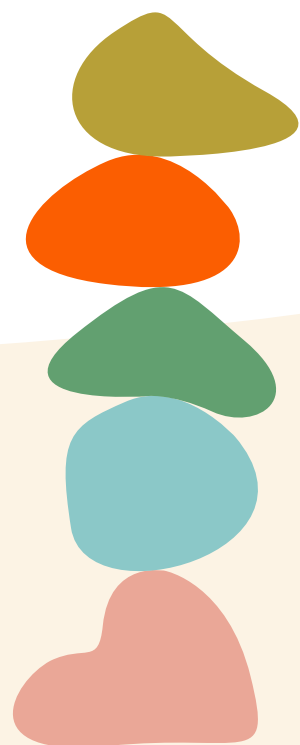


Bijlage 1

## > **Casusportretten**

Onderzoeksteam NRO-onderzoek naar horizontale  
samenwerking door mbo-instellingen



## > Inhoudsopgave

1. Toelichting op deze bijlage	3
2. Platform VO-MBO Groningen	4
3. Twents Fonds voor Vakmanschap	15
4. Mbo-instellingen Noord-Holland	25
5. Praktijkroute Horeca en Toerisme Scalda	30
6. Naar een kenniscentrum in de creatieve sector	41
7. Verduurzaming in groene samenwerking	47
8. Innovatieraad	53
9. Media Innovatie Campus	57
10. Food Academy Nijkerk	64
11. Digiwise	72
12. Startacademie	81

Dit project is (mede) gefinancierd door het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO)



**seo** • economisch onderzoek



**Datum**

Augustus 2022

## > 1. Toelichting op deze bijlage

Voor u ligt de bijlage bij het eindrapport van het onderzoek naar verduurzaming van publieke waarde door samenwerking in het middelbaar beroeps-onderwijs (mbo). In het eindrapport zelf worden achtergrond en opzet van het onderzoek nader beschreven. Deze bijlage bevat een overzicht van de gevalsstudies die in het kader van dit onderzoek hebben plaatsgevonden.

Doel van de gevalsstudies is in

- a. het beschrijven van de diversiteit van samenwerkingsvormen en
- b. het analyseren van de cases op grond van het raster van elementen en factoren zoals uit het literatuuronderzoek naar voren is gekomen.
- c. De gevalsstudies leveren voor de cases ook het nodige inzicht op in elementen en factoren die de (verduurzaming van de) samenwerking beïnvloeden.

### **Opzet van de gevalsstudies**

De gevalsstudies zijn in de periode 2020 – 2022 uitgevoerd in samenwerking met mbo-instellingen. Voor elke gevalsstudie is in de onderzoeksopzet voorzien in twee interviewronden: één in het voorjaar van 2020 en één ruim een jaar later, in het najaar van 2021. Met deze twee meetmomenten is beoogd in beeld te brengen welke ontwikkelingen zich in de horizontale samenwerking hebben voorgedaan en om, op grond daarvan, te analyseren welke factoren de samenwerking hebben bevorderd of juist hebben belemmerd.

Van de eerste interviewronde is een tussenrapportage opgesteld en gedeeld met betrokkenen, zodat deze mede als basis kan dienen voor de gesprekken in de tweede interviewronde.

Deze bijlage geeft per casus een beschrijving naar aanleiding van beide interviewrondes en de bestudering van relevante documenten. De beschrijving gaat in op hoe het netwerk is georganiseerd en welke maatschappelijke meerwaarde men ermee hoopt te bereiken. De beschrijving volgt de verschillende blokken uit het literatuurschema. In lijn daarmee worden hierna per casus in beginsel beschreven:

- Het samenwerkingsverband
- Aanleiding voor de samenwerking
- Doelen van de samenwerking
- Design van de samenwerking
- Realisatie output en outcome
- Dynamiek samenwerkingsverband
- Succes- en faalfactoren voor duurzame samenwerking
- Ontwikkelingen.

