er is geen onderlinge compensatie, dat wil zeggen dat programma's niet hoog scoren waar instellingen laag zijn of omgekeerd.

In het volgende deel gaan we per kritieke succesfactor in op onze algemene observaties. De bevindingen zijn bedoeld om ontwikkelingen te signaleren en zodanig te presenteren dat ervan geleerd kan worden. Met alle programma-leiders afzonderlijk zijn gesprekken geweest waarbij de uitkomsten zijn toegelicht. In de meeste gevallen bleken de scores zeer herkenbaar. Soms als het gevolg van bewuste prioriteitstelling, in andere gevallen als een bevestiging voor een reeds ingezette ontwikkeling of verbetering. Aan CvB-vertegenwoordigers in de GKC zijn de respectievelijke uitkomsten van de instellingen schriftelijk voorgelegd met de vraag om te reageren. Bij instellingen die meerdere scholen omvatten bleek de herkenbaarheid van de scores laag. De overige instellingen herkenden zich doorgaans in de scores. Wel gaf men aan dat de gebruikte documenten, strategische nota's en jaarverslagen, een te beperkt licht werpen op de aandacht die scholen aan de ksf's van de GKC geven.

De ervaringen met de aanpak van ksf-indicatoren laten zich als volgt samenvatten:

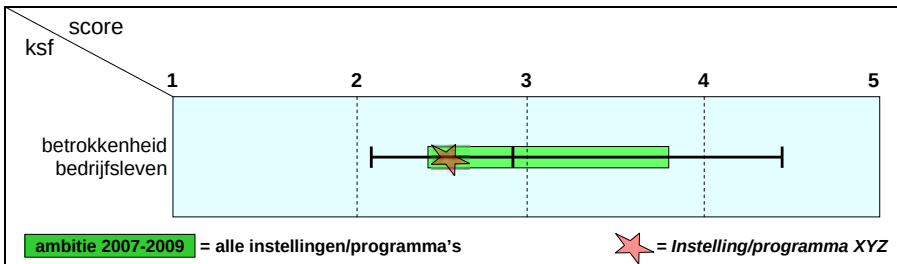
Signalerings- en leerfunctie

- Het is de eerste keer sinds MJA-2006-2010 dat de kritieke succesfactoren op een systematische manier zijn onderzocht en gepresenteerd. Totaalindrukken over programma's en instellingen heen waren niet voorhanden. Bij alle presentaties is steeds nadrukkelijk vermeld dat de systematiek die we hanteren een onderdeel is van de monitoring van GKC-activiteiten en niet gericht op evaluatie van eindresultaten. Dat heeft echter niet weggenomen dat er in eerste instantie nogal wat 'verdedigende' reacties waren van programmaleiders en van CvB-leden. Begrijpelijk, scores worden al snel geassocieerd met rapportcijfers. Na een verdere toelichting en het benadrukken van monitoring - niet van evalueren - bleek de leerfunctie van de uitkomsten de overhand te krijgen. Wij vertrouwen er dan ook op dat

invoering van de systematiek in de GKC-organisatie de ontwikkelingen kan blijven signaleren en dat het leren ervan de nadruk zal krijgen. De GKC als lerende organisatie zou daarmee een 'lerende discipline' in de organisatie kunnen inbouwen.

Herkenbaarheid uitkomsten

- De ksf's zijn voor elk programma en elke instelling afzonderlijk uitgewerkt. Met programmaleiders is in detail ingegaan op de scores en op de bronnen die de basis vormden voor de indicaties. Bij succesfactoren die een samengestelde indicator hebben bleek uitsplitsing van de ksf-score een belangrijke aanvulling om de uitkomst te kunnen duiden. Dat hielp daarmee het voornemen te formuleren om ervan te leren.
- Aan instellingen zijn de scores per ksf weergegeven in een boxplot van de betreffende instelling ten opzichte van alle instellingen (een voorbeeld staat in figuur 4). Daarmee kan de relatieve positie van een instelling worden aangeduid ten opzichte van de benchmark van alle instellingen.



Figuur 4. voorbeeld van boxplot³ voor de ksf 'betrokkenheid bedrijfsleven'.

- De reacties liepen nogal uiteen. Relatief hoge scores werden als een bevestiging gezien van bewuste keuzes terwijl lage scores aan de methode werden geweten. Opmerking van methodische aard zijn serieus onderzocht en zullen waar nodig leiden tot aanpassing c.q. verbetering van de methode.

³ De verticale lijnstukjes aan de uiteinden geven de minimum-/maximumscore weer met er tussenin de mediaan. In het gekleurde rechthoekje bevinden zich de scores uit het gebied tussen de 25- en 75 percentielen.

Overigens worden uitkomsten per afzonderlijke instelling of programma niet openbaar gemaakt.

Methode en systematiek

- De methode hanteert een aantal uitgangspunten. Programma's worden beschouwd als de mogelijkheid om visies, ambities en strategieën te ontwikkelen. Realisaties vinden in deelprogramma's plaats. Deelprogramma's worden in hoofdzaak gefinancierd door KIGO en door instellingen. De kennisinstellingen hebben dus belang bij de uitvoering van deelprogramma's. De resultaten van deelprogramma's zijn op de een of andere manier herkenbaar terug te vinden bij instellingen. Dat zal naar onze inschatting dan ook gelden voor de aandacht voor de ksf's. Daarom wordt zowel naar programma's als naar instellingen gekeken. De relatie tussen beide zal doorgaans circulair zijn, dat wil zeggen dat er geen eenduidige oorzaak-gevolg-relatie zal bestaan, er is beïnvloeding over en weer. Bij wijze van vingeroefening is de relatie tussen programma en instelling gekwantificeerd door de bedragen uit de KIGO-aanvragen te hanteren als gewicht voor de wederzijdse beïnvloeding. De uitkomsten van deze exercitie leverden echter onvoldoende houvast voor publicatie.
- De gegevens die voor de scores zijn gebruikt komen uit documenten van Groen Kennisnet. Om de belasting voor programma's en instellingen zo laag mogelijk te houden is alleen voor schriftelijke documentatie gekozen. Om te scoren is een instructie geschreven voor externe, onafhankelijke onderzoekers.

4. Elke ksf heeft zijn eigen beeld

Het succes van het Nederlandse groene domein is in het verleden vaak toegeschreven aan de intensieve samenwerking tussen de sector en het publiek gefinancierde onderzoek, het onderwijs en de voorlichting. In 2010 was het besef nog steeds heel sterk dat de kennisintensieve groene sector niet kan floreren zonder een sterk groen kennissysteem. De samenstelling en de werking van dat systeem is in deze eeuw echter anders dan in het verleden. Door verzelfstandiging van onderzoek en onderwijs en door privatisering van de voorlichting zijn de functies binnen het kennissysteem op een andere manier tussen de huidige partners (onderwijs en onderzoek) verdeeld. De kennisinstellingen vormen de ruggengraat van het huidige publieke groene kennissysteem.

