

House of Skills

Reflectieve Monitoring

Nulmeting

April 2018

Hogeschool van Amsterdam
Hogeschool Windesheim Flevoland
TNO

Auteurs:

Marieke Veltman (m.veltman@windesheim.nl) en Wander Meulemans (w.r.meulemans@hva.nl)

m.m.v. Sarieke Verbiest (TNO), Anneke Goudswaard (TNO & WF) en Martha Meerman (HvA)

Inleiding

Dit is de eerste rapportage van de monitoring van het project House of Skills (HoS). Het gaat specifiek om de monitoring van Werkpakket 2 Assessment en begeleiding, Werkpakket 3 Skills en Werkpakket 4 Matching, samen ook wel het 'motorblok' van HoS genoemd.

De **doelstelling van HoS** is om, via het creëren van een publiek-private samenwerking, het concept van 'leven lang ontwikkelen' concreet te vertalen in een versnelling en verbetering van post-initiële om- en bijscholingstrajecten (assessment - scholing - matching), waardoor de mismatch in de MRA wordt opgeheven. Daarmee heeft het project een innovatief karakter en een hoog ambitieniveau.

Om dit ambitieuze en innovatieve karakter van HoS te faciliteren heeft het project een lerend karakter en vindt er **reflectieve monitoring** plaats. Omdat de uiteindelijke resultaten pas op langere termijn zichtbaar zijn, is het belangrijk om ontwikkelingen te volgen en bij te kunnen sturen gedurende het proces. Naast het onderzoeken van de nieuwe methodiek is het belangrijk om de effecten en resultaten van deze methodiek in de praktijk te onderzoeken.

Het **doel van de monitoring** is om inzicht te verschaffen in de belemmerende en bevorderende factoren bij de totstandkoming van HoS en om overzicht en een handelingsperspectief te bieden teneinde het proces waar nodig bij te sturen. Einddoelstelling van de monitoring is om de methodiek (van HoS) vast te leggen opdat deze verduurzaamd, opgeschaald en vertaald kan worden naar nieuwe situaties: een veilig huis voor deelnemers waar ze zich kunnen om-, bij- en herscholen om zo duurzaam voorbereid te zijn voor de arbeidsmarkt van morgen.

Deze reflectie in het eerste jaar van HoS fungeert als *nulmeting* en markeert de start van de monitoring. Er wordt gekeken naar de doelen en belangen van de partners in deze werkpakketten. Vervolgens kan tijdens de volgende fases gemonitord worden of uitgangspunten veranderen en wat er wordt gedaan om de doelen te bereiken. Er wordt dan op verschillende manieren data verzameld: tijdens reguliere projectwerkzaamheden, in interviews en via een online questionnaire. Afhankelijk van doel van de monitoring en de fase van HoS worden verschillende participanten bevraagd.

Na een korte beschrijving van de monitoringaanpak schetsen we een overzicht van de belangrijkste observaties met betrekking tot de start van het project. Aansluitend bespreken we de belangrijkste aanbevelingen en aandachtspunten. Het betreft zowel aanbevelingen met betrekking tot het vasthouden van zaken die goed gaan als over het aanpakken van zaken die nu nog niet goed gaan. We sluiten af met een conclusie waarin we de lessen bespreken die we kunnen trekken op basis van deze terugblik op de start van HoS (Q3 en Q4 van 2017 en Q1 van 2018) en een aantal leervragen formuleren die de grootste uitdagingen van het project HoS adresseren.

Aanpak

Het monitoronderzoek wordt uitgevoerd door een monitorteam met onderzoekers van het lectoraat gHRM van de Hogeschool van Amsterdam, het lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland en van TNO.

De dataverzameling bestond uit interviews met de werkpakketleiders van WP2, WP3 en WP4 en de leiders van de deelpakketten van WP2, WP3 en WP4. Ze vonden plaats tussen november 2017 en

februari 2018. De interviews werden uitgevoerd door één of twee onderzoekers. De analyse aan de hand van specifieke indicatoren is uitgevoerd door twee onderzoekers.

