



fundatis
managers en adviseurs

Een nieuwe benadering van
klant-leverancier samenwerking:
door middel van co-creatie voor
universiteiten en leveranciers
van onderwijssoftware

Een nieuwe benadering van klant-leverancier samenwerking: door middel van co-creatie voor universiteiten en leveranciers van onderwijssoftware

Fundatis heeft onderzocht hoe co-creatie de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en SaaS-leveranciers kan verbeteren. Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews met vertegenwoordigers van instellingen en leveranciers.

Met dit onderzoek willen we 1) een beeld schetsen van de huidige samenwerking tussen onderwijsinstellingen en SaaS-leveranciers, 2) bespreken welke factoren invloed hebben op deze samenwerking, 3) wat de methode van co-creatie inhoudt en 4) bespreken hoe co-creatie in het hoger onderwijs toegepast kan worden en zo kan bijdragen aan het verbeteren van deze samenwerking.

In dit vierluik bekijken we in het eerste deel hoe de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en onderwijsleveranciers er nu uit ziet, in het tweede deel gaan we nader in op de factoren die deze samenwerking beïnvloeden, in het derde deel gaan we in op een mogelijke oplossing: de co-creatie-methode en in het afsluitende deel passen we de co-creatie methode toe op de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en SaaS-leveranciers en kijken we naar de wijze waarop deze samenwerking kan worden versterkt.

Deel 1 Analyse samenwerking onderwijsinstellingen en onderwijsleveranciers

Achtergrond

De digitale transformatie bij hoger onderwijsinstellingen is in volle gang. Onderdeel daarvan is de overstap van instellingen van on-premise (in eigen beheer, soms ook zelf ontwikkelde) software naar het inkopen van onderwijssystemen gebaseerd op Software-as-a-Service. Er zijn verschillende definities in omloop over wat SaaS precies is. Wij hanteren daarbij de volgende definitie: 'door de leverancier beheerde software, waarbij de leverancier zelf de hosting en het technisch beheer op zich neemt en de software continue doorontwikkelt'. Onder een onderwijssysteem verstaan we in dit artikel een systeem dat onderwijsprocessen ondersteunt. Denk hierbij aan inschrijf-, volg- en beoordelingsprocessen, processen die educatieve content en communicatie tussen docent-student

ondersteunen, maar ook systemen die specifieke onderwijskundige functionaliteiten bieden zoals quizzing-, feedback- en antiplagiat-software.

De continue doorontwikkeling van SaaS-producten is een belangrijk verschil met on-premise beheerde systemen, zo zijn er bijvoorbeeld maandelijks kleine updates en jaarlijks grote releases, die grote impact kunnen hebben op de organisatie. Dit betekent dus ook dat SaaS-producten nooit zelf ontwikkeld zijn. De SaaS-producten worden als dienst aangeboden, waarbij het basisproduct van die dienst generiek is voor alle gebruikers. Instellingen hebben ervoor gekozen om over te stappen op onderwijssystemen van SaaS-leveranciers vanuit de veronderstelling dat deze leveranciers hun producten sneller, beter, stabiel en goedkoper kunnen ontwikkelen en beheren dan instellingen dat zelf kunnen.

Probleem

Hoger onderwijsinstellingen stapten hiermee over van systeemlandschap in eigen beheer naar een systeemlandschap waarbij de leveranciers het beheer én de doorontwikkeling bepalen. Voor instellingen

betekende dit een enorme verandering van werkwijze, zo was er geen controle meer op de doorontwikkeling van het systeem. Voor leveranciers die hun product aanpasten van een on-premise product naar een SaaS-product, had deze omschakeling grote gevolgen gehad voor de samenwerking met hun (bestaande) klanten. Daarom beloofden de leveranciers dat zij zich zouden gedragen als partner van de instellingen, door continu in te spelen op de ontwikkelende vraag van de eindgebruikers. Instellingen probeerden invloed uit te oefenen op de roadmaps die de leveranciers hanteerden bij de ontwikkeling, maar zij bleken in de praktijk geen of zeer beperkte directe invloed te hebben op de ontwikkelroadmaps van het onderwijssysteem. In de huidige situatie blijken systemen nog steeds niet goed aanpasbaar, er is geen ruimte voor specifieke behoeften en functioneel beheerders kunnen geen grip krijgen op issues (bugs) in het systeem.