De oprichting van de GKC is een uiting van een al langer lopende beweging die een antwoord zoekt voor de zogenoemde kennisparadox. Er wordt veel kennis ontwikkeld, maar wordt beschikbare kennis wel benut? Men voelt een sterke neiging om de positie van groen onderwijs te versterken, meer samenwerking tussen instellingen in de groene onderwijskolom en meer gezamenlijk optrekken van groen onderzoek en onderwijs. Ontwikkeling en verspreiding van kennis wordt in die optiek vraaggestuurd gemaakt. De centrale gedachte in deze beweging is dat kennis noodzakelijk is voor een sterke innovatieve sector en voor duurzame maatschappelijke ontwikkeling. Dit vraagt een nieuwe benadering door scholen: samenwerking tussen de onderwijstypen (v)mbo, hbo, wo; vraaggestuurde kennisarrangementen (ondernemingen, onderwijs, onderzoek; 30's); vertaling van praktijkvragen naar onderwijs en vice versa. Kortom, een onderwijssysteem dat met de nieuwe situatie kan omgaan.

De onderwijsinstellingen hebben de belangrijkste aspecten van de kracht van het kennissysteem vertaald in vijf kritieke succesfactoren. Dat wil zeggen dat vijf factoren zijn geselecteerd die essentieel zijn voor het bereiken van succes. De eerste drie representeren de kracht naar buiten: (1) betrokkenheid bedrijfsleven, (2) maatschappelijke waarde kennis en (3) regionale inbedding. Daarnaast zijn er twee succesfactoren die vooral de eigen kracht benadrukken van de instellingen. Immers, pas vanuit een eigen sterkte kunnen

kennisinstellingen hun maatschappelijke functie vervullen. De ksf's die dat uitdrukken zijn (4) gemotiveerde deelnemers en (5) aantrekkelijk leren.

Het vorige hoofdstuk heeft een totaalbeeld over alle ksf's en de programma's en instellingen laten zien. In dit hoofdstuk gaan we per kritieke succesfactor dieper in op de onderliggende scores die tot het totaalbeeld geleid hebben. Telkens wordt apart naar programma's en naar instellingen gekeken. Wanneer een ksf meerdere deelindicatoren heeft dan worden de afwijkingen per deelindicator ten opzichte van de gemiddelde van de totaalscore⁴ weergegeven. Is er één indicator voor de ksf dan hebben we gekozen voor een boxplot als grafische weergave. Per ksf zijn in een tekstbox opmerkingen van programmaleiders genoteerd die een inkleuring geven aan de betekenis van de ksf voor hun programma. Er is steeds gecommuniceerd dat de scores een signaalfunctie hebben en dat de hoogte van de scores moet worden uitgelegd ten opzichte van andere ksf-indicatoren en andere programma's c.q. instellingen.

Ksf-1: Betrokkenheid bedrijfsleven

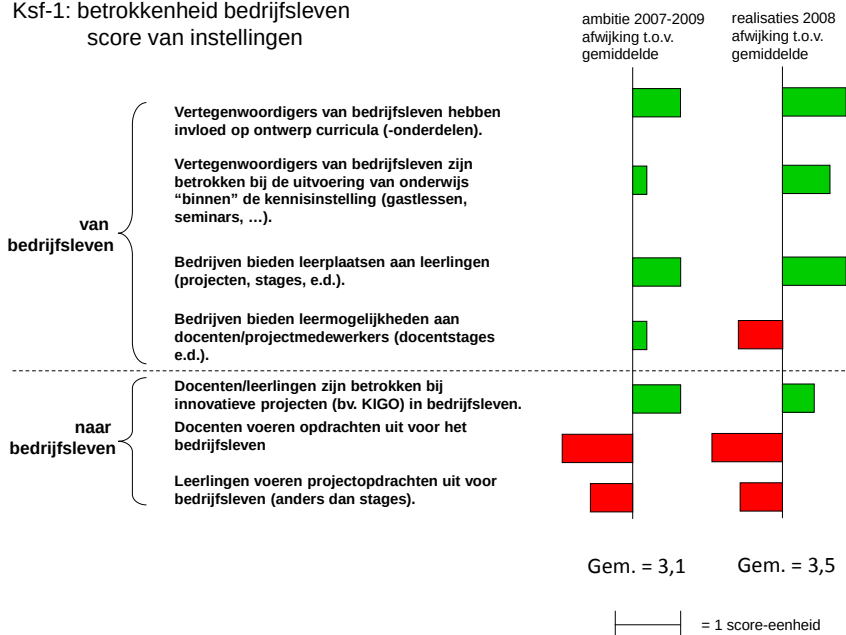
Bij betrokkenheid bedrijfsleven wordt niet slechts gekeken naar de bedrijven uit de sectoren primaire productie en voeding maar ook naar maatschappelijke organisaties, belangengroeperingen, ngo's, individuele burgers (bijvoorbeeld jongeren), gebiedsbeheerders en lokale en regionale overheden. Contacten van het groene kennisstelsel met de maatschappij worden hier ondergebracht. En dan met name contacten die met kennisuitwisseling te maken hebben: kenniscirculatie tussen het kennisstelsel en de omgeving.

⁴ De gemiddelde waarde is bepaald door de groepsgemiddelden (van respectievelijk naar bedrijfsleven) te middelen.

Box 1. Opmerkingen uit gesprekken met programmaleiders naar aanleiding van ksf-scores 'betrokkenheid bedrijfsleven'.

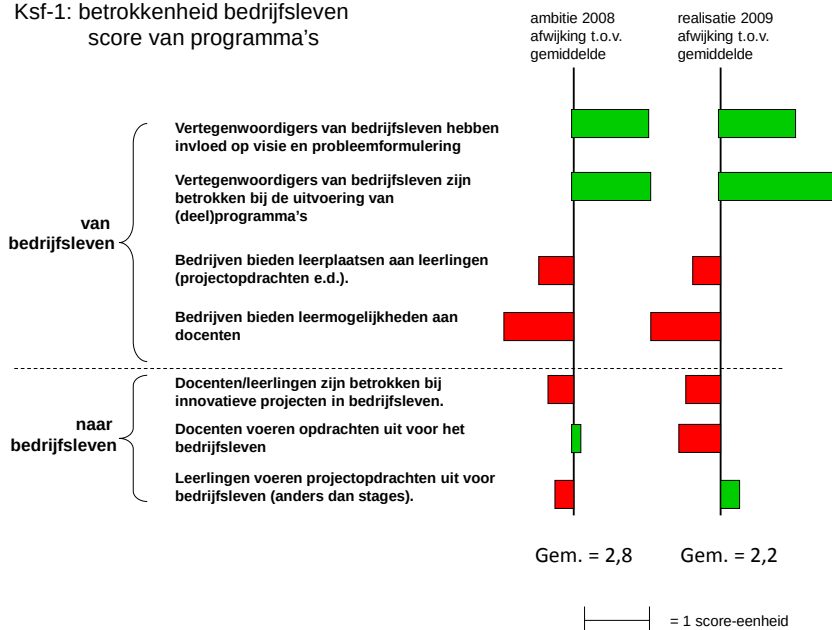
- 'In ons programmateam zitten onderzoekers van Wageningen UR. Zij hebben intensief contact met het bedrijfsleven. Daar profiteren wij van.'
- 'In een aantal regio's wordt onze aanpak door overheden en lokale vertegenwoordigers overgenomen. Studenten komen met vernieuwende ideeën, ondersteund door hun docenten. En dat wordt maar al te graag door regionale partners opgepakt.'
- 'Bedenk wel dat een ondernemer voor vragen over zijn bedrijfsvoering en voor innovaties niet snel bij een school zal aankloppen. Er zijn immers zoveel andere mogelijkheden, denk aan adviesbureaus.'
- 'We hebben in ons programma een soort 'vliegende teams' die hun kampement ergens opslaan en dan een opdracht uitvoeren. Noem het maar een hogedrukpan voor studentopdrachten. De opdrachtgevers zijn tevreden.'
- 'Wat onze studenten voor organisaties kunnen doen noemen we soms wel 'slow advice'. Niet geschikt voor bedrijven die snel een oplossing voor een probleem willen of die haast hebben met een vernieuwing.'
- 'Ons programmateam zou eigenlijk graag opdrachten uitvoeren die iets verder van de dagelijkse besommingen in bedrijven af staan. Werken aan concepten waar bedrijven nu (nog) niet aan toe zijn. Maar die er volgens ons wel aan zitten te komen.'
- 'Misschien zie je het niet in onze beschrijvingen, maar we betrekken het bedrijfsleven wel intensief bij het ontsluiten van kennis. En bovendien komt veel recente onderzoekskennis in de na- en bijscholing terecht.'
- 'De betrokkenheid van het bedrijfsleven is groter dan je in onze rapportages ziet. Dat komt omdat bijdragen in geld en in natura (mensen) niet worden opgenomen in financiële stukken.'