## > 2. Platform vo-mbo Groningen

### 2.1 > Het samenwerkingsverband

#### Voorgeschiedenis

In 2012 heeft, op initiatief van de bestuursvoorzitter van ROC Noorderpoort, een aantal bestuurders van het voortgezet onderwijs (vo) en middelbaar beroeps-onderwijs (mbo) in de provincie Groningen de actuele ontwikkelingen binnen en rondom het onderwijs met elkaar verkend met een blik op de toekomst. Dit heeft geleid tot het oprichten van een Platform van (enkel) bestuurders van vo- en mbo-scholen in de provincie Groningen. Bij dit Platform hebben zich in de loop van de daaropvolgende periode alle vo- en mbo-schoolbesturen in de provincie Groningen aangesloten.

#### Ambitie

De opdracht die het Platform zichzelf heeft gegeven is om bestuurlijk-strategische zaken en ontwikkelingen met elkaar te signaleren, bespreken en waar nodig acties uit te zetten of te beleggen. Vertrekpunt hierbij is gezamenlijk en pro-actief verantwoordelijkheid nemen en zorg dragen voor goed onderwijs voor alle leerlingen in de provincie Groningen.

#### Werkwijze

Het Platform komt minimaal 4x per jaar bijeen. Een agendacommissie bepaalt samen met een onafhankelijk (extern) technisch voorzitter de inhoud en opzet van de bijeenkomsten. De bijeenkomsten zijn thematisch van opzet en externe vakspecialisten kunnen daarbij worden ingeschakeld. Voor thema's die duurzamer van aard zijn wordt een bestuurscommissie ingesteld die verantwoordelijk is voor voorbereiding van de agendering en verdere acties. De scholen dragen naar rato van hun omvang bij in de kosten van het Platform. Voor specifieke onderwerpen wordt gezocht naar additionele financiering.

#### Thema's

Voorbeelden van thema's die tot nu (mei 2022) aan de orde zijn geweest in het Platform en waarvoor themagerichte bestuurscommissies zijn geformeerd:

- De aanpak van de leerlingdaling ("herontwerp"); 2012-heden
- De inrichting (gezamenlijk aanbod van het mbo) van het Entreeonderwijs (afschaffen mbo niveau

1); en de aansluiting v(s)o/pro met mbo-entree; 2013-heden

- Techniekonderwijs; 2015-heden
- Aansluiting vo-hbo; 2018-heden
- Lerarentekort/personeelsfricties; 2019-heden

#### Activiteiten

Naast deze thema's die prominent op de agenda van het Platform staan, vinden onder meer de volgende acties plaats:

- Afstemming met gemeenten middels een overleg VGG-Platform VO-MBO.
- Gezamenlijke verkenning in kader van bevingsbestendigheid en kansrijk Groningen in aardbevingsgebied met als uitkomst dat dit toch vooral een aangelegenheid is van schoolbesturen omdat de afzonderlijke gemeenten hier in de lead zijn.
- Herinrichting RPO-gebieden en programma's.
- Aansluiting pro- en vso-onderwijs met Entree en arbeidsmarkt.

#### Doorontwikkeling: herbeziening op het Onderwijsmanifest<sup>1</sup>

Vanaf de start van het Bestuurlijk Platform VO-MBO Groningen heeft het thema leerlingdaling ("Herontwerp") op de Platformagenda gestaan. Er is een bestuurscommissie herontwerp ingesteld, een Onderwijsmanifest Groningen ("Samen verantwoordelijk voor goed onderwijs voor iedere leerling in de provincie Groningen") ondertekend en het thema heeft een structurele plek op de Platformagenda gekregen. Belangrijk element was de kanteling van onderlinge concurrentie naar samenwerking. Voor de inrichting van dit ontwikkelingsproces is gekozen voor 5 onderwijsregio's (op basis van leerlingstromen) waarin schoolbesturen samen verantwoordelijkheid nemen voor het onderwijs in die regio.

