

## Eindadvies Hogeschool Zuyd

24 oktober 2016

### 1. Inleiding

De Reviewcommissie (hierna: commissie) heeft kennisgenomen van:

- de prestatieafspraken zoals vastgelegd in de beschikking van 3 november 2012,
- de rapportage over het Centre of expertise Expertisecentrum voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT) van april 2016,
- de rapportage van Hogeschool Zuyd van juni 2016 over voornoemde prestatieafspraken van 3 november 2012 in het jaarverslag 2015.

De commissie heeft op 19 september 2016 een gesprek gevoerd met het College van Bestuur van Hogeschool Zuyd (hierna: Zuyd). Naar aanleiding van vragen van de commissie heeft Zuyd de rapportage toegelicht. Tevens heeft de commissie op 17 mei 2016 een gesprek gevoerd met een vertegenwoordiging van het Centre of expertise Expertisecentrum voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT).

In dit advies geeft de commissie – op basis van de schriftelijke informatie en het gevoerde gesprek – haar oordeel over de resultaten van bovengenoemde afspraak.

In dit advies komen achtereenvolgens aan de orde:

- het oordeel van de commissie over de geboekte resultaten voor de in 2012 ten aanzien van onderwijs en onderzoek (profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie) geformuleerde ambities;
- het oordeel van de commissie over de geboekte resultaten voor de in 2012 ten aanzien van onderwijskwaliteit en studiesucces geformuleerde ambities;
- het eindadvies van de commissie aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

De commissie merkt op dat zij het voorstel voor de prestatieafspraken van Hogeschool Zuyd in 2012 heeft beoordeeld als 'zeer goed'. In 2012 heeft Zuyd ambities geformuleerd voor de verplichte indicatoren bij onderwijskwaliteit en studiesucces.

Bijlage 1 bevat een overzicht van de realisatie in 2015.

### 2. Profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie

#### 2.1 Profilering onderwijs

##### Onderwijsdifferentiatie

Zuyd heeft het merendeel van haar ambities op het terrein van onderwijsdifferentiatie gerealiseerd. Zuyd streefde ernaar de instroom uit het mbo te behouden en de intensieve samenwerking met het mbo uit te bouwen. De instroom uit het mbo is over de jaren 2006–2015 min of meer gelijk gebleven of licht gestegen. Er is een Afsprakenkader mbo–hbo 2014–2017 getekend door Zuyd en de drie regionale ROC's om de voorlichting te verbeteren en de kwaliteit van de instroom te verhogen. Zes opleidingen hebben doorstroomprogramma's mbo–hbo gestart.

Het doel om het aantal van vijftien vwo-trajecten in 2012 verder uit te breiden is niet gehaald. In 2015 waren er twaalf trajecten; Zuyd gaf aan herstel van basiskwaliteit voor alle studenten prioriteit boven deze excellentietrajecten.

Een andere ambitie van Zuyd was om voor al haar bacheloropleidingen doorstroommogelijkheden te realiseren naar professionele of universitaire

masteropleidingen. De meeste opleidingen hebben afspraken gemaakt om bachelorstudenten de mogelijkheid te bieden door te stromen naar een universitaire master of een professionele master bij Zuyd of een andere hogeschool. Veelal wordt studenten in het laatste jaar de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan een doorstroomminor. Zuyd biedt zelf elf professional masters aan en in 2016–2017 komen daar nog zeven masters bij.

Zuyd heeft in lijn met de prestatieafspraken niet gekozen voor een breed honours of excellentieprogramma, maar in de Onderwijs- en Examen Regelingen (OER) bepaald dat iedere student voor zijn of haar profilering een minor moet kunnen volgen die centraal is vastgesteld als toegankelijk voor zijn of haar opleiding.

In 2015–2016 start 18,1% van de studenten met een opleiding in een technisch profiel. Dat is iets minder dan het in 2012 geambieerde niveau van 20%. Zuyd geeft aan dat in de betrokken domeinen het de studeneninstroom nog groeit.