Noodzaak verbetering samenwerking

Het gevolg is dat instellingen specifieke wensen, zoals functionaliteiten in een LMS op het gebied van bijvoorbeeld feedback of eportfolio's, alsnog los zijn gaan aanschaffen. Vaak zijn dit weer andere SaaS-producten. Hierdoor zijn er, met name in het DLO-domein, ingewikkelde systeemlandschappen ontstaan om de interfaces van alle losse systemen aan elkaar te koppelen. SaaS-leveranciers pushen bovendien allemaal op een ander moment nieuwe releases, waardoor het beheer en onderhoud van de technische afhankelijkheden steeds ingewikkelder is geworden.

Het oorspronkelijke doel van de aanschaf van SaaS-producten is hierdoor niet volledig behaald. Enerzijds bieden de SaaS-producten een hogere mate van gebruiksvriendelijkheid en snelheid van releases. Maar anderzijds is gebleken dat ze dus niet voldoen aan de specifieke wensen van de instellingen, ook zijn de onderhoudskosten niet lager geworden en de stabiliteit van het volledige IT-landschap is niet verhoogd. Instellingen hadden daarnaast meer verwacht van de mogelijkheden van samenwerkingen met nieuwe partners en van de samenwerking tussen klanten onderling bij het bundelen van kracht en sturing. Instellingen zijn dan ook teleurgesteld geraakt in die samenwerking en deze zal dus moeten verbeteren om deze doelen alsnog te behalen.

Oplossing

De vraag is dus hoe de samenwerkingsrelatie tussen instellingen en de SaaS-leveranciers kan worden verbeterd. In het tweede deel van dit vierluik gaan we daarom in op het tweede onderwerp: welke factoren hebben (positieve) invloed op de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en onderwijsleveranciers?

Deel 2

Factoren die invloed hebben op samenwerking

Visie van een organisatie en de doorvertaling van die visie in de praktijk

Binnen instellingen zijn er grofweg twee groepen die te maken hebben met de visie op digitaal onderwijs. Aan de ene kant zijn er de bestuurders en beleidsmakers die een lange termijnvisie vormen waarin strategische ambities staan opgesteld met een bijbehorend budget. Zij hebben de ingeslagen weg als een positieve verandering omarmd. Aan de andere kant zijn er de projectteams en functioneel beheerders die deze visie moeten realiseren via projecten, gericht op het inkopen en implementeren van nieuwe systemen met bijbehorende ondersteuning. Zij zijn verantwoordelijk voor de toepassing van het systeem. Deze tweede groep heeft in de dagelijkse praktijk te maken met praktische obstakels en verwachtingen van eindgebruikers. Deze obstakels en verwachtingen zijn vaak ver verwijderd van de lange termijn strategische doelen waarop beleidsmakers gericht zijn. Deze analyse geldt overigens in meerdere mate voor de onderwijsondersteunende processen en systemen zoals die in een DLO (Digitale Leer Omgeving) terug te vinden zijn, en in mindere mate over onderwijslogistieke processen en systemen.

Om te schetsen hoe verschillende groepen in een instelling in zo'n proces staan, nemen we als voorbeeld een docent die 'morgen' een goed werkend systeem wil om leerlingen feedback op elkaars werk te laten geven.

- De functioneel beheerder wil kunnen voorzien in deze behoefte;
- De projectleider weet dat de leverancier de functionaliteit die hoort bij die behoefte mogelijk over 6 maanden in zijn release heeft zitten;
- De bestuurder/beleidsmaker kijkt meer naar de lange termijn doelen en ziet het ontbreken van één stukje functionaliteit als iets overkomelijks, omdat er met de gehele transformatie minstens 15 nieuwe functionaliteiten worden gerealiseerd.

Voor veel functioneel beheerder en eindgebruikers zijn deze lange termijn doelen en de noodzaak van de transformatie echter vaak onbekend en te ver verwijderd van hun dagelijkse activiteiten. Terwijl de projectleider vaak gevangen zit tussen deze werelden in.

Het verschil in focus tussen bestuurders aan de ene kant en projectteams en functioneel beheerders aan de andere kant, kan voor leveranciers verwarrend zijn in de samenwerking. Om deze te verbeteren, is het daarom van belang dat functioneel beheerders en eindgebruikers actiever betrokken worden bij de visievorming en de verschillende groepen belanghebbenden beter begrip krijgen voor elkaars positie.