Het Onderwijsmanifest heeft de afgelopen jaren geleid tot het besef van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke opgave van het onderwijs in een krimpregio. Dit heeft onder meer geresulteerd in samengaan en overdrachten van scholen/vestigingen naar andere besturen om daarmee de kwaliteit en het onderwijsaanbod te versterken. Er is veel gebeurd en bereikt maar de actuele situatie is echter

<sup>1</sup> Uit: Notitie Herijking Onderwijsmanifest Bestuurlijk Platform VO-MBO Groningen, 24 maart 2021

zodanig (verdergaande krimp, sluiting vestigingen, te kleine scholen/vestigingen) dat de kwaliteit en het onderwijsaanbod in delen van de provincie Groningen onder druk is komen te staan. Met oplossingen binnen de onderwijsregio's kan niet meer voldoende worden geborgd dat voor elke leerling onderwijs van goede kwaliteit in de eigen omgeving bereikbaar is. De grenzen van het regio-oplossend vermogen zijn in zicht gekomen.

Daar komt bij dat er sinds de oprichting veel mutaties in de samenstelling van het Platform zijn geweest. Van de bestuurders die het oorspronkelijke Onderwijsmanifest Groningen hebben ondertekend waren er in 2021 nog maar 3 lid van het Platform. Begin 2021 is tijdens een van de Platformbijeenkomsten het initiatief genomen om het Onderwijsmanifest Groningen ("Samen verantwoordelijk voor goed onderwijs voor iedere leerling in de provincie Groningen") te evalueren en te actualiseren. Doel van de herijking van het Onderwijsmanifest is te komen tot een nieuw Onderwijsmanifest Groningen 2.0. Dit kan worden gezien als een vorm van hercontractering waarbij alle deelnemers aan het Platform vanuit dezelfde visie handelen en er geen verschil in historie is.

Op 15 april 2021 is een online Startbijeenkomst over de Herijking van het Onderwijsmanifest geweest. Daaruit kwam onder meer naar voren dat:

- twee derde van de deelnemers vindt dat het Onderwijsmanifest aan herijking toe is;
- iedereen vindt dat er een nieuw Onderwijsmanifest nodig is om de kwaliteit van het onderwijs ook in de toekomst te borgen;
- in een nieuw Onderwijsmanifest de volgende termen terug zouden moeten komen:
- de relatie en afstemming tussen stad en ommeland een belangrijk punt van aandacht zou moeten zijn;
- 'gezamenlijkheid' als belangrijkste leidende principe naar voren komt: tussen stad en ommeland, samenwerking met PO en over denominaties heen kijken.

### **Doorontwikkeling: Expeditie Rotterdam**

In het voorjaar van 2021 is op initiatief van een aantal leden een heroriëntatie op gang gebracht waarbij nog eens goed naar de doelstellingen en de werkwijze van het Platform wordt gekeken: zijn deze aan herijking toe of kan alles bij het oude blijven? Een respondent in het onderzoek formuleerde het als volgt: "het doel is om de grotere maatschappelijke opdracht m.b.t. het aanbieden van goed onderwijs vanuit samenwerking en niet vanuit concurrentie op te pakken. Het is belangrijk om ook voor de langere tijd vast te stellen wat de gedeelde ambities zijn."

Uiteindelijk is – door corona wat later dan gepland – in oktober 2021 de driedaagse 'Expeditie' georganiseerd in Rotterdam waarbij de bestuurders onder andere met iemand uit een heel andere bedrijfstak een dag hebben meegelopen ('jobshadow'). De externe voorzitter was niet aanwezig bij de driedaagse expeditie. Na afloop zijn er plannen gemaakt om een aantal acties in gang te zetten:

- organiseren van een "arena" waarin een Comité van Belanghebbenden (bij goed onderwijs in Groningen) onder leiding van een externe gespreksleider in gesprek gaat over het onderwijs en hoe je verder zou kunnen ontwikkelen;
- gesprekken in scholen organiseren over aanpassingen in de verdeling van het onderwijsaanbod;
- vanuit het platform een opdracht te verstrekken aan een externe partij die het Platform kan ondersteunen in het professioneel gebruik van data, stuurinformatie en scenario's;
- de innovatiekracht van jongeren, jong professionals en mensen buiten het onderwijs
- betrekken via een Momentum Groninger Onderwijs Hackathon;
- nadenken over andere organisatievormen voor onderwijs omdat in de regio Groningen het ondoenlijk is om scholen zoals we ze nu kennen open te houden en de bestuurders toch gehoor willen geven aan hun maatschappelijke opdracht om goed onderwijs te verzorgen. Eén van de manieren waaraan wordt gedacht is door nauwer of anders samen te werken met bedrijven en organisaties in de regio.