In de prestatieafspraken had Zuyd zich voorgenomen in het kader van leven lang leren bij-, na- en omscholing bieden die aansluit op de werksituatie van de professional; inderdaad is de hogeschool op dit terrein actief, onder andere door oprichting van het interfacultaire samenwerkingsverband Zuyd Professional; ook zijn er pilots gestart met vier deeltijd bacheloropleidingen en twee Ad's.

Elf van de 30 bacheloropleidingen hebben een bijzonder kenmerk van de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) verworven; Internationalisering, Ondernemerschap, Evidence Based Practice, Kleinschalig en Intensief onderwijs en Intermedialiteit. Een bijzonder kenmerk fungeert voor Zuyd als erkenning van expertise en van de kwalitatieve doelen van de opleidingen.

## **Onderwijsaanbod**

De ambities uit 2012 met betrekking tot ontwikkelingen in het onderwijsaanbod zijn grotendeels gerealiseerd. Zo zijn er vier nieuwe brede bachelors tot stand gekomen om versnippering van verwante opleidingen te verminderen en verbetering van aansluiting op de beroepspraktijk te bereiken: Engineering, Applied Science, HBO-ICT en Mens & Techniek. De diverse opleidingen Leraar Basisonderwijs zijn samengevoegd tot de Nieuwste Pabo (samen met Fontys Hogescholen). Om een nieuwe innovatieve bachelor – iArts – te kunnen realiseren, is de instroom bij de andere kunstopleidingen gereduceerd met 19%, ruim boven het streefcijfer van 16% dat is afgesproken in het sectorplan 'Focus op toptalent' van het kunstonderwijs.

De afgelopen jaren is er in de vraag op de arbeidsmarkt een verschuiving waarneembaar van kwalificatieniveau 4 (mbo) naar niveau 5 (Associate degree). Dit heeft bij Zuyd geleid tot een actievere koers ten aanzien van Associate degrees. De ontwikkeling van Ad's gebeurt in samenwerking met ROC's en bedrijfsleven. In september 2016 starten twee nieuwe Ad's en bij voldoende belangstelling vanuit het bedrijfsleven kort daarna nog een derde. Zuyd heeft een interfacultair samenwerkingsverband Zuyd Professional ingericht, waarbinnen vanaf september 2016 leven lang leren-activiteiten zullen worden aangeboden.

## **2.2 Onderzoek en valorisatie**

### **Zwaartepuntvorming**

In lijn met haar prestatieafspraken heeft Zuyd zich geprofileerd in drie expertisecentra. EIZT (Innovatieve zorg & technologie) is een erkend Centre of Expertise en ontvangt prestatiebekostiging. NEBER (Nieuwe energie & een duurzaam gebouwde omgeving) is een eigen expertisecentrum van Zuyd op het gebied van nieuwe energie en een duurzaam gebouwde omgeving; dit centrum ontvangt financiering van regionale en lokale overheden in BIHTS (regionaal investeringsprogramma Building Integrated High

Tech Systems). CHILL (Chemelot Innovation and Learning Labs) is een combinatie van het landelijke Centre of Expertise (hbo) en het Centre voor Innovatief Vakmanschap (mbo) op het gebied van chemie.

Al sinds 2008 heeft Zuyd drie zwaartepunten in onderwijs en onderzoek aangewezen die passen in de beleidsagenda van Limburg, gericht op de opbouw van de vier 'Brightlandscampussen': innovatieve zorg en technologie, transitie naar een duurzaam gebouwde omgeving en life science & materials. Sinds 2014 draagt Zuyd ook bij aan een programma Business Intelligence & Smart Services (BISS) dat een plek krijgt op de Smart Services Campus in Heerlen. Dit programma kan uitgroeien tot een vierde zwaartepunt.

In de periode 2008–2015 zijn 21 van de 29 lectoraten gevisiteerd door onafhankelijke externe deskundigen. Een vast onderdeel van iedere visitatie is de beoordeling van de omvang en reikwijdte van de onderzoeksoutput. Op dit onderdeel scoorden alle lectoraten ten minste voldoende en in veel gevallen goed of excellent.

Bijlage 2 bevat een oordeel van de commissie over de voortgang van het Centre of Expertise EIZT, waarvan Zuyd trekker is.