(deel)werkpakket	Datum interview
Werkpakket 2	17-11-2017
Deelwerkpakketten 2.1, 2.2, 2.4 en 2.5	15-01-2018
Deelwerkpakket 2.3	-
Werkpakket 3 en deelwerkpakket 3.2	21-12-2017
Deelwerkpakket 3.1 en 3.5	15-02-2018
Deelwerkpakket 3.3	-
Deelwerkpakket 3.4	12-02-2018
Werkpakket 4	26-11-2017
Deelwerkpakket 4.1	05-02-2018
Deelwerkpakket 4.2 en 4.5	21-12-2017
Deelwerkpakket 4.3	14-02-2018
Deelwerkpakket 4.4	16-01-2018
Deelwerkpakket 4.6	15-01-2018
Deelwerkpakket 4.7	15-01-2018
Deelwerkpakket 4.8	21-12-2017

De interviews bestonden uit twee delen. Achtereenvolgens stonden de inhoud en het proces van HoS centraal. In beide delen werd aandacht besteed aan het innovatieve karakter van HoS:

1. **De inhoud van HoS:** met als doel het ontwikkelen van een gezamenlijk begrippenkader en inzicht in visies op en invullingen van de doelstellingen van de werkpakketten en de bijdrage hiervan aan de bredere doelen van het HoS.
2. **Het proces van HoS:** met als doel het verkrijgen van inzicht het functioneren van het ecosysteem van HoS en het vaststellen van succes en faalfactoren voor het bouwen van een (duurzaam) lerend ecosysteem.

Tijdens het plannen van de interviews bleek dat binnen de werkpakketten nog niet iedereen op zijn of haar plek zat. Daarnaast waren sommige werkpakketleiders nog maar net benoemd en waren zich nog aan het inwerken. Bij het plannen van de gesprekken heeft dit enige vertraging opgeleverd. Uiteindelijk zijn alle werkpakketleiders en, op twee personen na, ook alle deelwerkpakketleiders door ons gesproken.

Resultaten

De vijf belangrijkste punten die uit de analyse van de verzamelde data in het kader van de reflectieve monitoring van het proces van HoS naar voren kwamen worden hier besproken. Per punt bespreken we allereerst de observaties. Vervolgens bespreken we welke lessen die hieruit geleerd kunnen worden en geven we onze aanbevelingen aangaande deze punten.

1. Visie en begrippenkader HoS

Observaties: De respondenten hebben zeer uiteenlopende **visies** op wat HoS is. Wij herkennen hier drie niveaus in. Meest gehoord onder de respondenten is het *microniveau* (deelnemers), oftewel: HoS is een 'regionaal arbeidsbureau' dat opgezet is voor mensen die een nieuwe stap moeten of willen zetten op de arbeidsmarkt. Ze kunnen hier ontdekken wat ze willen over welke skills ze beschikken en welke ze kunnen ontwikkelen met trainingen en ze kunnen gematched worden. Een ander deel van de geïnterviewden bekijkt HoS vanuit een *mesoniveau* (regionale arbeidsmarkt/sectoren). HoS is voor werkgevers uit de sectoren waar veel werkgelegenheid is. Zij kunnen hier terecht voor moeilijk vervulbare vacatures of werknemers plaatsen waarvoor geen baan meer is. Tot slot is er ook een kleinere groep respondenten die HoS beziet vanuit het *macroniveau* (samenwerkingsverband als experiment). Het is een samenwerkingsverband, maatschappelijk experiment of een onderzoek waar andere regio's in Nederland of de EU van kunnen leren. Het gaat er hierbij over of een dergelijk ambitieus samenwerkingsverband überhaupt kan werken, over wat de samenwerkende partijen van elkaar kunnen leren en welke gevolgen dit zou kunnen hebben voor de eigen organisatie

Begrippenkader: Op een relatief abstract niveau bestaan er tussen en binnen de werkpakketten enige gelijkenis over de betekenis van de kernbegrippen uit de werkpakketten. *Assessment* gaat volgens de respondenten over het ontdekken van je competenties en vaardigheden, *skills* gaat over het trainen of aanleren van competenties en vaardigheden en *matching* gaat over het samenbrengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Waar er op een hoger niveau enige lijn is, is er over de concrete invulling van de begrippen nog geen consensus te zien. Iedere respondent geeft een andere invulling aan een begrip. Over *assessments* wordt vooral gesproken in de termen van het deelwerkpakket skills-paspoort. Van een gedefinieerde begripsbepaling is op het moment van het gesprek geen sprake. *Skills* worden in het werkpakket vooral vrij vertaald in 'vaardigheden', hierin spreekt men vooral over 21^{ste} -eeuwse vaardigheden. Over welke skills hierin het belangrijkste zijn, of aan welke eisen een training moet voldoen bestaat geen consensus. Ook zijn er verschillende opvattingen over wat *matching* is. Binnen het werkpakket Matching zijn er respondenten die een tijdelijke baan met een nul-uren contract waarin mensen duurzaam binnen een sector kunnen switchen als goede match beschouwen, terwijl voor andere respondenten een vaste aanstelling de einddoelstelling moet zijn. Matching is volgens veel respondenten in de werkpakketten meer dan louter een contract. Het werk dat je doet moet bij je passen, je met het leuk vinden en er een toekomst in zien. De opvattingen over de invulling van de kernbegrippen liggen dus ver uiteen en er is (nog) geen sprake van een rode draad binnen en tussen de werkpakketten over het begrippenkader.