*In een nieuw Onderwijsmanifest dienen de volgende thema's/onderwerpen/vraagstukken opgenomen te worden:*

stad en ommeland	passende plek voor iedereen	onderwijsvernieuwing
locatiekeuzes	onderzoek leerlingenstroom	vervoer samenwerking
impact digitalisering	thuisnabij	nu weer tijd voor daden
kwaliteit	stad versus ommeland	leerlinggericht divers aanbod
online onderwijs	inclusiever	verbinding met regio
gelijke kansen	nieuwe onderwijs vormen	optimale locatie scholen
		samengaan onderwijs in netwerk

## 2.2 > Aanleiding voor de samenwerking

### Aanleiding

Ten tijde van de oprichting van het Platform was er geen structurele basis voor samenwerking. Als er werd samengewerkt gebeurde dat op individuele basis. Het Platform bood de mogelijkheid om onderwerpen op een geaggregeerd niveau te bespreken. Het Platform ontstond vanuit een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor de kwaliteit van het onderwijs in de hele provincie Groningen. Het initiatief werd genomen door mbo Groningen, de vo-scholen waren op dat moment nog wat meer in concurrentie met elkaar.

De vraag 'wat betekent samenwerking voor je eigen organisatie en identiteit' vond men bij de start van het Platform spannend. Vertrouwen en leiderschap waren en zijn belangrijk. Het initiatief voor het Platform lag bij het mbo, dus buiten het vo dat wel mee moest doen om het initiatief tot een succes te maken. Het kostte 2 tot 3 jaar: men kende elkaar niet, er was nog geen agenda en het delen van gevoelige thema's was geen gemeengoed. 'Krimp' was zo'n gevoelig thema, m.n. de keuzes en de effecten rondom krimp. In de beginjaren was 'krimp' in de regio een van de belangrijkste hoofdthema's van het Platform: het was een thema dat iedereen raakte, maar dat nog niet gezamenlijk was geagendeerd. Ook 'Techniekonderwijs' was een gevoelig thema: het delen van de prognoses van de

scholen lag in eerste instantie gevoelig. Op dit dossier is uiteindelijk gekozen voor nauw samenwerken, maar niet voor het clusteren van aanbod. Intussen (juni 2022) staat dit punt weer op de agenda ter bespreking.

Bij de start van het Platform 'was wel wat ontduoing nodig', aldus een van de respondenten. Ook was er veel onderlinge concurrentie en men probeerde leerlingen van elkaar af te vangen. Met het convenant van het samenwerkingsverband dat door alle deelnemers is getekend leggen de deelnemers vast dat samenwerking boven concurrentie gaat. Zo'n intentieverklaring zet aan tot nadenken. Het document is op zichzelf boterzacht, maar was op dat moment het meest haalbare volgens een van de respondenten.

### Drivers

Drivers die de samenwerking op gang houden:

- Het Platform wordt door de deelnemers gezien als een manier om collectieve verantwoordelijkheid voor goed en bereikbaar onderwijs in de regio vorm te geven.
- Er zijn weinig formele belemmeringen om samen te werken. In de zorg zitten concurrentiebepalingen vaak samenwerking in de weg, dat is in het onderwijs minder het geval. (Voorbeeld: Intergrip, platform waarop data worden gedeeld).

De missie van het Platform is vanaf de start tot heden nog steeds dezelfde: vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid initiatieven ontplooiën om goed en toegankelijk onderwijs voor iedereen in Groningen te borgen. Niet samenwerken is geen optie.