Bestuurders en beleidsmakers hebben hierbij de verantwoordelijkheid om het proces van visievorming zo in te richten dat ál deze stakeholders betrokken zijn. Zij zijn verantwoordelijk voor gezamenlijk opstellen van een visie die breed zal worden gedeeld en die ervoor zal zorgen dat projectteams en functioneel beheerders de verantwoordelijkheid nemen om deze visie te integreren in het handelen.

Consortia

Instellingen die dezelfde leverancier hebben, zijn in consortia gestapt om met elkaar samen te werken met de leverancier. Op deze manier proberen zij een effectievere en meer invloedrijke gesprekspartner te zijn. Dit is een goede doelstelling, maar het gezamenlijk optrekken vanuit instellingen blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Het is daarom verstandig voor instellingen om eerst te bepalen of zij klaar zijn voor deelname aan een consortium. Een van de vragen die hierbij moet worden gesteld is of er binnen de instelling genoeg consensus bestaat over hoe de onderwijsvisie naar concrete functionele wensen kan worden vertaald. Hoe beter een instelling hierover intern consensus kan bereiken, hoe beter een instelling kan participeren in een consortium. Vervolgens geldt ook dat hoe homogener een consortium is, hoe beter zij hun partnerrollen kunnen invullen ten aanzien van leveranciers.

Gemeenschappelijke behoeften en wederzijdse belangen

Als een consortium handelt vanuit het gemeenschappelijk belang van de instellingen, kan er met de leverancier een gezamenlijke roadmap opgesteld worden. Bepalen wat het 'gemeenschappelijk belang' is klinkt lastig. Maar, uit de interviews die voor dit onderzoek zijn gevoerd, blijkt dat alle onderwijsinstellingen dezelfde top vijf aan eisen hebben met betrekking tot digitale voorzieningen ter ondersteuning van onderwijsprocessen:

1. Betere voorzieningen voor learning analytics
2. Eén kalender met alle rooster, en agenda informatie die "de waarheid" toont
3. Betere groepenfunctionaliteiten
4. Betere cijfer/beoordelingsfunctionaliteiten (grading)
5. Betere integratiemogelijkheden voor verschillende systemen (deeplinking), bijvoorbeeld tussen LMS-en en toets- of feedback-tooling

Er zijn verschillen in de genoemde volgorde en de details, maar de algemene eisen zijn hetzelfde. Desondanks lukt het instellingen niet om een lijst als deze op te stellen, in te dienen en vervolgens met de leverancier tot een gezamenlijke roadmap te komen. Dit ligt niet alleen aan de instellingen. Een andere oorzaak is dat leveranciers bij voorkeur generieke oplossingen genereren. Noordwest-Europese instellingen gebruiken ten opzichte van de VS en Canada, echter meer en verfijndere functionaliteiten. Leveranciers vrezen dat deze verder ontwikkelde wensen niet zullen aanslaan aan de andere kant van de oceaan en dus geen onderdeel kunnen worden van de kern van de applicatie. Leveranciers geven echter aan dat het mogelijk is om voor Noordwest-Europese instellingen maatwerk- functionaliteiten te ontwikkelen. Instellingen kunnen dan zelf bepalen of ze deze functionaliteiten al dan niet gebruiken. Het verfijnde gebruik van onderwijssystemen zou het opstellen van een gezamenlijke roadmap zo niet in de weg hoeven zitten.

Culturele aspecten en voorwaarden voor wederzijds vertrouwen

Culturele verschillen tussen instellingen en leveranciers kunnen een grote impact hebben op de samenwerking. Bij de aanbestedingsprocedures van 5-10 jaar geleden

moesten Nederlandse onderwijsinstellingen in hoog tempo, door een onhandige samenloop van omstandigheden van juridische aard, een visie op hun digitale leeromgeving ontwikkelen. Daarnaast waren leveranciers betrokken bij tientallen aanbestedingsprocedures, waardoor zij te weinig tijd hadden of namen om zich te verdiepen in de Nederlandse customer journey.

Leveranciers onderschatten hierdoor de mate van nauwkeurigheid waarmee een instellingsbrede implementatie wordt voorbereid. Pilots, uitvoerige testperiodes om alle settings te proberen, en een intensief en moeilijk traject om alle interfacing werkend te krijgen. Dit verschilt sterk met instellingen in de VS waar software vaker direct out-of-the-box zonder koppelingen wordt geïmplementeerd.