Aandachtpunten en aanbevelingen: HoS is een huis in opbouw, dit wil zeggen dat het creëren van een gezamenlijke begrippenkader in volle gang is en gefaciliteerd moet worden. Er bestaan veel perspectieven op wat House of Skills is. Dit komt onder meer omdat sommige respondenten met verschillende ideeën zijn ingestapt. De een had hier een scherper beeld over dan de ander. Wat HoS

‘is’ en ‘wat het zou moeten zijn’ lopen hierbij door elkaar heen. Het creëren van een dialoog tussen partners in HoS over een gemeenschappelijke begrippenkader moet gefaciliteerd worden.

Leervraag

- Hoe kan er een proces gefaciliteerd worden dat zorgt voor een eenduidig begrippenkader (assessment, skills, matching) en een gezamenlijk doel voor House of Skills?

2. Het innovatieve karakter van HoS

Observaties: De ambitie om bij te dragen aan een beter functioneerde regionale arbeidsmarkt die globale economische ontwikkelingen kan opvangen, wordt gedragen door de respondenten. Echter er zijn twijfels of HoS dermate innovatief en flexibel kan zijn om de snelle en ingrijpende veranderende op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden. Sommige respondenten stellen bijvoorbeeld de vraag of er in de nabije toekomst wel werk is voor middelbaar opgeleiden, dit in verband met de toenemende aandacht voor robotisering. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gaan sneller dan de opbouw van HoS, aldus respondenten.

Desondanks is het volgens met name de respondenten uit werkpakket 4 positief dat HoS er voor zorgt dat partijen die vroeger niet of nauwelijks samenwerkten nu over schotten heen leren kijken vanwege het gedeelde belang van goede matches op de snel veranderende regionale arbeidsmarkt. Onder de respondenten leeft de vraag of werkgevers zich ook niet meer moeten mengen in het motorblok. Het huidige motorblok vertegenwoordigt niet de gehele MRA. Het zijn vooral overheden, kennisinstellingen en uitzendorganisaties. Een aantal respondenten stelt de vraag of HoS de maakbaarheidsgedachte niet overschat.

Aandachtspunten en aanbevelingen: ‘De markt’ lijkt nu ondervertegenwoordigd in de drie werkpakketten. Werkgevers, waarvan verwacht wordt dat ze de banen van de toekomst zullen aanbieden of hier tenminste kennis over hebben, bijvoorbeeld uit de tech-sector worden gemist. Het betrekken van de werkgevers lijkt een randvoorwaarde voor een succesvol HoS maar gelijktijdig een valkuil aangezien het programma nu al zeer ambitieus is volgens de respondenten.

Leervraag

- Wat kunnen de werkpakketten doen om meer op te trekken met het bedrijfsleven zodat de activiteiten van het motorblok bijdragen aan een duurzame verankering in de Metropool Regio Amsterdam?

3. De bemensing, structuur, rolverdeling en werkwijze van HoS

Observaties: In de voorbereiding op HoS zijn verschillende vertegenwoordigers van de werkpakketten samengekomen om de contouren van HoS vorm te geven. In de beleving van sommige respondenten heeft deze vormgeving veelal ‘achteruit’ plaatsgevonden. Deelprojecten zijn bij elkaar gebracht in groepen van mensen die elkaar nooit hebben gesproken. Vanuit deze situatie is HoS officieel gestart in Q4 van 2018. De deelwerkpakketleiders zoeken daarom ook naar gezamenlijkheid. Voor veel partijen bleek het zoeken naar gezamenlijkheid complex omdat ze voor het eerst in een dergelijke interdisciplinaire setting met elkaar werkten. Daarnaast bleek het lastig te zijn dat nog niet alle (deel)werkpakketten vaste trekkers hadden. Deels had dit te maken met het feit dat handtekeningen voor de subsidies nog niet waren gezet. De twee maanden na de start van HoS waren niet alle

deelprojecten voorzien van projectleiders, wat uiteraard voor vertraging heeft gezorgd in de zoektocht naar gezamenlijkheid.