De eerste ontwikkelingsfase met fusies van instellingen en een uitruil van opleidingen is achter de rug. Er zijn inmiddels nieuwe – en hardnekkige ‘oude’ – dossiers die een driver voor samenwerking vormen: lerarentekort, techniekonderwijs, speciaal onderwijs, aansluiting vo-mbo. Steeds meer blijkt dat deze vraagstukken op een groter schaalniveau dan (sub) regio’s binnen de provincie moeten worden opgepakt. Op dit punt waren in de periode van dit onderzoek de leden van het Platform overigens niet geheel eensgezind:

“Een provinciebrede aanpak die iedereen past, werkt niet. Een decentrale aanpak – ook vanuit het Platform – is noodzakelijk. Maat en schaal zijn van belang. Het is belangrijk om het bovenin (bestuurlijk) te borgen en aan elkaar te rapporteren, maar de oplossingen liggen op subregioniveau. Als je iets op een overstijgend niveau wil aanpakken moet je kunnen bewijzen dat dat meerwaarde heeft en bewijs maar dat decentraal niet werkt. Voeling met en herkenning op de werkvloer zijn noodzakelijk.”

Ook de relatie en samenhang tussen de stad Groningen en de Ommelanden is punt van discussie en van invloed op de samenwerking: hoe voorkom je dat voorzieningen in de stad de Ommelanden leegzuigen en hoe zorg je ervoor dat voorzieningen in de stad ook toegankelijk blijven voor de Ommelanden? Een ander dossier is het dossier Passend Onderwijs. Het speciaal onderwijs groeit in tegenstelling tot het andere onderwijs. Het inrichten van inclusief onderwijs op krimp scholen is een van de uitdagingen in de regio. Al deze uitdagingen zijn als ‘drivers’ te beschouwen voor samenwerking en nieuwe vormen van organiseren.

“We zitten in een groot, maar dunbevolkt gebied. De gemiddelde bedrijfsgrootte is 3 personen. Toegankelijkheid van onderwijs betekent in deze regio dat je van onderop zaken anders moet organiseren. We gaan toe naar een situatie waarin we duurzaam

maar 1000 leerlingen zullen hebben. Nu zijn er twee ontwerpgroepen aan de slag met scenario’s voor de ‘School van straks’, in de loop van dit jaar starten pilots. Het is een vierjarig traject.”

Zo wordt gedacht aan het breed inzetten van schaars personeel en ontstaan nieuwe coalities tussen overheid, ondernemers en onderwijs (zie bijvoorbeeld: Vakland het Hogeland, ‘De bakker van Baflo’ en de ontwikkeling van Campus Eemsdelta Groningen). Een van de respondenten merkt op dat samenwerking met de vijf O’s (overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoekers en omgeving) nodig is om de regio vitaal te maken en te laten blijven.

De krimp wordt door een aantal deelnemers in het netwerk gezien als een kans (een ‘driver’) om het onderwijs heel anders te gaan organiseren: “1 docent verdeeld over 8 leerlingen die op verschillende locaties zitten is mogelijk, ook kan en moet leren op andere plekken dan in het klaslokaal plaatsvinden.....de regio als klaslokaal: je moet je leerdoelen realiseren buiten de muren van het klaslokaal. Via een breed samenwerkingsverband tussen onderwijs en bedrijfsleven moet je wederzijdse belangen creëren.”

## 2.3 > Doelen van de samenwerking

### Doelstellingen

#### **Het Platform heeft duidelijke gedeelde doelen .....**

Uit de interviews komt naar voren dat het gedeelde doel van het Platform op twee niveaus wordt gedefinieerd:

#### **a. Inhoudelijk: borgen van kwalitatief goed onderwijs in de regio**

Het doel van het Platform is om er voor te zorgen dat kwalitatief goed onderwijs beschikbaar blijft voor Groningen. Er wordt op inhoud samengewerkt en het Platform is een manier om thema’s op een geaggregeerd niveau te bespreken. Daarbij wordt ook wel – door een van de nieuwere deelnemers – opgemerkt dat het Platform in de toekomst sterker een trekkersrol op zich zou kunnen nemen

vanuit een gedeelde ambitie t.a.v. de vragen: ‘wat is goed onderwijs?’, ‘wat is daarvoor nodig?’ en ‘hoe organiseer je in Groningen nabij en kwalitatief goed onderwijs?’. De vraag ‘hoe kun je bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken zoals goed onderwijs of arbeidsmarkt-vraagstukken?’ zou leidend moeten zijn. De deelnemers zouden vooral moeten bekijken wat ze samen, organisatie-overstijgend zouden kunnen doen en thema’s agenderen.