### **Valorisatie**

In 2015 hebben 2.765 studenten ondernemerschapsonderwijs gevolgd, tegen 858 in 2011. Zuyd beoogde in de prestatieafspraken een deelname van ongeveer 1.900 studenten te bereiken, zodat deze ambitie ruimschoots is gerealiseerd. In veertien bacheloropleidingen is ondernemerschapsonderwijs onderdeel van het curriculum. Bij de andere opleidingen zit het stimuleren van een ondernemende houding vaak verweven in modules en is lastig te kwantificeren. Daarnaast zijn er hogeschoolbrede activiteiten, waaronder een minor Ondernemerschap.

De activiteiten in het kader van leven lang leren ziet Zuyd expliciet ook als valorisatie. Zuyd draagt bij aan de beleidsagenda van Limburg en de Euregio Maas-Rijn en werkt nauw samen met het bedrijfsleven op het gebied van valorisatie. De opleidingen dragen bij aan de invulling van de kennisbehoefte van ondernemers en studenten.

In lijn met de prestatieafspraken werkten studenten en docenten met bedrijven in de periode 2012-2015 samen in circa 40 Communities of Practice.

### **2.3 Voortgang ten aanzien van profilering, zwaartepuntvorming en valorisatie**

De commissie stelt vast dat Zuyd op het overgrote deel van de geformuleerde doelen ten aanzien van profilering en zwaartepuntvorming goede voortgang heeft geboekt. De ontwikkeling van vier brede bachelors, het invoeren van een profileringsruimte binnen alle opleidingen en de toename van het aantal bijzondere kenmerken zijn daarvoorbeelden van. De zwaartepuntvorming op het gebied van onderzoek heeft geresulteerd in drie expertisecentra, waarvan een als Centre of expertise gefinancierd is en een als Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV). In de komende jaren verlegt Zuyd vanaf 2015 de aandacht naar vier inhoudelijke speerpunten binnen de strategische thema's Investeren in Kwaliteit, Profileren en Versterken.

## **3. Onderwijskwaliteit en studiesucces**

### **3.1 Kwaliteit en excellentie**

Zuyd koos als indicator voor onderwijskwaliteit voor de tevredenheid van studenten met hun opleiding in het algemeen, zoals gemeten in de Nationale Studenten Enquête (NSE). Het studentenoordeel over de opleiding in het algemeen bedraagt 3,8 en bereikt daarmee het geambieerde niveau. In 2011 lag de studenttevredenheid even hoog.

Zuyd heeft opleidingen ondersteund die de streefwaarde in de afgelopen jaren niet haalden en extra budgetten ter beschikking gesteld om met specifieke maatregelen de studenttevredenheid te verbeteren.

### *Conclusie*

Aangezien Zuyd haar ambitie ten aanzien van de studenttevredenheid heeft gerealiseerd, beoordeelt de commissie het aspect kwaliteit en excellentie als positief.

## **3.2 Studiesucces**

Zuyd rapporteert ten aanzien van onderwijskwaliteit en studiesucces resultaten die voor switch naar andere opleidingen binnen de instelling de in 2012 geformuleerde ambitie overtreft, maar voor uitval in het eerste jaar en rendement achterblijven bij de in 2012 geformuleerde ambities.

De uitval in het eerste jaar is sinds de nulmeting van 22% gestegen naar 23,8%, terwijl het streven was om het niveau van 22% niet te overschrijden. De switch binnen de instelling is licht gestegen van 8% naar 8,2%, maar blijft ruim onder het geambieerde maximum van 10%. Het bachelor rendement van herinschrijvers is bij dezelfde instelling na c+1 (nominale studietijd + een jaar) gedaald van 72,5% naar 68,3% en blijft daarmee achter bij de ambitie om te groeien naar 74%.