Het is daarom van belang dat er aan beide kanten meer kennis komt van elkaars werkwijze. Bij aanbestedingsprocedures kan dit leiden tot misinterpretaties. Zo kunnen er conflicten ontstaan als leveranciers niet precies voldoen aan de gedetailleerde functionele eisen van instellingen en de instellingen dit contractueel afdwingen. Er wordt dan vaak van beide kanten weinig water bij de wijn gedaan. Functioneel beheerders en projectleiders zoeken dan al snel de oplossing door juridisch de duimschroeven aan te draaien, terwijl leveranciers vaak bij de bestuurders van instellingen aankloppen om over de daaruit volgende, onplezierige samenwerking te praten.

Samenwerkingsverklaring

Om de culturele verschillen te overbruggen moet de samenwerking dus veranderen. Een samenwerkingsverklaring kan hiervoor de oplossing zijn. Een dergelijke verklaring zorgt er vooral voor dat er ruim de tijd wordt genomen om met elkaar te praten over wederzijdse belangen, visies, en beelden. Hierin wordt stilgestaan bij vragen als:

- Hoe spreken we elkaar aan en hoe willen we met elkaar omgaan, ook als we het niet met elkaar eens zijn?
- Hoe houden we elkaar betrokken en op de hoogte?
- Hoe geven we invulling aan ieders rol op verschillende momenten?

- Hoe evalueren we de samenwerking en het partnership en hoe verbeteren we die indien nodig?

Ontwikkelmethode

In de samenwerking is de ontwikkelmethode ook een belangrijk aspect. De meest gebruikte methoden voor het ontwikkelen van software zijn watervalmethoden of iteratieve methoden zoals Agile. Geen methode komt zonder nadelen. Een watervalmethode levert te vaak een product af dat te veel afwijkt van de verwachtingen en een iteratieve methode past niet goed bij de zeer precies vooraf opgestelde eisen uit de aanbestedingsprocedure.

Een hybride aanpak zou een alternatief kunnen zijn. Hierbij wordt vooraf duidelijk afgesproken wanneer het eindresultaat klaar moet zijn wat het eindresultaat moet zijn, maar is ook ruimte om de tussenstappen richting het eindresultaat gezamenlijk vorm te geven. Zo verplaatst de focus zich naar de functionele behoefte, die in gezamenlijkheid wordt onderzocht en ontwikkeld. Dit in plaats van het formuleren op detailniveau in een bestek/pakket van eisen, nog voordat het eerste contact met een leverancier is gelegd.

Deel 3

De co-creatie methode

Inleiding

In de vorige twee delen is gekeken naar de achtergrond van de suboptimale samenwerking tussen onderwijsinstellingen en SaaS-leveranciers en naar de factoren die invloed hebben op die samenwerking. In dit derde deel wordt er gekeken naar de co-creatie methode. Aan de hand van de co-creatie methode van Hans Begeer en Lesley Vanleke, zoals beschreven in 'Co-creation, 13 myths debunked. A practical guide', kijken we in dit deel naar de drie fases van co-creatie en de bijbehorende rollen. In het vierde en laatste deel zullen we ingaan op de toepassing van deze co-creatie methode op de samenwerkingsrelatie tussen onderwijsinstellingen en SaaS-leveranciers.

De co-creatiemethode van Begeer en Vanleke

Er bestaan talloze methodes en definities van co-creatie. Wij hebben gekozen voor de co-creatiemethode van Begeer en Vanleke, omdat er een aantal vernieuwende elementen in zitten die nog niet eerder geprobeerd zijn, die wij het overwegen waar vinden en die kansrijk klinken. Co-creatie is volgens Begeer en Vanleke een samenwerkingsvorm ten behoeve van het volbrengen van een gezamenlijke ¹taak of missie, waarin alle deelnemers; individuen, groepen en organisaties, elk met hun eigen belangen en aannames van invloed (mogen) zijn op het proces en het resultaat¹.

In het geval van de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en SaaS-leveranciers is de collectieve taak om een systeem te implementeren, door te ontwikkelen en ter beschikking te stellen aan de eindgebruikers. Hierin hebben zij deels overeenkomstige en deels tegenstrijdige belangen.

De drie fases van co-creatie

Begeer en Vanleke benadrukken het belang van het betrekken van personen buiten de eigen organisatie. Zij leveren de nodige frisse blik op het proces. Een co-creatieproces geschiedt volgens Begeer en Vanleke in drie fases: de voorbereidende fase, de interventiefase en de follow-up en actie fase.