Ksf-1: betrokkenheid bedrijfsleven
score van instellingen



Figuur 5. Betrokkenheid bedrijfsleven uitgesplitst naar de elementaire indicatoren voor instellingen.

Ksf-1: betrokkenheid bedrijfsleven score van programma's



Figuur 6. Betrokkenheid bedrijfsleven uitgesplitst naar de elementaire indicatoren voor programma's.

Kenniscirculatie duidt op de door velen gevoelde noodzaak om te bereiken dat het bedrijfsleven de onderzoekskennis gebruikt voor vernieuwingen of verbeteringen. Maar tegelijkertijd dat de praktische kennis die in de bedrijfspraktijk aanwezig is leidt tot nieuwe onderzoeksvragen en tot actueel onderwijs. De indicatoren van betrokkenheid bedrijfsleven hebben we dan ook in twee groepen gesplitst, van en naar bedrijfsleven.

De gemiddelde ambitie, score 2,8, ligt bij A-programma's hoger dan de realisatie, gemiddeld 2,2. Bij instellingen ligt de verhouding omgekeerd, daar is de realisatie, score 3,5, hoger dan de ambitiescore van 3,1.

In figuren 5 en 6 hebben we de afzonderlijke deelindicatoren weergegeven als afwijking ten opzichte van de gemiddelde waarde van de totaalindicator, de

verticale lijn. In het vorige hoofdstuk is al opgemerkt dat betrokkenheid bedrijfsleven betrekkelijk laag scoort. Het valt op dat belangrijke elementen van de contacten tussen onderwijs en bedrijfsleven minder intensief zijn dan gewenst, zowel bij programma's als bij instellingen. Met name de afstand tussen docenten en bedrijfsleven is aanzienlijk. Verder zijn er nauwelijks aanwijzingen gevonden dat innovaties in het bedrijfsleven samen met het onderwijs worden geïnitieerd en verder ontwikkeld. En hoewel leerlingen/studenten wel projectopdrachten uitvoeren is het innovatieve karakter daarvan gering.

Ksf-2: Maatschappelijke waarde van kennis

Het hoofdproduct van de GKC is de groene kennis. De kennis is voor de doelgroepen alleen interessant als het een toegevoegde waarde heeft. Met de kritieke succesfactor 'maatschappelijke waarde van kennis' wordt dan ook uitgedrukt dat de kennis die onderwijsinstellingen en GKC-programma's genereren, verspreiden en toepassen up-to-date behoort te zijn en geschikt voor toepassing in de praktijk van de doelgroep. Daarvoor is het om te beginnen nodig dat de actuele groene kennis zichtbaar is voor doelgroepen. Evaluatie van de waardering door de doelgroepen maakt het mogelijk om in te spelen op de behoeften van de doelgroepen.

Binnen het groene kennissysteem wordt onderzoek beschouwd als de belangrijkste bron van nieuwe kennis. Hoewel het groene onderzoek zelf intensieve contacten met de praktijk heeft zou het onderwijs voor een laagdrempelige toegang tot kennis kunnen zorgen. In de hedendaagse opvatting over kenniscirculatie is onderwijs echter niet alleen een vertaler en doorgeefluik van kennis. Kenniscirculatie vraagt immers van scholen en praktijk dat ze als gelijkwaardige partners in kennisprocessen deelnemen. Dat betekent dat scholen actuele kennis in huis behoren te hebben en dat ze zelf ook, in beperkte mate, aan onderzoek doen. Bij het wo is die situatie van oudsher aanwezig. Het hbo is nog niet zo lang geleden ook die weg ingeslagen. Lectoraten en kenniskringen zijn daarvan goede voorbeelden. Voor het mbo en het vmbo ligt die situatie beduidend anders. De worsteling van programmateams met de eigenstandige positie van hbo en (v)mbo is genoegzaam bekend.

Hoe de indicatoren voor 'maatschappelijke waarde kennis' tot stand zijn gekomen is af te lezen in tabel 2 (instelling als voorbeeld, programma is vergelijkbaar). Het gaat hier om de taak die is weggelegd voor het groene onderwijs en voor A-programma's om kennis zichtbaar en bereikbaar te maken.

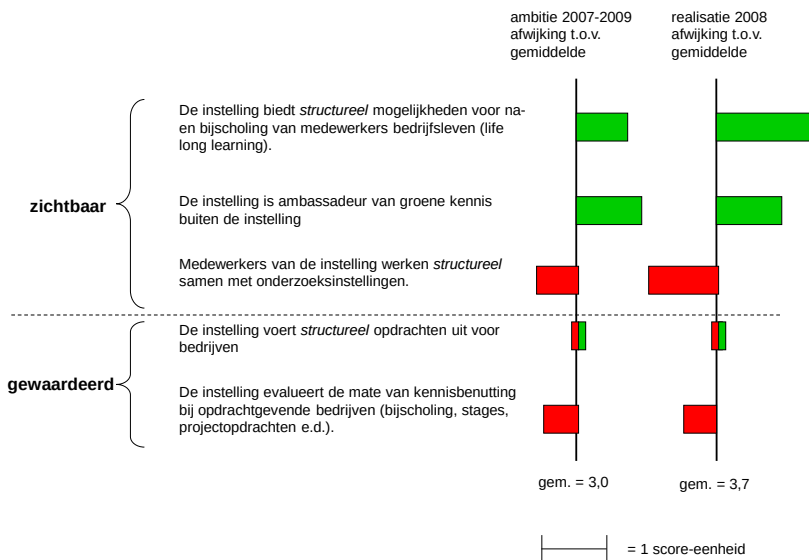
Tabel 2. Van ksf naar indicator voor 'maatschappelijke waarde kennis', instellingen.⁵

ksf	thema	informatievraag	indicator
Maatschappelijke waarde kennis	Zichtbaar (<i>Groene kennis is zichtbaar en bereikbaar voor maatschappelijke actoren</i>)	Maken onderwijsinstellingen gebruik van de groene kennis (die in (deel)programma's is ontwikkeld) bij opdrachten die ze voor maatschappelijke actoren uitvoeren?	De instelling biedt <i>structureel</i> mogelijkheden voor na- en bijscholing van medewerkers bedrijfsleven (life long learning).
			De instelling is ambassadeur van groene kennis buiten de instelling.
			Medewerkers van de instelling werken <i>structureel</i> samen met onderzoeksinstellingen.
	Gewaardeerd (<i>Groene kennis wordt door maatschappelijke actoren benut</i>)	Wordt door maatschappelijke actoren (bedrijven, organisaties, overheden en burgers) gebruik gemaakt van groene kennis (die in programma's/projecten is ontsloten of ontwikkeld)?	De instelling voert <i>structureel</i> opdrachten uit voor bedrijven.
			De instelling evalueert de mate van kennisbenutting bij opdrachtgevende bedrijven (bijscholing, stages, projectopdrachten e.d.).