De opvatting dat samenwerken nodig is om de kwaliteit van het aanbod in de regio op peil te houden en bestuurskracht te genereren wordt breed gedeeld. Een van de respondenten ziet een ontwikkeling in de richting van meer bestuurlijke samenwerking en delen van de overhead. Anderen benadrukken dat de samenwerking een nieuwe fase ingaat nu de noodzakelijke fusies en uitruil van opleidingen achter de rug zijn.

In de governancecode van de VO-raad is vastgelegd dat het brede publieke belang belangrijk is, en niet alleen het belang van de school. Het Platform geeft invulling aan deze opdracht.

#### **b. Proces: elkaar kennen, vinden en leren**

Een meerwaarde van het Platform is dat bestuurders uit stad én Ommelanden op basis van gelijkwaardigheid met elkaar aan tafel zitten. Het doel is vooral: kennen-vinden-leren. “Het is plezierig om van elkaar te leren in netwerkverband”, aldus een respondent. Er wordt samengewerkt maar de scholen blijven autonoom.

Bij een ledenpeiling die in november 2019 is gehouden ten behoeve van een evaluatie van het Bestuurlijk Platform is ook de vraag gesteld: Wat is of zijn naar uw idee de belangrijkste functies van het Platform? Antwoorden:

- Elkaar informeren en de afstemming vo-mbo.
- Gezamenlijke strategie ontwikkelen in tijden van krimp en het in stand houden van een kwalitatief hoogwaardig onderwijsaanbod
- Elkaar kennen, sector-overstijgend overleg kunnen voeren en hierbij als collectief meer invloed kunnen uitoefenen.

#### **... maar tussen ‘wat doe je alleen’ en ‘wat doe je samen zal altijd een zekere spanning bestaan...**

Tussen ‘alleen’ of ‘samen’ zal altijd een spanning bestaan alleen omdat de problematiek per regio kan verschillen. Zo is bijvoorbeeld ‘krimp’ in de stad Groningen veel minder een issue dan in de Ommelanden en groeit bij het speciaal onderwijs het aantal leerlingen terwijl veel andere scholen met een teruglopende leerlingenaantallen kampen. Bij de mbo’s speelt dat er in de regio 2 grote mbo’s zijn die elkaar toch al snel weten te vinden en daar geen officiële samenwerkingsverbanden voor nodig hebben.

#### **... en een herbezinning op ambities en organisatie zijn nodig:**

##### **A. De ambities zijn aan herijking toe**

De afspraken en uitgangspunten van het Onderwijsmanifest uit 2014 zitten verweven in de praktijk en het functioneren van het Platform. Het convenant was wel nodig in het begin toen men elkaar nog niet kende en van de vrijblijvendheid af wilde. Er is in 2014 afgesproken:

- Samen verantwoordelijk te zijn voor goed onderwijs in de provincie Groningen.
- De concurrentie tussen scholen te stoppen en samen te werken om kwalitatief goed onderwijs te kunnen blijven bieden.

In de notitie ‘Input ter bespreking in bestuurscommissie Herontwerp’ (24 maart 2021) constateren drie leden van het Platform dat:

“De actuele situatie is zodanig (verdergaande krimp, sluiting vestigingen, te kleine scholen/vestigingen) dat de kwaliteit en het onderwijsaanbod in delen van de provincie Groningen onder druk komen te staan. Met oplossingen binnen de onderwijsregio’s kan niet meer voldoende worden geborgd dat voor elke leerling onderwijs van goede kwaliteit in de eigen omgeving bereikbaar is. De grenzen van het regio-oplossend vermogen zijn in zicht gekomen.”