De voorbereidende fase

In deze fase stelt een projectleider een planningsgroep samen. Hierin zitten zeker tien personen, afkomstig vanuit alle geledingen van de betrokken organisaties en afdelingen. Hun doel is om een focusvraag te formuleren. Deze focusvraag voldoet aan de volgende criteria:

De focusvraag

- Zorgt voor energie
- Raakt alle stakeholders
- Is simpel en duidelijk
- Raakt aan de core business van de betrokken organisatie(s)
- Is kort en to the point
- Is acceptabel voor de projectsponsor
- Leent zich voor concrete oplossingen

Een andere taak van de planningsgroep is om de stakeholders te kiezen die deel gaan nemen aan het co-creatieproces. Hiervoor worden de AREIN-criteria gebruikt

- **Authority** - De deelnemers hebben de autoriteit om zeker te stellen dat het onderwerp van co-creatie in de praktijk kan worden gebracht
- **Resources** - De benodigde middelen en financiering zijn beschikbaar
- **Expertise** - De deelnemers hebben relevante expertise over het probleem
- **Information** - De deelnemers hebben nuttige informatie
- **Need** - De deelnemers zullen profiteren van het resultaat van de co-creatie

¹ Hans Begeer en Lesley Vanleke, *Co-creation, 13 myths debunked. A practical guide*, P.17.

De interventiefase (grote schaal)

Het doel van deze fase is dat er wordt voorkomen dat een deel van de stakeholders schoorvoetend akkoord gaat, maar eigenlijk niet wil. Het uitgangspunt hierbij is dat er niet gekozen wordt voor het standpunt waar de meerderheid voor kiest, maar voor het standpunt waar niemand meer bezwaar tegen heeft. Dit standpunt wordt gevonden door tijdens workshops alle mogelijke ingewikkeldheden en tegenstrijdige belangen net zo lang te bespreken totdat er een standpunt is gevonden waar niemand meer bezwaar tegen heeft. Het gaat erom dat iedereen de mogelijkheid heeft gekregen om zijn of haar input volledig te geven. Niemand heeft daarin een zwaarder stem dan de andere, iedereen wordt serieus genomen en uit alle input wordt een weg voorwaarts gekozen die nergens meer op verzet stuit.

Tijdens deze workshops zijn er vier rollen om het proces tot het komen van het gemeenschappelijkheden te begeleiden:

- **Discussieleider** - Zorgt dat iedereen wordt gehoord, en dat iedereen in staat is open minded mee te discussiëren
- **Vastlegger** - Legt alle uitkomsten vast, gebruik makend van wat er letterlijk is gezegd
- **Tijdsbewaker** - Houdt de tijd in de gaten
- **Verslaglegger** - Maakt een rapport van alle uitkomsten

De follow-up en actie fase

In de laatste fase is het van belang dat het management bereid is om de uitkomsten van de interventiefase expliciet te steunen, door middel van het faciliteren van mensen en financiële middelen. Het is hierbij van belang dat de uitkomsten van de interventiefase goed gerapporteerd en gecommuniceerd worden. Het spreekt voor zich, maar co-creatie wordt pas succesvol als er iets gedaan wordt met de uitkomsten.

Deel 4

De co-creatie methode toegepast

De zes principes van co-creatie toegepast op ons samenwerkingsprobleem

De co-creatie methode zoals Hans Begeer en Lesley Vanleke deze beschrijven in 'Co-creation, 13 myths debunked. A practical guide', gaat uit van zes principes. Deze principes zijn bepalend zijn voor een succesvolle uitvoering van de methode. Hieronder geven we per principe een algemene beschrijving, waarna we deze toepassen op de samenwerkingsrelatie tussen onderwijsinstellingen en SaaS-leveranciers.

A. Zet het gehele samenwerkingsverband in een ruimte

Alle relevante stakeholders dienen bij het zoeken naar oplossingen bij elkaar in dezelfde ruimte te verkeren. Daarnaast is het belangrijk outsiders te betrekken, zij zijn in staat zijn om de knoop te ontwarren als de betrokken stakeholders worstelen met het loslaten van stokpaardjes en traditionele opvattingen.