Bij de A-programma's ligt de gemiddelde score in 2009 voor realisatie op 2,5. Er is een lichte stijging van 2007 naar 2009. De ambities voor programma's scoren 2,8 in 2009. Bij instellingen ligt de score voor ambitie op 3,0, terwijl de realisatie een score laat zien van 3,7.

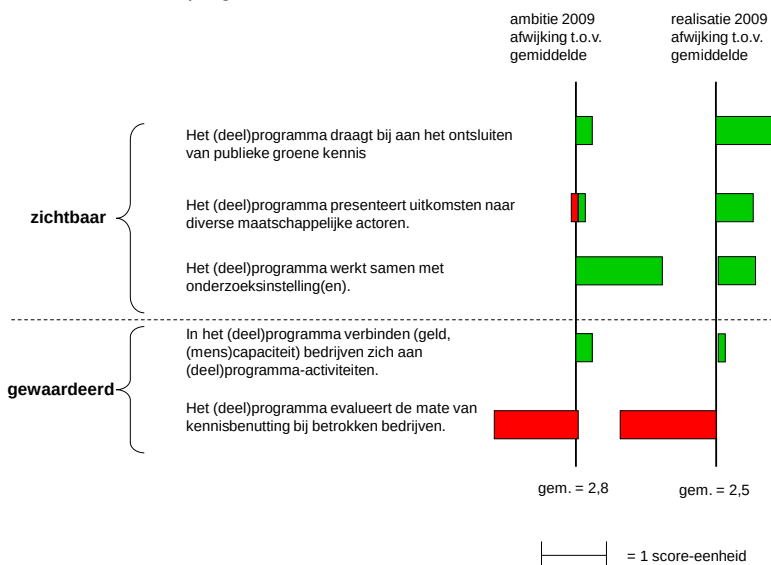
⁵ Voor programma's zijn vergelijkbare indicatoren opgesteld.

Ksf-2: maatschappelijke waarde kennis score van instellingen



Figuur 7. Deelindicatoren van ksf 'maatschappelijke waarde van kennis', instellingen.

Ksf-2: maatschappelijke waarde kennis score van programma's



Figuur 8. deelin indicatoren van ksf 'maatschappelijke waarde van kennis', programma's.

In de figuren 7 en 8 is af te lezen uit welke deelin indicatoren de score voor deze succesfactor is opgebouwd en wat de afwijking ten opzichte van de gemiddelde score is. De zichtbaarheid van de groene kennis bij programma's en bij instellingen is goed. De niet-groene wereld kan het groene onderwijs kennelijk prima associëren met groene kennis. De verbondenheid binnen het groene kennissysteem tussen onderzoek en onderwijs is bij instellingen gering. GKC-programma's blijken de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek beter op te pakken. Hoewel ook daar gezegd moet worden dat de realisatie achterblijft bij de ambities. Er mag worden geconcludeerd dat de programma's, beter dan de instellingen, in staat zijn om deze GKC-ambitie vorm te geven. In

(deel)programmeams treffen onderzoekers en docenten elkaar en ze werken samen aan de waarde van kennis.

Box 2. Opmerkingen uit gesprekken met programmeurs naar aanleiding van ksf-scores 'maatschappelijke waarde van kennis'.

- 'Ons programma is intensief met content bezig. We ontwikkelen een portal waarmee we kennis zichtbaar kunnen maken.'
- 'Wij denken in termen van 'groen voor grijs'. Maatschappelijke stages voor het vmbo kunnen we daar goed voor inzetten.'
- 'Als ambitie hebben wij geformuleerd om maatschappelijke kennisdoelen te bereiken.'
- 'Van de Commissie van Advies van Kigo hebben we het advies gekregen om meer over onze kennis naar de buitenwereld te communiceren.'
- 'Samen met een niet-groene hbo-opleiding werken we aan IT-gebaseerde communicatie.'
- 'Wij ervaren dat onze doelgroep de kennis die wij meebrengen erg waardeert.'
- 'Wat wij merken is dat buiten het groene onderwijs veel vraag is naar groene kennis.'
- 'Via kenniskringen willen we eerst bij onze eigen docenten de waardering voor groene kennis verhogen.'
- 'Onze kennis behoort een bijdrage te leveren aan duurzaamheid en aan systeeminnovatie.'

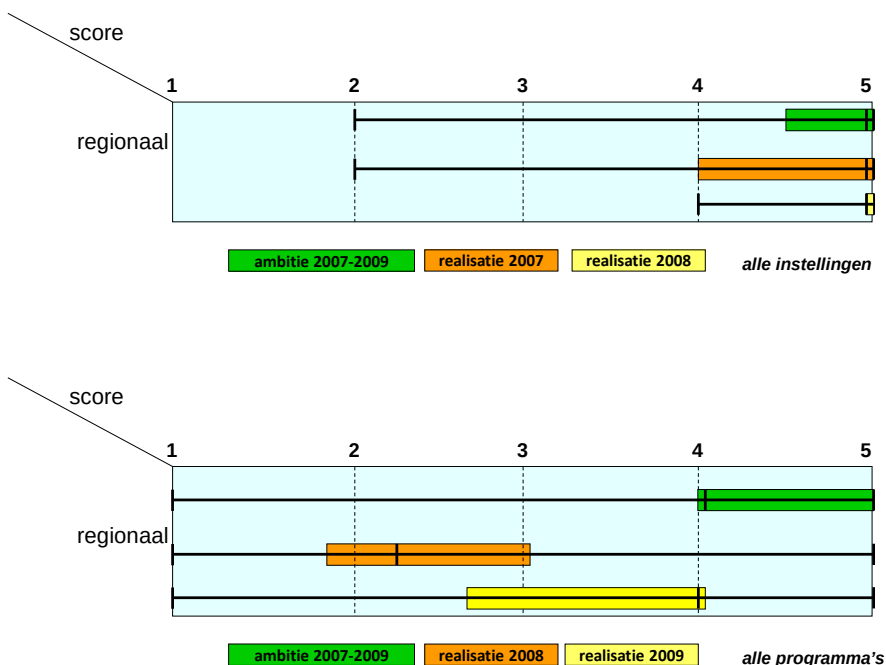
Ksf-3: regionale inbedding

Een succesfactor voor het groene kennissysteem is bereikbaarheid en nabijheid voor de doelgroepen. Veel doelgroepen hebben behoefte aan kennis die geografisch specifiek is. Stallen die worden ingepast in het landschap, waterbeheer en gebiedsontwikkeling, landbouw aan de rand van steden. Bovendien willen doelgroepen vaak bij voorkeur samenwerken met kennisinstellingen die dichtbij zijn. In culturele zin, maar zeker ook in geografische zin.