De *samenwerking* binnen de werkpakketten, die van start ging in november 2017, bevond zich tijdens onze interviewronde vaak nog in een opstartfase. Van een heldere structuur, rolverdeling en vaste werkwijzen was nog nauwelijks sprake.

Bij *werkpakket 2 Assessment en Begeleiding* blijkt dat sommige partners, waarmee samengewerkt gaat worden in de deelwerkpakketten, pas in een latere fase actief aanhaken, zodra er deelnemers zijn. De werkpakketleider gaf aan deze nog niet actieve partners wel met regelmaat op de hoogte te houden.

In *werkpakket 3 Skills* zijn alle deelwerkpakketleiders nauw verbonden met het middelbaar beroepsonderwijs in de MRA. Vanuit hun rol als onderwijsinstelling voelen zij zich ook nauw verbonden met het thema van dit werkpakket. Door de in de hierboven besproken wisselingen/en het relatief laat aanstellen van de (deel)werkpakketleiders, gaven de deelwerkpakketleiders die geïnterviewd zijn echter aan nog geen concreet beeld te hebben van de doelstellingen van het werkpakket 3 als geheel. Ze uitten de behoefte aan meer concrete informatie en gaven aan graag met elkaar af te stemmen over rolverdeling, eigenaarschap en werkwijze. Een dergelijke afstemming zou volgens de respondenten idealiter plaatvinden vanuit de werkpakketleiding. Na de wat onrustige start zal met de komst van een nieuwe werkpakketleider hopelijk in deze behoeftes worden voorzien. Daarnaast spraken ze zich er positief over uit dat de komst van HoS zorgt ervoor dat partijen die vroeger niet of nauwelijks samenwerkten elkaar nu ontmoeten.

De commerciële partijen in *werkpakket 4 Matching* gaven aan elkaar gemakkelijk te kunnen vinden, aangezien ze in dezelfde branche actief zijn. Hetzelfde geldt ook voor de betrokkenen van de HvA in dit werkpakket. Zij gaven aan regelmatig met elkaar aan tafel te zitten om de deelprojecten op elkaar af te stemmen. Dit doen ze als aanvulling op het reguliere werkpakketoverleg. Er is vanuit alle deelwerkpakketleiders ook interesse in de projecten van de andere deelnemers. De deelwerkpakketleiders gaven unaniem aan dat ze graag willen leren van de ervaringen van anderen binnen en buiten het werkpakket. Het werkpakketoverleg wordt daarom ook gewaardeerd door de deelpakketleiders, maar ook blijkt dat men nog zoekt naar een vorm om vanuit deze brede samenstelling (commercieel - onderwijs) ook daadwerkelijk te komen tot het delen van kennis en ervaringen.

Veel van de geïnterviewden gaven hierbij ook aan nog geen helder beeld te hebben van de concrete doelstellingen, van de plek van hun deelwerkpakket in de structuur van het werkpakket en van HoS in het algemeen. De grootste belemmering die werd ervaren door de deelpakketleiders is de grootte en ongrijpbaarheid van HoS. Meerdere deelpakketleiders gaven aan zich daarom vooral op hun deelpakket te richten en aan de slag te gaan, ook vanwege de geringe tijd die zij beschikbaar hebben. In die context spraken zij de behoefte uit om 'ontzorgd' te worden' door de werkpakketleiders. Daarnaast gaven zij aan dat heldere communicatie over HoS hen in die behoefte zou kunnen voorzien. *"Ik denk wel heel erg vanuit mijn project. Ik draag het gedachtengoed van HoS een warm hart toe, maar ik heb het ook vrij druk. Ik sta er wel voor open, maar ik weet nog niet wat het me oplevert als we breder dingen gaan doen. Het is niet erg dat ik die inzichten niet heb, maar dan moet er iemand anders zijn die die resultaten samenbrengt."*, aldus een van de respondenten.