Toegepast

Docenten en studenten zijn belangrijke stakeholders die in veel gevallen geen rol hebben in de zoektocht naar functionaliteiten. Afvaardigingen van deze groepen zouden hierin een rol moeten krijgen. Daarnaast zijn de volgende aanbevelingen van toepassing op de samenwerkingsuitdaging:

- Kies een projectleider (bij voorkeur twee: één vanuit de instelling en één vanuit de leverancier die als een team werken) om het co-creatie proces op te starten.
- Laat de projectleiders een planningsteam samenstellen, dat als opdracht krijgt een focusvraag te formuleren.
- De planningsgroep kiest vervolgens stakeholders en maakt teams. Daarbij passen zij de AREIN-criteria toe. Als gevolg daarvan verandert mogelijk de samenstelling van de consortia. Alle

stakeholders worden vervolgens in één ruimte gezet.

- De planningsgroep zoekt ook naar geschikte outsiders om toe te voegen aan de groepen.

B. Onderzoek de gehele olifant, voordat je stukjes van de olifant gaat repareren

De olifant is in deze metafoor het gehele systeem, deze moet voor alle stakeholders in zijn geheel bekend zijn om misinterpretatie te voorkomen. Pas dan kan er in proportie gekeken worden naar specifieke aspecten. Een vereiste hierbij is dat stakeholders creatief en open-minded genoeg zijn om alle aspecten als potentieel relevant te beschouwen.

Toegepast

Het is goed denkbaar dat oplossingen dichterbij zijn dan verwacht, door eerst naar alle systemen en processen integraal te kijken, voordat er naar details rondom een probleem wordt gekeken. Bij het oplossen van een issue rondom bijvoorbeeld learning analytics, zou een oplossing gevonden kunnen worden door alle stakeholders vanuit alle perspectieven bij elkaar te brengen en vragen te bespreken, zoals: wat willen we allemaal nu eigenlijk precies? Wat kan er al via de (alle) bestaande systemen? Hoe kijken vertegenwoordigers vanuit alle teams naar dit issue?

C. Beheers wat je kunt beheersen, laat gaan waar je geen invloed op hebt

Er wordt gewerkt met een planning groep, deze heeft de taak om te definiëren wat het probleem is dat moet worden opgelost. Andere groepen gaan vervolgens op zoek naar mogelijke oplossingen. Het is hierbij belangrijk dat er niet wordt toegegeven aan de neiging om elk detail van een oplossing uit te werken, omdat daardoor tunnelvisie kan ontstaan. Hierdoor wordt het bovendien steeds moeilijker om een common ground te vinden. Stakeholders zullen details moeten laten gaan, om tot een gezamenlijke oplossing te komen.

Toegepast

Veel stakeholders in het hoger onderwijs zullen niet bekend zijn met de manier van denken, waarbij een open mind wordt verwacht en vastgeroeste standpunten losgelaten zullen moeten worden. Bij het

kiezen van deelnemers aan de planning groep, is het daarom aan te bevelen om mensen te kiezen met een natuurlijk en prettig overwicht. Zij kunnen vervolgens de andere stakeholders coachen en begeleiden, om de verwachte denkhouding aan te nemen.

D. Laat mensen verantwoordelijkheid nemen

De co-creatie methode onderscheidt vier rollen in het gehele proces: discussieleider, vastlegger, tijdbewaker en verslaglegger. De personen die een rol op zich nemen worden geacht dit zelf-organiserend te doen en hierin het vertrouwen van de groep te krijgen.

Toegepast

De samenwerking zou geoptimaliseerd kunnen worden door nog een stap verder te gaan dan Berger en Vanleke voorstellen. Wederzijds begrip en inzicht kan ontstaan door stakeholders tijdens bijeenkomsten elkaars pet op te laten zetten, bijvoorbeeld een ICT-directeur die het perspectief van de docent inneemt en een docent die het perspectief van een softwareontwikkelaar inneemt.

E. Zoek naar gemeenschappelijkheden, en baseer daar je acties op

Co-creatie gaat ervanuit dat een oplossing voortvloeit uit een combinatie van alle perspectieven, waarbij ieders perspectief serieus wordt genomen. De focus ligt op de gemeenschappelijkheden en juist niet op de verschillen. Het idee is uiteindelijk een oplossing te vinden waar niemand meer bezwaar tegen heeft.