Tabel 3. *Uitwerking van de indicator 'regionale inbedding.'*

ksf	thema	informatievraag	indicator
Regionale inbedding	Herkenbaar in lokale kennisinfrastructuur <i>(Regionale locaties van het kennissysteem zijn herkenbaar in de lokale kennisinfrastructuur)</i>	Werken instellingen/locaties, die deelnemen in (deel)programma's, samen met regionale kennispartijen en wordt van de diensten van de instellingen door regionale kennisvragers gebruik gemaakt?	Het (deel)programma is gericht op lokale/regionale partners (kennisaanbieders en -vragers) c.q. heeft een aanpak die onderscheid maakt naar regio's.

Het ministerie van LNV heeft regionale spreiding van 'kennisklokken' hoog op de agenda staan. Enerzijds om op specifiek regionale kennisbehoeften te kunnen inspelen en anderzijds om geen barrières van afstand op te werpen voor kenniscirculatie. De spreiding over het land van de groene onderwijsinstellingen maakt de scholen geschikt om regionale ambassadeurs van groene kennis te zijn.



Figuur 9. De ksf-3, regionale inbedding, boxplots van instellingen en programma's.

De scores voor de ksf-3 'regionale inbedding' laten zien dat de instellingen zich ook profileren met hun regionale verbondenheid. Dat ligt voor AOC's meer voor de hand dan voor het hbo en het wo. De deelnemers in het mbo komen doorgaans uit de regio van de school en veel buitenschoolse opdrachten worden samen met regionale opdrachtgevers uitgevoerd. De jaarverslagen, waaruit de realisatiescores zijn gedestilleerd, van 2007 naar 2008, laten een opmerkelijke verschuiving zien naar meer nadruk op de regionale functie van de onderwijsinstellingen. In 2008 vermelden alle instellingen in hun rapportages nadrukkelijk dat ze verbonden zijn met hun regio.

Een vergelijkbare ontwikkeling is te zien bij programma's. Door het GKC-bestuur is begin 2009 benadrukt dat elk programma een soort bruggenhoofd in de regio behoort te hebben. Niet elk programma acht regionale betrokkenheid

relevant. Sommige programma's vinden dat ze geen zinvolle invulling aan de regionale inbedding kunnen geven, omdat ze werken aan thema's met landelijke of internationale reikwijdte. De tendens van 2008 naar 2009 wordt weerspiegeld door de respectievelijke boxplots van programma's in figuur 9.

Box 3. Opmerkingen uit gesprekken met programmaleiders naar aanleiding van ksf-scores 'regionale inbedding'.

- 'Wij hebben ons tot nu toe niet bekommerd om de regio. Dat is veel meer een zaak van scholen dan van programma's. Scholen hebben daar ook instrumenten voor, studentopdrachten, lectoraten, consultancy en dergelijke. Maar we gaan ermee aan de slag.'
- 'Het karakter van ons programma staat heel ver af van wat er in regio's gebeurt. Voor ons is regionale inbedding eigenlijk niet in te vullen.'
- 'Ons programma werkt met wel 43 regio's samen. Daarbinnen hebben we zo'n tien hotspots, waarvan er vijf top-of-the-bill zijn.'
- 'Er is een spanning tussen regionale en sectorale benadering van doelgroepen. Als wij snelle stappen willen maken dan moeten we bij de sector zijn. In een regio heb je veel verschillende partijen; dat maakt het lastig en traag.'
- 'In een sector moet je echt inhoudelijke kennis meebrengen. Bij een regionale aanpak ben je sneller de deskundige.'
- 'De organisaties waarmee wij werken zijn niet zo regionaal georganiseerd. Dus regionale inbedding heeft geen meerwaarde voor ons programma.'
- 'Wij zijn thema-georiënteerd. We hebben geen specifieke binding met regio's.'
- 'In ons uitvoeringsplan hebben we wel de regio benoemd, maar kennelijk is dat niet uit de verf gekomen. Wel goed dat jullie methodiek daar de vinger oplegt, want we wisten er eigenlijk geen raad mee.'
- 'Wij hebben in 2009 de regio nadrukkelijk opgenomen in onze plannen. Daar werd immers door de GKC om gevraagd.'

Ksf-4, motivatie deelnemers

De eerste drie kritieke succesfactoren zijn voornamelijk gericht op omstandigheden die voor de buitenwereld direct zichtbaar zijn. De laatste twee zijn meer intern gericht. Gemotiveerde deelnemers, ksf-4, zijn uiteraard

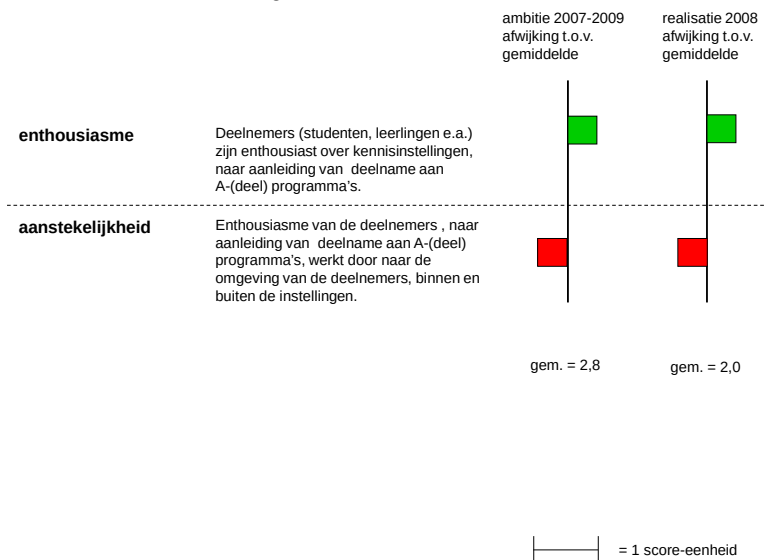
onmisbaar om de interne kracht van het kennissysteem te mobiliseren. Deze ksf is in twee delen gesplitst. Motivatie blijkt uit het enthousiasme van deelnemers in het groene kennissysteem: studenten, leerlingen, cursisten, docenten, managers en bestuurders. Het overbrengen van het enthousiasme op een aanstekelijke manier op anderen, buiten het groene kennissysteem, wordt als een essentiële voorwaarde voor succes gezien.

Tabel 4. Indicator van ksf-4 'motivatie deelnemers.'

ksf	thema	informatievraag	indicator
Motivatie deelnemers	Enthousiasme <i>(Deelnemers (studenten, leerlingen e.a.) zijn enthousiast over kennisinstellingen)</i>	Zijn leerlingen tevreden over onderwijsactiviteiten die direct of indirect voortvloeien uit de betrokkenheid van de instelling bij (deel)programma's?	In het (deel)programma is aandacht voor de begeleiding van leerlingen en docenten die bij activiteiten worden ingezet.
	Aanstekelijkheid <i>(Enthousiasme van de deelnemers werkt door naar de omgeving van de deelnemers, binnen en buiten de instellingen)</i>	Zijn bedrijven/organisaties tevreden over de inzet van studenten/leerlingen bij activiteiten die direct of indirect voortvloeien uit betrokkenheid van de instelling bij programma's/projecten?	Het (deel)programma monitort enthousiasme en motivatie van leerlingen en docenten die bij activiteiten worden ingezet.