Zuyd rapporteert over de volgende maatregelen die zij ter verbetering van het studiesucces heeft getroffen. Zij geeft aan dat zij, zoals alle hogescholen, worstelt met het tegelijkertijd sturen op kwaliteit en eindniveau, het realiseren van studiesucces (rendement) en het waarborgen van de toegankelijkheid van het onderwijs. Vanwege de rol die Zuyd in de regio wenst te vervullen, hecht zij veel waarde aan de toegankelijkheid van het onderwijs. In die context is Zuyd bijvoorbeeld zeer terughoudend met het instellen van capaciteitsfixi, om negatieve adviezen te verbinden aan een studiekeuzecheck en om beperkingen te stellen aan niet-verwante mbo-doorstroom. De kwaliteit van het onderwijs en de borging van het eindniveau in de verschillende opleidingen hebben voor Zuyd de afgelopen jaren de hoogste prioriteit gehad conform het instellingsplan 2014–2018. De premisse daarbij was dat investeren in kwaliteit hand in hand gaat met het realiseren van studiesucces. Terugkijkend op de uitkomsten tot nu toe constateert Zuyd dat de kwaliteit van het onderwijs goed geborgd is, zoals door de NVAO bevestigd werd in de Instellingstoets Kwaliteitszorg. Veel opleidingen hebben expliciet aandacht besteed aan de borging van het eindniveau en in interne audits is hieraan meer dan voorheen aandacht geschonken. Behalve maatregelen op het niveau van de hogeschool als totaal, neemt Zuyd context-specifieke maatregelen op opleidingsniveau, maar een geïntegreerde aanpak vraagt nu eenmaal tijd. Tegelijkertijd moet Zuyd constateren dat, ondanks een veelheid aan maatregelen en gerichte acties op diverse terreinen, het bachelorrendement na vijf jaar gedaald is en de eerstejaars uitval gestegen. Zuyd erkent dat deze ambities te hoog gegrepen waren, al hebben ze een belangrijke rol gespeeld binnen de hogeschool-organisatie en ze houdt daarom onverkort aan ze vast. Overigens ligt het langjarig rendement maximaal acht jaar na inschrijving bij Zuyd rond 80%.

De commissie constateert dat Zuyd de volgende factoren noemt die het resultaat beïnvloed hebben. Zuyd noemt een drietal factoren van invloed op het niet waarmaken van de ambities voor uitval en rendement. Ten eerste de vooropleiding van studenten: Zuyd stelt vast dat vooral de relatieve toename van de instroom van havisten en, in lichte mate, mbo'ers (sinds 2006 respectievelijk van 40,9% naar 47,4% en van 20,8% naar 23,8%) heeft bijgedragen aan een stijging van de uitval eerste jaar van 22% naar 23,8% en een daling van het rendement van 72,5% naar 68,3%. Ten tweede stelt Zuyd

achteraf vast dat vrouwen met alle vooropleidingen beter presteren dan mannen op het gebied van uitval en, vooral, rendement. Het verschil in prestaties tussen mannen en vrouwen is de afgelopen jaren groter geworden, al daalde het studiesucces ook onder vrouwen. Ten derde wijst Zuyd op de verschillen in uitval en rendement tussen de opleidingen. Zuyd constateert dat van een eenduidige ontwikkeling in het presteren van opleidingen geen sprake is, maar veeleer van toenemende verschillen. Ten vierde blijkt uit de analyse van Zuyd dat het rendement juist in het voor de prestatieafpraak relevante cohort lager uitvalt vanwege drie grote opleidingen die, in een hersteltraject na negatieve accreditatie-uitkomsten, versneld kwaliteitsverbeteringen aanbrachten.

De commissie heeft de volgende overwegingen ten aanzien van de bovenstaande factoren. De commissie onderkent de complexiteit van het tegelijkertijd sturen op kwaliteit en eindniveau, het realiseren van studiesucces en het waarborgen van de toegankelijkheid van het onderwijs. Zij constateert over de volle breedte van het hbo een spanningsveld tussen toegankelijkheid, kwaliteit en studiesucces. Dit speelt het sterkst bij de hogescholen die een zeer diverse studentenpopulatie hebben. De commissie tekent daarbij aan dat vanuit het hbo bij het maken van de prestatieafspraken al expliciet aandacht voor dit zogenaamde hbo-trilemma is gevraagd. De commissie onderkent dat de impact van de verhoogde kwaliteitseisen moeilijker bleek in te schatten dan gedacht; vele hogescholen hebben hun ambities bij studiesucces niet kunnen realiseren. Daar komt bij dat een aantal instellingen op onderdelen last heeft gehad van vertraagde wet- en regelgeving. De commissie heeft deze voor het hbo generieke factoren die de resultaten op het gebied van studiesucces beïnvloed hebben, meegenomen in haar overwegingen.

