

## Uitgelicht: KPC Groep

In het maatschappelijk middenveld groeien vanouds gesubsidieerde organisaties uit tot moderne ondernemingen die op eigen benen staan. Een daarvan is KPC Groep in Den Bosch, een centrum voor kennisinnovatie in het onderwijs. Hoe kijkt deze organisatie tegen zichzelf aan? En hoe uit het karakter zich in haar financiële huishouding en toezicht? Bestuurder Johan van der Horst: 'We zorgen ervoor dat geld van de belastingbetaler niet weglekt, maar via kennisontwikkeling weer ten goede komt aan het onderwijs zelf.'

Door Paul Simons

Foto Johan van der Horst: Robert Goddyn

**K**PC Groep is een dienstverlener op het gebied van onderwijs. Verbetering van leerprocessen en innovatie zijn de kerntaken. Met consultancy, praktijkgericht onderzoek en opleiding & training helpt KPC Groep zwakke scholen zichzelf te verbeteren, docententeams te professionaliseren en biedt de groep ondersteuning bij strategische vraagstukken. De ruim honderd adviseurs, onderzoekers en trainers kunnen op alle niveaus insteken en duurzame oplossingen bieden. De kennis die ontwikkeld wordt is vrijelijk beschikbaar. Vergeleken met het identiteitsgebonden en volledig gesubsidieerde katholiek pedagogisch studiecentrum uit de jaren '50 is KPC Groep nu een moderne onderneming met een gevarieerd en landelijk dekkend bestand aan opdrachtgevers uit besturen in het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs, overheden én bedrijfsleven. De ambities liggen hoog en het resultaat mag er zijn: de jaaromzet bedraagt zo'n 25 miljoen euro. Is KPC Groep een maatschappelijke onderneming? Wie in het onderwijshart van de organisatie en van de medewerkers kijkt zou zeggen van wel. De verbetering van leerprocessen is een maatschappelijk doel: het werk is, indirect via de school, uiteindelijk gericht op de ontwikkeling van kinderen en studenten. Toch noemt bestuurder Johan van der Horst, zijn eigen organisatie geen maatschappelijke onderneming *pur sang*: 'Het hangt natuurlijk af van je definitie, maar wij werken niet zoals een ziekenhuis of woningcorporatie rechtstreeks voor een brede groep burgers of bevolking. Weliswaar staat ons de vorming van de jongeren als einddoel voor ogen, zij moeten er beter van worden, maar we werken vooral via schoolbesturen, directies en docenten in het onderwijs. De onderwijsmensen zijn onze doelgroep.'



# Hybride karakter houdt organisatie geloofwaardig

*Zoeken naar een leeromgeving met een wow-factor*

## Vloeiende cirkelbeweging

Van der Horst noemt 'zijn' KPC Groep zelf een hybride organisatie met een non-profithart en commerciële vertakkingen. Het hart wordt gevormd door een stichting voor het gesubsidieerde overheidswerk; daaromheen bevinden zich enkele bv's voor de marktactiviteiten. De verhouding tussen die twee is op dit moment 35 : 65%. In de toekomst zal de commerciële kant wellicht nog meer versterkt worden, maar KPC Groep zal niet als een volledig commercieel bedrijf gaan opereren. Waarom wil de KPC Groep zich op deze manier onderscheiden? Van der Horst: 'In het bedrijfsleven gaat de winst uiteindelijk naar de aandeelhouders en lekt dus weg uit de organisatie. Wij doen het bewust anders. Het rendement uit onze bv's investeren wij weer terug in kennisontwikkeling en nieuwe producten voor het onderwijs. We merken dat onze opdrachtgevers, schoolbesturen en directies dat ook belangrijk vinden. Zij zien daarmee dat hun geld, dat van de belastingbetaler afkomstig is, niet weglekt naar buiten het onderwijs, maar via die kennisontwikkeling weer ten goede komt aan het onderwijs zelf. Ze worden er dus indirect zelf weer beter van. Vergelijk het met de watervaltekening van Escher: het water gaat van hoog naar laag, maar vormt toch een doorlopende, vloeiende cirkelbeweging.'