Aandachtspunten en aanbevelingen: Op dit moment vindt het proces plaats waarin de partners binnen HoS elkaar beginnen te leren kennen en waarin het begrippenkader en de doelstellingen van HoS langzaam vorm krijgen. Niet iedereen is daarbij al aangehaakt. We adviseren om de deelpakketleiders en de partners in de deelpakketten te voorzien in de behoefte aan duidelijke informatie, een overzicht van het complexe geheel voor zover dat nodig is voor het uitvoeren van de deelprojecten. Als de werkpakketleiders zich richten op het grotere geheel, kunnen zij in afstemming met de deelpakketleiders zoeken naar de balans hierin en hen 'ontzorgen' zodat zij ruimte, tijd en gelegenheid krijgen om hun deelpakket op te gaan zetten. Daarnaast is het belangrijk om de werkpakketleiders te ondersteunen in het vervullen van deze sleutelrol door een goede, bredere communicatie.

Leervragen:

- Hoe kan de HoS-brede communicatie-infrastructuur (intern en extern), deelpakketleiders en werkpakketleiders beter faciliteren?
- Hoe kunnen de werkpakketleiders fungeren als schakel tussen HoS en de deelpakketleiders en voorzien in de behoefte van de deelpakketleiders aan overzicht, structuur en goede informatievoorziening?

4. Het integrale karakter van HoS

Observaties: Sommige respondenten zagen in werkpakket 2, 3, en 4 in deze beginfase nog geen 'motorblok', maar losse onderdelen die samen nog iets moeten worden. HoS wordt door een respondent bijvoorbeeld getypeerd als een reeks losse deelprojecten die bij elkaar gebracht zijn. In de vorming van de projecten zijn volgens deze respondent ook groepen bij elkaar gevoegd van mensen die nooit met elkaar gesproken hebben. Dat maakt volgens deze respondent dat er nu gezocht moet worden naar gezamenlijkheid. Respondenten typeerden een succesvol HoS nadrukkelijk als een goed (samen)werkend ecosysteem dat zorgt voor een beter functionerende arbeidsmarkt van de MRA en gaven aan dat hun eigen werkpakket pas succesvol kan zijn als het is aangesloten op de andere werkpakketten.

De respondenten benadrukten dat er twee niveaus van samenwerken zijn: de samenwerking binnen het werkpakket en de samenwerking binnen het gehele HoS. De drie werkpakketleiders gaven aan de integratie van de werkpakketten belangrijk te vinden. Zij benadrukten dat op beide niveaus nog knopen doorgemaakt moeten worden voordat er echt tot actie overgegaan kan worden als geheel werkpakket. Respondenten gaven aan dat zolang de uitlijnfase nog niet gereed is, de samenwerking 'vaag' blijft, omdat de partners elkaar nog moeten leren kennen en er ook veel tijd gaat zitten in het afstemmen van activiteiten, doelstellingen, taken en rollen. De werkpakketten bevonden zich op het moment dat ze geïnterviewd werden nog in de opstartfase en sommige werkpakketleiders ervoeren het als een belemmering dat er vanwege deze opstartfase nog geen inzage was in de stukken van de andere werkpakketten. Tijdens de partnerbijeenkomst van HoS in februari 2018 gaf de projectleider van HoS aan dat ze wil borgen dat er niet te veel onderlinge afhankelijkheden zitten in het behalen van de resultaten van de verschillende werkpakketten.

Aandachtspunten en aanbevelingen: HoS kan gezien worden als een complexe systeeminnovatie. Op meerdere niveaus werd er een spanningsveld gevoeld. Als de bredere context van HoS te groot is om te behappen, waar begin je dan? Als je concreet aan het werk gaat op deelpakketniveau, hoe zorg je dan het geen projectencarrousel wordt? Enerzijds is het zo dat afstemming soms gemakkelijker is op

het concrete niveau van de deelpakketten. Anderzijds kan ook beredeneerd worden dat concrete invullingen op deelwerkpakketniveau vragen om afstemmingen op hoger niveau vooraf.

Het succes van de eigen projecten leek soms zwaarder te wegen bij respondenten dan het algehele succes HoS, want er bestond bij sommigen de twijfel of HoS niet te breed en ambitieus is. Dit lijkt een contradictie met de wens van diezelfde respondenten om met HoS een goed (samen)werkend ecosysteem te creëren dat zorgt voor een beter functioneerde arbeidsmarkt van de MRA. Het feit dat dit spanningsveld gevoeld werd is niet ongewoon bij een dergelijk complexe systeeminnovatie en past daarnaast ook wel bij deze opstartfase. Wellicht is het iets dat terug blijft komen. We adviseren in ieder geval om dit spanningsveld bespreekbaar te maken.

Leervraag:

- Hoe kan de balans gevonden worden tussen de ambitie om met HoS een goed (samen)werkend ecosysteem te creëren en het borgen van de gewenste relatieve onafhankelijkheid van de deelprojecten zodat de uitvoering van activiteiten niet te complex wordt?