De commissie constateert dat bij Hogeschool Zuyd het aandeel mbo'ers over de laatste zeven jaar vrijwel constant rond 23% beweegt, met een nauwelijks stijgende trend. De vwo-instroom bedraagt de laatste twee jaar een kleine 12%; in de vijf voorafgaande jaren 12%–14%. Het aandeel studenten met een niet-westers allochtone achtergrond (nwa) is in 2015 ruim 7%; in de zes voorafgaande jaren was het meestal ruim 6%. De mbo- en nwa-percentages zijn vrij gemiddeld voor de regio Zuid-Nederland; het vwo-percentage is in Zuyd hoger dan in de meeste andere hogescholen in de regio. De commissie acht het niet waarschijnlijk dat het toenemende verschil in prestaties tussen mannen en vrouwen op het totaal van de cijfers voor studiesucces bij Zuyd meer invloed heeft dan bij vergelijkbare instellingen. Per saldo heeft de commissie geen indicaties dat bij Zuyd sterkere of additionele neerwaartse effecten op het studiesucces te verwachten zijn dan bij vergelijkbare hogescholen.

De commissie acht daarnaast de volgende factoren van belang. Ze stelt vast dat Hogeschool Zuyd vele en op grondige analyse gebaseerde maatregelen heeft getroffen om uitval en rendement te verbeteren. De commissie is zich bewust van het feit dat maatregelen op het gebied van studiesucces soms een vertraagde doorwerking hebben. De commissie ziet echter geen merkbare toename in de afgelopen periode van het aandeel studenten dat na zes jaar, in plaats van in vijf jaar, afstudeert. Dit wijst erop dat niet of nauwelijks sprake is van vertraagd afstuderen.

De commissie stelt vast dat Zuyd weliswaar de ambities op uitval en rendement niet heeft behaald, maar in vergelijking met andere hogescholen in absolute zin op beide indicatoren goed presteert. Er is sprake van terugval in het rendement in 2015 ten opzichte van 2011, maar deze is gering in vergelijking met andere hogescholen. De uitval is in 2015 toegenomen ten opzichte van 2011, maar vertoont in het laatste jaar een

trendbreuk ten goede. De commissie stelt ook vast dat de in 2015 bereikte waarden voor rendement en uitval slechts in beperkte mate van de streefwaarde afwijken.

#### *Conclusie*

De commissie concludeert dat de ambitie ten aanzien van switch wel, maar de ambities ten aanzien van de uitval en het bachelorrendement niet zijn gerealiseerd. Niettemin beoordeelt de commissie, alles overwegende en na toelichting door de instelling, de resultaten ten aanzien van het aspect studiesucces als positief.

### **3.3 Maatregelen met betrekking tot onderwijsintensiteit, docentkwaliteit en indirecte kosten**

De commissie stelt vast dat Zuyd haar ambities ten aanzien van de maatregelen ter bevordering van onderwijskwaliteit heeft waargemaakt.

Het aandeel voltijd bacheloropleidingen met gemiddeld minder dan twaalf contacturen per week in de propedeuse is overeenkomstig de norm gereduceerd tot nul. Conform haar prestatieafspraken heeft Zuyd opleidingen die in 2011 nog niet aan de norm voldeden, gesteund met extra budget om dit te realiseren.

Eind 2015 beschikte 63% van de docenten van Zuyd (inclusief kunsten-opleidingen en ICT, beide richtingen met veel praktijkdocenten) over een masterdiploma ten opzichte van een ambitie van 60%. Als facultatieve indicator was daarenboven als doel gesteld dat 8% van de docenten gepromoveerden zouden zijn; deze doelstelling werd in 2015 overtroffen, met een aandeel van 9%. Zuyd hecht veel belang aan het stimuleren van de ontwikkeling en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers. Ook is geïnvesteerd in onderzoek, waarvoor gepromoveerde medewerkers worden aangetrokken; bovendien stelt Zuyd medewerkers in staat om te promoveren. Daarnaast besteedt Zuyd aandacht aan professionalisering van examencommissies, bijvoorbeeld door cursussen voor BKE/SKE (Basis/Senior Kwalificatie Examinering).