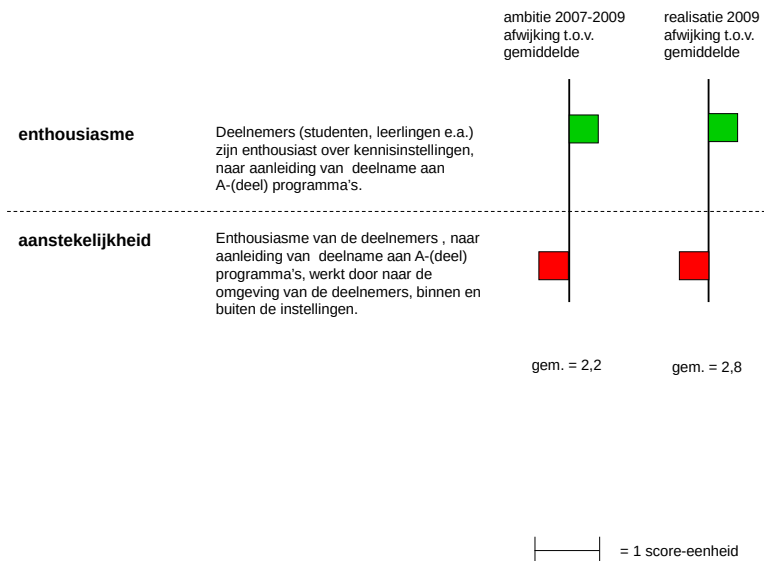
Elke instelling heeft in het kwaliteitssysteem opgenomen dat er onderzoek naar tevredenheid van leerlingen/studenten/deelnemers wordt uitgevoerd. Vaak wordt ook onder personeel een tevredenheidmeting uitgevoerd. Uit onze waarneming blijkt echter niet dat er speciaal aandacht is voor het begeleiden of stimuleren van enthousiasme van deelnemers aan activiteiten van GKC-programma's. Er wordt door programmaleiders wel gezegd dat leerlingen/studenten graag in projecten meewerken en daar enthousiast over zijn, maar programma's monitoren de motivatie en het aanstekelijke gedrag niet en zetten daarop ook niet in.

Ksf-4: motivatie deelnemers
score van instellingen



Figuur10. Deelindicatoren van ksf 'motivatie deelnemers', instellingen.

Ksf-4: motivatie deelnemers
score van programma's



Figuur 11. Deelindicatoren van ksf 'motivatie deelnemers', programma's.

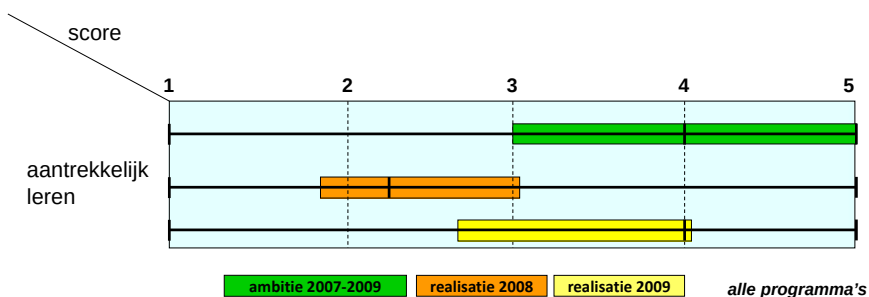
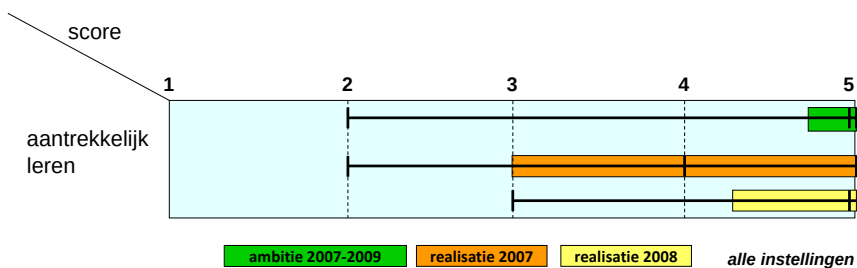
Box 4. Opmerkingen uit gesprekken met programmaleiders naar aanleiding van ksf-scores 'motivatie deelnemers'.

- 'Wij willen als programma de docenten in het groene onderwijs stimuleren en motiveren. Dat doen we o.a. door een Community of Practice (CoP) via het Groene Lab. Goede ervaringen laten we als good practices doorstromen naar het onderwijs. Hebben we per regio georganiseerd. Maar dat gaat moeizamer dan we dachten. Na een CoP-bijeenkomst zakt het enthousiasme weer in. De vraag die ons bezighoudt is, hoe neem je de achterblijvers mee?'
- 'Onze aanpak binnen het programma is, dat we eerst de werkvloer mee willen hebben. Daarvoor hebben we een CoP van docenten. Daarna willen we doorstoten naar het bestuurlijke niveau. Daarna bekijken hoe we Kigo en Impuls aan elkaar kunnen koppelen.'
- 'We merken dat het een tijdje duurt voordat de docenten enthousiast worden. Daarna kunnen zij pas door aanstekelijk gedrag de leerlingen meenemen.'
- 'Als programmateam vragen we aan docenten 'waar word je blij van?'. Daar houden we rekening mee. Wat er vervolgens op een school gebeurt, daarop hebben wij geen invloed. We kunnen katalysator van een proces zijn maar weten nauwelijks hoe CvB's er daarna op inspelen.'
- 'We kennen doorgaans de argumenten niet van instellingen om medewerkers in zoiets als een Kigo-project te zetten. Sommige scholen willen hun beste docenten misschien juist niet in externe projecten zetten, terwijl andere instellingen hun goede docenten op pad sturen om buiten de muren van de eigen school te opereren.'

Ksf-5, aantrekkelijk leren

ksf	thema	informatievraag	indicator
Aantrekkelijk leren	Onderwijsvernieuwingen <i>(Er worden vernieuwingen doorgevoerd die het leren inspirerend, uitdagend, waardevol en leuk maken)</i>	Worden resultaten van programma's/projecten op instellingen omgezet in uitdagende vernieuwingen van onderwijsactiviteiten?	Het (deel)programma gebruikt zijn uitkomsten om docenten handreikingen te geven om de leeromgeving voor leerlingen aantrekkelijker te maken.

Het is voor leerlingen, studenten en andere deelnemers aan het onderwijs op de groene instellingen van cruciaal belang dat het leren aantrekkelijk is. Vaak wordt het aantrekkelijk leren verbonden met het begrip 'rijke leeromgeving'. Gemotiveerde docenten, adequate didactiek, up-to-date leerstof, authentieke en uitdagende vraagstellingen, representatieve toetsing, aansprekende competenties e.d. maken allemaal deel uit van de leeromgeving. In hoeverre programma's en instellingen in staat zijn om de GKC-projecten te gebruiken om de leeromgeving te verrijken, wordt door de vijfde ksf weergegeven.



Figuur 12. De ksf-5, aantrekkelijk leren, boxplots van instellingen en programma's.

Box 5. opmerkingen uit gesprekken met programmaleiders naar aanleiding van ksf-scores 'aantrekkelijk leren'.