## Balans tussen bevlogen en commercieel

Van het geld dat in de bv's verdiend wordt, doet KPC Groep nog meer. Het financiert er o.a. het eigen calamiteitenteam mee, een team van specialisten dat klaarstaat om scholen te ondersteunen in de eerste uren na een ramp. Gewelddelicten en andere drama's grijpen immers diep in en er moet snel en adequaat gehandeld worden richting leerlingen, ouders, hulpverleners en de pers. KPC Groep heeft op dat gebied expertise ontwikkeld. 'Voor dat werk vragen we geen vergoeding, we maken er ook geen reclame voor. We doen het stilzwijgend, gewoon omdat we het zo belangrijk vinden', aldus Van der Horst. In zijn hybride organisatie gaan het

(maatschappelijk) doel en het ondernemende karakter dus hand in hand. Het hybride karakter van de organisatie is ook eigen aan de medewerkers, bevlogen mensen die het onderwijs door en door kennen. Zij zijn inzetbaar bij het gesubsidieerde non-profitwerk én bij de commerciële activiteiten, ook al is dat een andere dynamiek en vergt het andere competenties. Van der Horst: 'We hebben de laatste jaren veel geïnvesteerd in opleiding en training voor een optimale inzet van onze mensen ten aanzien van marktontwikkeling, acquisitie, kwaliteit en betrokkenheid.'

## Integrale aanpak

Zelf heeft Van der Horst in zijn loopbaan beide kanten leren ontwikkelen. Vóór enkele commerciële en bestuurlijke functies was hij zelf actief in het onderwijs. Hij startte als onderwijzer en raakte steeds meer geboeid door het idee om kinderen en jongeren te helpen zichzelf te ontwikkelen. 'Misschien komt dat doordat ik zelf destijds een jonge leerling was en op mijn tenen moest lopen om mee te komen. Ik begreep lang niet alles, was te speels. Toen ik later zelf voor de klas stond, vroeg ik tijdens een les aan de kinderen wie het niet begrepen had. Steevast zag ik geen vingers, maar ik kon niet geloven dat iedereen het begrepen had. Als ik dan doorvroeg, kwamen kinderen er pas voor uit. Maatwerk is dé uitdaging voor het onderwijs. Om voor iedere leerling of student adequate inhoud en werkvormen te kunnen bieden.' Van der Horst merkt dat het onderwijs anno 2010 complexer is geworden en daarmee ook de vraagstukken die KPC Groep krijgt voorgelegd. Gevraagd naar de kern van de complexiteit wijst hij weer op het benodigde maatwerk. 'In een klas zijn er grote verschillen in niveaus en problematiek. Een docent heeft anno 2010 kinderen met dyslexie in zijn klas, ADHD, kinderen met achterstanden, maar ook hoogbegaafden. Die moet je allemaal goed onderwijs kunnen bieden. Dat vraagt om veel inhoudelijke, pedagogische, en didactische kennis én kennis op de gebieden daaromheen.' De dienstverlening van de KPC Groep kenmerkt zich dan ook door een integrale aanpak. Vraagstukken in het primair proces vertonen dikwijls een samenhang met tal van andere aspecten uit de organisatie: de docententeams, het management, de logistiek, het strategisch beleid, samenwerking met andere organisaties etc. De vereiste oplossingen zijn dan ook dikwijls interdisciplinair.

## Wow-factor

KPC Groep realiseert maatschappelijke meerwaarde door samenwerking te zoeken in soms ongedachte ketens. Een belangrijke kracht van de organisa-



PSV-speler Otman Bakkal met leerlingen voor het speelveld  
(Foto: Freekje Groenemans)