Ter indicatie van de indirecte kosten is de verhouding OP/OOP vanaf de nulmeting in 2011 opgelopen van 1,56 naar 1,86 in 2015. De ambitie was om 1,78 te bereiken. De realisatie overtreft de ambitie ruimschoots.

#### *Conclusie*

Aangezien Zuyd alle drie ambities heeft gerealiseerd, beoordeelt de commissie het aspect maatregelen ter bevordering van onderwijskwaliteit als positief.

### **3.4 Aanvullende overwegingen**

In aanvulling op bovengenoemde overwegingen wil de commissie wijzen op de volgende factoren. De commissie uit haar waardering voor het feit dat Zuyd vasthoudt aan haar hoge studie succes ambities en voor de wijze waarop de hogeschool deze tracht te realiseren. De commissie stelt vast dat Zuyd te kennen geeft dat de rendementen van de opleidingen die wegens een hersteltraject na negatieve accreditatie-uitkomsten versneld kwaliteitsverbeteringen invoerden, in de komende jaren een positieve trendbreuk zullen opleveren.

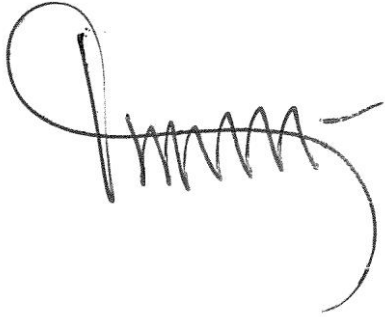
## **4. Advies aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap**

In verband met het vaststellen van de gevolgen, bedoeld in artikel 13, eerste lid, van het Besluit experiment prestatiebekostiging (Staatsblad 2012, 534) komt de commissie op grond van de beoordeling van de rapportage van Zuyd tot het volgende advies aan de minister van OCW.

De commissie beoordeelt de resultaten ten aanzien van:

1. het aspect kwaliteit en excellentie als positief,
2. het aspect studiesucces als positief, en
3. het aspect maatregelen als positief.

Namens de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large initial 'F' followed by a series of loops and a long tail that curves downwards and to the right.

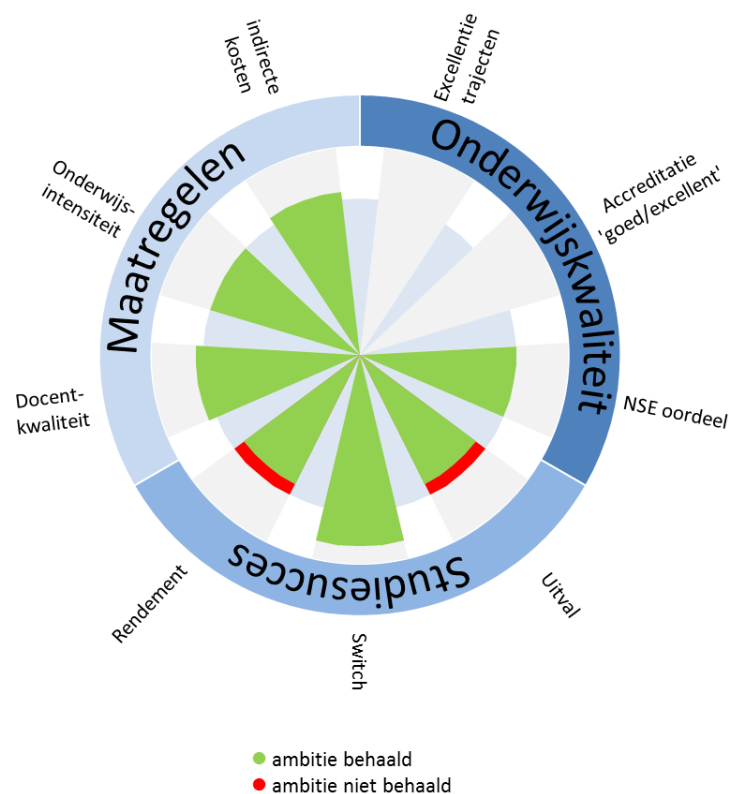
prof. dr. F.A. van Vught, voorzitter

## Bijlage 1

### Scores verplichte indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces

	nulmeting	ambitie	realisatie 2015
Uitval	22	22	23,8
Switch	8	10	8,2
Bachelorrendement	72,5	74	68,3
Studentoordeel (NSE)	3,8	3,8	3,8
Docentkwaliteit	51	60	63
Onderwijsintensiteit	10	0	0
Indirecte kosten; ratio OP/OOP	1,56	1,77	1,86