- 'Uiteindelijk werken we voor leerlingen die geïnteresseerd zijn in de groene sector. Die zich willen laten inspireren door wat er in groen aan de hand is. Ik geef toe, dat is niet duidelijk in ons programma terug te vinden.'
- 'Wij vinden dat we ons in het programma wel inzetten voor de aantrekkelijkheid van het leren, maar kennelijk komt dat niet over in de scores.'
- 'Op het niveau van de programmabeschrijving zie je inderdaad het aantrekkelijk leren niet verschijnen. Maar ik ben ervan overtuigd dat deelprogramma's er wel degelijk mee bezig zijn.'
- 'Kenniscirculatie en daardoor een intensieve relatie met het bedrijfsleven, leent zich uitstekend voor het vormen van authentieke leeromgevingen.'
- 'Samen met een grijze hogeschool maken we IT-toepassingen om het leren aantrekkelijk te maken.'
- 'De inhoud van ons programma sluit niet aan bij een bepaalde opleiding. Dus het heeft voor ons niet veel zin om naar leeromgevingen op instellingen te kijken.'
- 'Wij hebben dvd's gemaakt voor het onderwijs.'
- 'Het klopt inderdaad dat het Ontwikkelcentrum niet in onze begroting staat. Dat wil echter niet zeggen dat het OC niks voor ons doet. Hun deel komt uit het vaste contract met LNV.'

5. Nabeschuwing monitoring op basis van ksf's

In het eerste hoofdstuk hebben we benadrukt dat het van belang is om bij het lezen van deze rapportage een paar uitgangspunten voor ogen te houden. Om te beginnen hebben we een onderscheid gemaakt tussen monitoren en evalueren. Alle tabellen en grafieken in dit werk hebben betrekking op monitoring. Dat wil zeggen dat er geen enkel eindoordeel wordt uitgesproken. Het gaat om indicaties die een totaalbeeld willen geven van het ontwikkelproces dat de GKC doormaakt. De indicaties hebben een signaalfunctie: ze signaleren of de GKC als geheel op de goede weg is.

Om te zorgen voor een zeer lage administratieve belasting voor scholen en programma's zijn alleen gegevens voor de monitoring gebruikt die beschikbaar waren uit publiek toegankelijke documenten. Terugkoppeling naar programma's en projecten heeft achteraf plaatsgevonden.

Instellingen en programma's hebben met elkaar te maken. Hoe die relatie ligt is per instelling en per programma heel verschillend. Daarom zijn zowel instellingen als programma's steeds per ksf afzonderlijk bekeken en gepresenteerd.

In dit hoofdstuk plaatsen we puntsgewijs een aantal kanttekeningen bij aspecten van onze aanpak. Deze kanttekeningen komen voort uit gesprekken met programmaleiders tijdens de terugkoppeling van de scores en uit schriftelijke reacties van CvB-leden.

Systematiek van monitoring

- Sommige programma's werken zelf ook met de ksf's van de GKC. De programmateams maken een eigen inschatting van de bijdrage aan de ksf's.
- Als ksf's uitsluitend uit schriftelijk materiaal worden gehaald, dan zullen programmateams een volgende keer de tekst zodanig in elkaar zetten dat de ksf's goed gaan scoren.
- Programma's houden zich niet alleen bezig met het formuleren van visie, ambities en strategie. In een aantal gevallen voert een programmateam ook zelf projectactiviteiten uit. Het is dan ook niet altijd conform de werkelijkheid om te veronderstellen dat een programma de ambities uitspreekt en dat de deelprogramma's verantwoordelijk zijn voor de realisaties. Bovendien voelen

deelprogramma's zich betrekkelijk onafhankelijk van een programma. Ze zijn geen uitvoerders van de ambities van een programmateam.

- Sommige programma's hebben een plan geschreven voor 3 of 4 jaar, andere voor 1 of 2 jaar. Bij beschouwing van schriftelijk materiaal moeten wel alle updates van plannen worden meegenomen.
- Er kunnen verschillen zijn tussen het uitvoeringsplan en de werkelijke uitvoering. Dienst Regelingen kan lichte wijzigingen accepteren of een andere verdeling van gelden tussen instellingen. Soms wordt een budget niet geheel besteed.
- Het aggregeren van de ksf-scores over de programma's c.q. de scholen heen is een geschikte manier gebleken om een totaalbeeld te verkrijgen. Blijft het bij beschrijving van afzonderlijke deelprogramma's dan gaat monitoring niet verder dan casuïstiek.

De ksf's

- Een kritieke succesfactor is een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor succes. De ksf's die bij de aanvang van MJA-2006-2010 geformuleerd zijn inderdaad noodzakelijk. Het is echter de vraag of ze de belangrijkste succesvoorwaarden volledig dekken. Zo komt de samenwerking tussen de instellingen niet aan de orde, of de werking van de KIGO-regeling, of de relatie tussen strategie van instellingen en beleidsambities van LNV.
- Monitoring met gebruikmaking van de ksf's kan het (deel)programmteam helpen om de strategische lijn in de gaten te houden. En ook om de afstemming tussen programma en deelprogramma strakker te organiseren.
- Niet elke ksf is even relevant voor elk programma. De eerste drie zijn gericht op programma of school als kenniscentrum. De ksf 4 en 5 meer op de instelling c.q. programma als (deel van de) onderwijsorganisatie.

KIGO, Impuls, WURKS

- Impuls- en KIGOgelden maken beide deel uit van de zogenoemde groene plus, aanvullende middelen uit de LNV-begroting voor het groene onderwijs.

Bij het ministerie is een groeiende behoefte om KIGO en Impuls in hun uitwerking op scholen meer te stroomlijnen.

- Een ander onderdeel van de groene plus is WURKS. Hiermee kunnen scholen een beroep doen op de expertise van onderzoekers van Wageningen UR (University & Research centre). Zowel scholen als programma's hebben zo hun opvatting over de bedoeling van elk van de regelingen. Dat strookt in een aantal gevallen niet met de bedoeling van de subsidieverstrekker. Er zijn ook programma's die nauwelijks van de verschillen op de hoogte zijn.
- Bij een aantal programmaleiders bestaat de overtuiging dat KIGO bedoeld is voor het stimuleren van ideeën vanaf de werkvloer van scholen. Impuls zou dan meer thuis horen bij de strategische opvattingen op CvB-niveau.
- Het kan geen kwaad, zeggen sommige programmaleiders, om de eisen aan KIGO-projecten te verhogen. Maar dan ook een hogere vergoeding voor de kosten, bijvoorbeeld 75%.
- WURKS wordt door programmaleiders ervaren als een flexibele regeling waarmee snel een link tussen onderzoek en een instelling kan worden gelegd. Voor het inpassen van een WURKS-afspraken in een KIGO- of Impulsproject lijken nog geen vaste gewoontes te zijn ontstaan. Een enkele programmaleider vindt dat programmaleiders WURKS moeten kunnen aanvragen in plaats van instellingen.

Programma's, deelprogramma's, GKC en instellingen

- Een programmateam zou het als zijn hoofdtaak moeten zien om netwerken te maken met brancheorganisaties in de betreffende sector. Scholen zouden actief behoren te zijn met instellingen in de regio. Daar tussenin zitten deelprogramma's die precompetitief de expertise van scholen verbindt voor innovatieve ontwikkelingen.
- Programma's zien zich vaak als een CoP van mensen van de werkvloer. Er moet meer inspanning worden geleverd voor de relatie met instellingen op management of bestuurlijk niveau.
- Programmateams die af en toe op elkaars terrein komen kunnen heel goed vertegenwoordigers over en weer in hun teams hebben.