5. Conflicterende belangen en vertrouwen

Observaties: Naast het grote, ongrijpbare karakter van HoS, zat er bij sommige respondenten nog een andere onrust. Hoewel de partners elkaar leken te vinden in de drive om van HoS een succes te maken, is het natuurlijk zo dat verschillende partijen verschillende perspectieven en belangen hebben en liggen hun drijfveren op verschillende niveaus. Meerdere respondenten gaven aan dat er niet alleen sprake is van verschillende belangen van partners, maar in sommige gevallen ook van tegenstrijdige en conflicterende belangen. Zo gaf een van de respondenten aan dat het verdienmodel van HoS idealiter een break-even is, maar gaf ook aan dat de deelnemende marktpartijen hier mogelijk anders in staan. Door de niet-commerciële partijen werd genoemd dat er mogelijk lastige situaties ontstaan als sommige partners wel geld voor bepaalde assessmenttools willen vragen en andere partners niet. De deelwerkpakketleiders gaven aan dat een beeld van de belangen van anderen nog moet worden uitgesproken.

Aandachtspunten en aanbevelingen: We adviseren om de percepties op de belangen van anderen goed naar elkaar uit te spreken, de barrières in beeld te brengen en te zoeken naar gezamenlijkheid. De werkpakketleiders gaven aan dat hier een belangrijke rol is weggelegd voor werkpakket 5. Verder lijkt dit iets te zijn wat op een ander niveau opgelost moet worden. Het maken van afwegingen met het gezamenlijk belang van een goed-werkend ecosysteem in het achterhoofd kan het wederzijdse vertrouwen bevorderen.

Leervraag:

- Kunnen tegengestelde belangen tussen partners bestaan zonder dat dit een belemmering vormt voor het bereiken van de brede doelstellingen van HoS en hoe kan geïdentificeerd worden waar de grenzen liggen met betrekking tot deze tegengestelde belangen?

Conclusie

In deze nulmeting hebben we vooral gekeken naar de inhoud en het proces van HoS binnen de scope van werkpakket 2, 3 en 4. We hebben getracht inzicht te verschaffen in de belemmerende en bevorderende factoren voor een goed proces. De aandachtspunten en aanbevelingen hieromtrent kunnen benut worden om het proces daar waar nodig bij te sturen. Concluderend kunnen we zeggen dat er binnen de verschillende werkpakketten activiteiten zijn die een bevorderende werking hebben. Daarnaast is er sprake van een aantal belemmerende factoren. Op basis van de analyse lijken de grootste uitdagingen zich te concentreren rond vijf punten. De punten zijn vertaald naar leervragen voor HoS en nodigen uit tot het benoemen van concrete handelingsperspectieven. Van belang is dat daarbij goed gekeken wordt naar de bijdrage van activiteiten aan de nieuwe methodiek (HoS) en aan structurele verandering.

Leervragen

- **Begrippenkader en visie op HoS**
 - Hoe kan er een proces gefaciliteerd worden dat zorgt voor een eenduidig begrippenkader (assessment, skills, matching) en een gezamenlijk doel voor House of Skills?

- **Het innovatieve karakter van HoS**
 - Wat kunnen de werkpakketten doen om meer op te trekken met het bedrijfsleven zodat de activiteiten van het motorblok bijdragen aan een duurzame verankering in de Metropool Regio Amsterdam?

- **De bemensing, structuur, rolverdeling en werkwijze van HoS**
 - Hoe kan de HoS-brede communicatie-infrastructuur (intern en extern), deelpakketleiders en werkpakketleiders beter faciliteren?
 - Hoe kunnen de werkpakketleiders fungeren als schakel tussen HoS en de deelpakketleiders en voorzien in de behoefte van de deelpakketleiders aan overzicht, structuur en goede informatievoorziening?

- **Het integrale karakter van HoS**
 - Hoe kan de balans gevonden worden tussen de ambitie om met HoS een goed (samen)werkend ecosysteem te creëren en het borgen van de gewenste relatieve onafhankelijkheid van de deelprojecten zodat de uitvoering van activiteiten niet te complex wordt?

- **Conflicterende belangen**
 - Kunnen tegengestelde belangen tussen partners bestaan zonder dat dit een belemmering vormt voor het bereiken van de brede doelstellingen van HoS en hoe kan geïdentificeerd worden waar de grenzen liggen met betrekking tot deze tegengestelde belangen?