### Ratio realisatie 2015 en ambitie



In bovenstaande figuur wordt de realisatie op de verplichte indicatoren weergegeven in relatie tot de ambitie op die indicatoren. Als de realisatie de ambitie overstijgt is het segment groter dan de binnenste cirkel. Blijft de realisatie achter bij de ambitie dan kleurt het niet behaalde deel van de ambitie rood. Hoe groter het rode gedeelte hoe verder de realisatie relatief van de ambitie verwijderd is gebleven.



## **Bijlage 2**

### **Voortgang Centre of Expertise EIZT van Hogeschool Zuyd**

#### **Overwegingen ten aanzien van de integrale zwaartepuntvorming rond onderwijs en onderzoek**

De commissie constateert dat EIZT op alle resultaatgebieden (onderwijs; onderzoek en innovatie; living labs en proeftuinen; netwerken; valorisatie en implementatie) voortgang heeft geboekt. EIZT is uitgegroeid tot een netwerk met een groot aantal betrokken partners. Een omvangrijke projectportefeuille is opgebouwd en een aanzienlijke omzet is gerealiseerd: EIZT heeft een duidelijke en betekenisvolle impact. De thematiek van het CoE is een zwaartepunt voor diverse partijen in de regio waaronder de hogeschool. Het CoE heeft met dit alles een goede basis gelegd voor het inhoudelijk en geografisch opschalen van de activiteiten. De commissie adviseert te bezien of de meerwaarde van het CoE systematischer en preciezer kan worden bepaald, om op basis hiervan de outcomes beter in beeld te krijgen. De commissie constateert dat het CoE zich op dit criterium aan het eind van *de valideringsfase*<sup>1</sup> bevindt en onderschrijft het door het CoE benoemde aandachtspunt van inhoudelijke verbreding en vergroting van het geografische werkgebied.

#### **Overwegingen ten aanzien van de cofinanciering en publiek-private(-publieke) samenwerking**

Het netwerk van het CoE kent een grote diversiteit aan partners. De mate van betrokkenheid verschilt. De inbreng van de partners is geregeld via een Raad van Advies en een programmaraad. EIZT heeft de ambitie om het netwerk verder uit te breiden en het activiteitsniveau op te schalen. Gezocht wordt naar een nieuwe organisatie- en governancestructuur om deze opschaling te accommoderen, rekening houdend met de diversiteit in soort en mate van betrokkenheid van de partners. De gedachten hierover moeten nog uitkristalliseren. Het CoE werkt met twee financiële toekomstscenario's: één zonder en één met structurele voortzetting van de profileringsmiddelen. De commissie stelt vast dat met de organische groeiwijze van het CoE nu een goede basis is gelegd, maar dat de geambieerde doorgroei nog doordienking van noodzakelijke stappen en randvoorwaarden vraagt. De commissie constateert dat het CoE zich op dit criterium aan het einde van *de valideringsfase* bevindt en benoemt als aandachtspunt het uitwerken van de randvoorwaarden voor bestendiging en doorgroei: organisatie, governance en financiën.

---

<sup>1</sup> De commissie maakt gebruik van *het fasenmodel publiek-private samenwerking in het beroepsonderwijs*. In dat model worden vijf fasen van ontwikkeling onderscheiden: 1: Starten; 2: Ontwikkelen; 3: Valideren; 4: Uitbreiden; 5: Onderhouden. Voor meer informatie over dit model: zie [www.rcho.nl](http://www.rcho.nl) of [www.publiekprivaatsamenwerken.nl](http://www.publiekprivaatsamenwerken.nl).