-
- Door de GKC worden scholen gedwongen om na te denken over de school als onderwijsinstelling en als kennisinstelling. Programma's kunnen helpen de expertise op te bouwen voor de school als (regionale) kennisinstelling. Het kapitaal van een onderwijsinstelling bestaat uit de competenties van docenten. Bij de school als kennisinstelling bestaat het kapitaal uit de netwerken met het bedrijfsleven. De formele macht voor zo'n ontwikkeling ligt uiteraard bij CvB's. Maar een programmateam zou op dit terrein zijn eigen gezag behoren te ontwikkelen. Dan kan een programmateam ook beter zorgen voor allianties tussen scholen of opleidingen en LNV-directies. Maar het primaat ligt bij de scholen.
 - Programmaleiders ervaren een behoorlijke afstand tussen GKC-bestuur en de programmateams.
 - Het is nog steeds lastig om ambities van programmateams in deelprogramma's uit te werken.
 - In situaties waar sectoren en thema's elkaar kruisen is een geschikte afstemming tussen wat een sectorprogramma kan doen en wat beter past bij een themaprogramma soms lastig.
 - De bemensing van een programma zou eigenlijk moeten bestaan uit zogenoemde 'ontwikkelaars', niet uit 'beheerders'. Zij kunnen beter zorgen voor implementatie op scholen.

6. Aanbevelingen

Het doel van deze rapportage is tweeledig. Enerzijds gaat het om de bespreking van een methodiek en systematiek van monitoring en anderzijds wordt de methodiek toegepast en worden er conclusies getrokken op basis van uitkomsten. Monitoring behoort regelmatig plaats te vinden om processen te kunnen bijsturen. De aanpak die we ontwikkeld hebben zal dan ook naar onze mening op gezette tijden herhaald moeten worden. Daarnaast is het nodig dat er onderzoek in de diepte plaatsvindt waarmee behaalde resultaten kunnen worden geëvalueerd. Zowel voor verbetering van de door ons ontwikkelde methodiek als voor de samenhang tussen monitoren en evalueren dringen zich voor vervolgonderzoek in de MJA-periode 2011-2015 een aantal vragen op:

- Zijn de ksf's goed geoperationaliseerd in indicatoren?
- Gebeurt het meten van de indicatoren op een geschikte manier?
- Wordt de waarde van een indicator goed gebruikt voor het leerproces binnen de GKC?
- Hoe kan monitoren op basis van ksf's gekoppeld worden aan evaluatie van resultaten?

Vanuit deze vragen vatten we hieronder onze aanbevelingen samen:

Voor GKC-bestuur

- De monitoring die nu ex-post is toegepast op de jaren 2007-2009 geschikt te maken voor vroegtijdige signalering van ontwikkelingen van GKC-activiteiten. Daartoe zal de GKC een adequate manier moeten ontwikkelen voor het volgen van (deel)programma's.
- Naast monitoring een evaluatiesystematiek ontwikkelen waarbij doelgroepen nadrukkelijk in de beschouwing worden meegenomen.

Voor LNV-DKI

- Verbinden van verschillende monitoring- en evaluatiemethodes bij de Onderwijsinspectie en bij landelijke pedagogische centra met eigen LNV c.q. GKC aanpak op basis van door ons ontwikkelde methode.

Voor programmaleiders

- De vertaling van de programma-ambities naar plannen en uitvoering van deelprogramma's verbeteren door een verdere professionalisering van

projectteams. Monitoring van deelprogramma's stimuleren vanuit een lerende houding.

Bijlage 1

Bibliografie

Bij het ontwikkelen van de methodiek van monitoren op basis van ksf's en bij het zoeken naar een geschikte systematiek voor monitoren is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

Dronkers, J. (2010). *Positieve maar ook negatieve effecten van etnische diversiteit in scholen op onderwijsprestaties? Een empirische toets met internationale PISA-data*. Inaugurele tekst. Maastricht: Maastricht University.

Het Expertisecentrum. (2004). *Verantwoordingsprocessen in de zorg op basis van de balanced scorecard*. Achtergrondstudie uitgebracht door de Raad voor de Volksgezondheid en Zorg bij het advies De Staat van het Stelsel. Zoetermeer: Het Expertise Centrum, consultants voor overheidsinformatisering.

Ministerie van Financiën. (2002). *Handreiking Doelformuleringen en Prestatiegegevens, VBTB*. Den Haag: Ministerie van Financiën.

Sikkes, R. (2010). Pisa-score leerlingen kan tientallen punten omhoog *Het Onderwijsblad*, 14-18 september 2010

Spaapen, J., Dijkstelbloem & Wamelink, F. (2007). *Evaluating Research in Context, A method for comprehensive assessment*. The Hague: Consultative Committee of Sector Councils for Research and Development (COS).

Technologiestichting STW. (2009). *Utilisatierapport 2009*. Utrecht: STW.

Vullings, L.A.E. (2008). Even afrekenen alstublieft! Een studie naar het opzetten van afrekenbaar beleid met Agenda Vitaal Platteland als voorbeeld. Wettelijke Onderzoekstaken Studies, Natuur & Milieu. Wageningen: Wot-studies.

Bijlage 2

Overzicht A-programma's die geanalyseerd zijn.

- Biologische Landbouw
- Groene Kennis voor en door Burgers
- Internationalisering
- Ketens en Agrologistiek
- Melkveehouderij
- Multifunctionele Landbouw
- Natuur en Landschap
- Ondernemerschap
- Paardenhouderij
- Plantgezondheid
- Regionale Transitie
- Tuinbouw
- Voeding en Gezondheid
- Welzijn van Dieren

Bijlage 3

Overzicht van onderwijsinstellingen die in het onderzoek betrokken zijn.

[AOC de Groene Welle](#)

[AOC Friesland](#)

[AOC Oost](#)

[AOC Terra](#)

[CAH Dronten *\)](#)

[Citaverde College](#)

[Clusius College](#)

[Edudelta Onderwijsgroep](#)

[Groenhorst College *\)](#)

[Helicon Opleidingen](#)

[Hogeschool Has Den Bosch](#)

[Hogeschool INHolland](#)

[Lentiz Onderwijsgroep](#)

[Prinsentuin College](#)

[ROC Landstede](#)

[Stoas Hogeschool *\)](#)

[Van Hall Larenstein](#)

[Wageningen UR](#)

[Wellantcollege](#)

Vereniging Buitengewoon Groen

**) maakt deel uit van de Aeres groep*



Dit beeldmerk symboliseert de spelers in het groene kennissysteem. Zij opereren zelfstandig maar circuleren, benutten en creëren samen kennis in de overlappende gedeelten.

Colofon

Het rapport 'Succes verzekerd' is een publicatie van het GKC-bureau en het Beleidsondersteunend onderzoeksprogramma BO-09: Kennisdoorstroming en -circulatie in groen onderzoek en onderwijs. BO-09 richt zich op het verbeteren van kennisprocessen tussen onderzoek en onderwijs op het terrein van voedsel en groen. Kennis wordt niet alleen vanuit het perspectief van 'doorstroming' beschouwd, maar ook vanuit de perspectieven van 'circulatie' en 'co-creatie'.

Authors

Hendrik Kupper
Anja Kleijn

Wageningen University, Educatie- en competentiestudies
Groene Kennis Coöperatie

Fotografie

Shutterstock

Coördinatie/Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

Drukwerk

OBT BV, Den Haag

Informatie

H.A.E. Kupper, hendrik.kupper@wur.nl

Dit rapport is tevens te vinden op internet:
<http://www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-09>

© June 2011, Wageningen UR