tie ligt in het verbinden, het stimuleren van dialoog tussen tal van betrokkenen rond het onderwijs. Onderwijsorganisaties ontwikkelen zich steeds meer tot netwerorganisaties. Zo'n netwerk om de school geeft de verbetering van het leerproces een extra impuls. Een goed voorbeeld daarvan is het project 'Playing for Success' dat recentelijk in diverse regio's is gestart. Van der Horst: 'We zijn geïnspireerd door ervaringen in Engeland. We hebben nu de licentie om het concept in Nederland toe te passen. Het gaat om de aanpak van zwakke leerlingen. Dat zij achterblijven heeft dikwijls te maken met een gebrek aan zelfvertrouwen. In het project zoeken wij naar een leeromgeving met een wow-factor. Die hebben we nu gevonden bij enkele voetbalclubs, zoals Vitesse, ADO Den Haag, PSV, FC Groningen en FC Zwolle. In de stadions hebben we leercentra ingericht waar kinderen van 9 tot 14 aanvullend onderwijs krijgen, tien weken lang. De omgeving van het stadion, het topsportklimaat en het contact met de profs vormen een extra dimensie voor hen. Voor taal zouden ze zomaar een interview kunnen houden met hun favoriete voetballer. Of voor wiskunde kunnen ze de opdracht krijgen om de oppervlakte van het veld uit te rekenen. Dan hoeven ze zich niet meer te schamen bij hun vriendjes, maar kunnen ze met mooie verhalen komen. Dat stimuleert hun zelfvertrouwen. De eerste resultaten zijn veelbelovend. Inmiddels hebben behalve de meeste eredivisieclubs, ook voetbalclubs uit de eerste divisie hun belangstelling laten blijken. Wij kunnen ons ook voorstellen dat we het uitbreiden naar andere sporten of culturele locaties.' Rondom de projecten hebben regionale partners hun krachten gebundeld, zoals de gemeente, voetbalclub en scholen. Onderwijsinnovatie, verbetering van leerprocessen en het creëren van maatschappelijke meerwaarde gaan hier hand in hand.

### Stakeholders in plaats van klanten

Evenals de organisatie en de rollen van de medewerkers is ook het toezicht rond KPC Groep hybride ingericht. De stichting van KPC Groep heeft een

raad van toezicht met vijf leden en de bv's in de groep hebben een raad van commissarissen. De rollen zijn gescheiden, maar in personele zin vallen ze samen. Voor Van der Horst is het toezicht waardevol: 'Ik noem ze vaak de 'raad van toegevoegde waarde'. Ze bieden mij veel steun, mede door de verschillende invalshoeken die zij inbrengen vanuit hun achtergrond in politiek, consultancy of bedrijfsleven. Ze gaan verder dan het verrichten van de wettelijke taken. Ze denken mee over diverse vraagstukken en over de manier waarop wij op die ontwikkelingen kunnen anticiperen. Daarna laten ze het over aan de bestuurder om daar conclusies uit te trekken.'

Naast de raad van toezicht organiseert KPC Groep op tal van onderwijskundige en strategische thema's adviezen uit het onderwijsveld, zij het minder structureel. Als derde vorm van toezicht noemt Van der Horst de intensieve contacten met stakeholders. De subsidiënten nemen daarbij een bijzondere plaats in. Voor deze projecten bestaan eigen verantwoordingslijnen. Op tal van momenten tijdens voorbereiding, uitvoering en afronding van onderzoeksprojecten onderhoudt KPC Groep nauwe contacten met de ambtenaren van het ministerie.

De schoolbesturen waarvoor KPC Groep werkt, noemt Van der Horst liever niet klanten, maar stakeholders. 'Ik vind stakeholders een warmer begrip. Het zijn voor ons partners met wie we een prima relatie onderhouden. We besteden veel aandacht aan nazorg en doen regelmatig onderzoek of ze tevreden zijn over de dienstverlening. Minstens zo belangrijk vind ik de bijeenkomsten met grotere schoolbesturen in primair en voortgezet onderwijs. Zij vormen in toenemende mate onze belangrijkste opdrachtgevers', aldus Van der Horst. Verder onderhoudt de KPC Groep nauwe contacten met de onderwijsraden en met het ministerie over het nationale onderwijsbeleid.

Naar de toekomst toe verwacht Van der Horst geen grote wijzigingen in het karakter van zijn organisatie. Ook als de verhouding tussen marktactiviteiten en gesubsidieerde opdrachten nog verder richting markt opschuift, is dat voor hem geen reden om het hybride karakter op te geven voor het model van een commercieel bedrijf. Van der Horst: 'Integendeel, de hybride vorm functioneert prima. Het komt onze geloofwaardigheid én het onderwijs ten goede!'

### Auteur

Paul Simons is journalist. Hij verzorgt regelmatig een bijdrage voor BTMO.