Toegepast

De co-creatie methode van Begeer en Vanleke richt zich voornamelijk op het proces dat voorafgaat aan het ontwikkelen van nieuwe functionaliteit. Zodra de focusvraag is beantwoord, moet deze omgezet worden in actie door mensen en financiële middelen beschikbaar te maken. De methode staat precies beschreven, als deze juist wordt gevolgd zal het vervolproces efficiënter zijn dan de huidige werkwijze. Het is aan te bevelen om na het proces van de co-creatie methode, de agile benadering te gebruiken omdat dit een ontwikkelmethode is die goed past bij

ontwikkelprocessen waarbij vooraf niet precies duidelijk is wat het eindresultaat moet zijn. Hierbij is het tevens aan te bevelen om stakeholders uit de eerdere fases te betrekken.

F. Gebruik verschillende opvattingen en invalshoeken om ruimte te maken voor nieuwe en verse ideeën

Vooringenomen standpunten kunnen disruptief zijn voor het proces. Discussieiders hebben daarom de taak dit soort standpunten te herkennen. Daarop verdelen zij de groep in subgroepen, deze bespreken verschillende perspectieven totdat er een gemeenschappelijkheid is gevonden.

De LEGO-methode

Een leerzame en succesvolle benadering van co-creatie is de methode van de LEGO Company. Zij lieten de controle varen. Ze realiseerden zich dat de behoefte van hun klanten vergelijkbaar was aan hun missie: educatief speelgoed maken voor kinderen. LEGO is toen de input van klanten gaan gebruiken in hun designs en de feedback van gebruikers, kinderen, gaan toepassen. De ideeën van klanten werden gekaderd door een aantal spelregels, zoals bijvoorbeeld het uiten van politieke standpunten. Verder werden eventuele risico's zoals te dure concepten, voorkomen door de gezamenlijke missie: educatief speelgoed, toegankelijk (dus betaalbaar) voor zoveel mogelijk kinderen.

Toegepast

Stakeholders kunnen vooringenomen standpunten hebben, omdat ze bijvoorbeeld vrezen voor het verdwijnen van hun baan of het veranderen van hun takenpakket. Het is daarom aan te bevelen om genoeg groep- en subgroep-bijeenkomsten te organiseren. Daar kunnen betrokken stakeholders dit soort zorgen signaleren en kunnen zij vervolgens actie ondernemen om een oplossing te vinden.

Conclusie

Samenvattend kunnen we stellen dat de zes principes die we in dit laatste deel van de artikelenreeks hebben

besproken, veel mogelijkheden bieden voor onderwijsinstellingen om verbeteringen te brengen in de samenwerking met SaaS-leveranciers. Wat opvalt is dat de principes rationeel en modern overkomen. Het bekijken van de olifant lijkt op de holistische benadering die ook in andere sectoren, zoals de zorg, steeds meer (succesvol) wordt toegepast. Het betrekken van alle stakeholders en vervolgens iedereen verantwoordelijkheid laten nemen klinken als bekende en beproefde projectmanagement-principes. Dit geldt ook voor het principe te beheersen wat te beheersen valt en te laten gaan waar je geen invloed op hebt.

Hoewel deze aspecten van de co-creatie methode bijna vanzelfsprekend lijken, is toch uit ons onderzoek gebleken dat in de samenwerking met SaaS-leveranciers, om uiteenlopende redenen, dit soort principes niet altijd effectief worden toegepast. Dit is begrijpelijk. In het verleden moesten procedures soms ongewenst gehaast uitgevoerd worden, waardoor een nieuw proces, zoals bijvoorbeeld het opstellen van de eisen van een aan te schaffen LMS, al doende moest worden uitgevonden. Nu zijn we een paar stadia verder en kan dit proces worden geoptimaliseerd. Met de

continue doorontwikkeling van digitale leermiddelen is een goed functionerende samenwerkingsrelatie met SaaS-leveranciers bovendien blijvend van belang voor onderwijsinstellingen.

Er was veel animo voor deelname aan de bijeenkomst die wij over dit onderwerp hadden georganiseerd, die als gevolg van de Covid-19 crisis helaas niet door kon gaan. Wij kunnen instellingen van harte aanbevelen de co-creatie principes van Begeer en Vanleke eens toe te passen. De principes bevatten een aantal aanbevelingen die nog niet zo vaak worden toegepast en tot verrassende, positieve resultaten kunnen leiden. Hierdoor kunnen de samenwerkingsrelaties meer volwassen worden en kan de meerwaarde die instellingen uit de digitale leermiddelen halen, zonder teveel miscommunicatie, worden vergroot.

Meer weten?

Voor meer informatie of om verder te praten over dit onderwerp, neem contact met ons op via: [Anne Floor Erdman](#).