##### **B. Meer openheid over wederzijdse belangen en over de randvoorwaarden waaronder doorontwikkeling van het Platform mogelijk is.**

Een respondent ziet geen strategisch handelen (‘in- en uitstappen’), wel behoedzaamheid. Daarin speelt mee dat de ene partner meer handelingsruimte heeft



dan de andere. Bij die voorzichtigheid speelt ook mee dat je weet wat je hebt en niet weet wat je krijgt bij afspraken. Maar meer openheid over wederzijdse belangen en begrip voor elkaar is volgens deze persoon wel nodig, ook over de randvoorwaarden waaronder doorontwikkeling van het Platform mogelijk is.

### C. Meer aandacht nodig voor het strategisch niveau

Bij de ledenpeiling die voor de evaluatie van het Platform in november 2019 werden gehouden, werd ook de vraag gesteld: *“Welk doel of welke doelen/opbrengsten dient het Platform te realiseren de komende 5 jaren?”* Antwoorden:

- Sterker Techniek Onderwijs (STO)
- Meer als eenheid profileren en als eenheid gesprek aangaan met gemeenten, provincie en overheid. Dit met betrekking tot thema's die de grensvlakken van een school betreffen (e.g. armoede, geoorloofd verzuim, maatschappelijk werk, jeugdzorg).
- Gemeenschappelijke visie; hoe vanuit de huidige context door te groeien naar een netwerk van onderwijsinstellingen die de infrastructuur, t.b.v. het leren voor alle doelgroepen in onze regio's, gaan realiseren.
- Afstemming op krimpscenario's en instandhouding breed en toegankelijk onderwijs, verdere uitwerking techniek aanbod en “afbreken” muren vo-vso en vo-mbo om een betere doorstroom te kunnen bewerkstelligen.
- Thema's als: lerarentekort, ICT, afstandsonderwijs, onderwijshuisvesting.
- Passend onderwijs voor leerlingen die extra zorg behoeven (specifieke groep die niet krimpt).
- Meer contact/toenadering hbo-wo zoeken.

Een respondent wijst er op dat de waan van de dag, het 'overleven', het gezamenlijk aanpakken van regionale problematiek in de weg zit. Er is een beperkt vermogen om boven de dagelijkse dingen uit te stijgen. Het strategisch niveau is volgens deze respondent nog te weinig aanwezig in het Platform.

Met de herijking van de ambities en de werkwijze die met de gezamenlijke expeditie in 2021 in gang is gezet is wel een aantal strategische thema's benoemd (zie

par. 2.1.). Het is op dit moment – juni 2022 – nog niet duidelijk of en hoe die uitgewerkt gaan worden.

## 2.4 > Design van de samenwerking

### De totstandkoming

#### • Externe voorzitter: rolinvulling moet meebewegen met ontwikkeling netwerk.

De externe voorzitter kan rekenen op een breed draagvlak (“deze is nuttig en noodzakelijk, het is een verbindende factor en doet achter de schermen veel voor- en nawerk”). De rol van de externe voorzitter is in deze lichte en op gelijkwaardigheid gebaseerde samenwerkingsvorm, cruciaal. De niet inhoudelijke, maar procesgerichte invulling van deze functie draagt op dit moment bij aan draagvlak, focus en voortgang. Er is expliciet niet gekozen voor een model met een interne voorzitter en een duidelijk gezicht naar buiten toe. Dat zou wellicht als lobby beter functioneren, toch is daar niet voor gekozen. Maar in dit model is onduidelijk is wie er kan optreden als echte grote verschillen van mening zijn en wat is dan de rol van de voorzitter is. De vorm met een externe voorzitter en een agendacommissie werkt tot nu toe goed. Een voorzitter vanuit een van de aangesloten besturen zou als te hiërarchisch of te concurrentiegevoelig worden ervaren.

Het Platform bevindt zich momenteel in een fase van herbezinning waarbij activiteiten en organisatievorm worden herijkt. Uit de gezamenlijke expeditie die de bestuurders met elkaar hebben ondernomen kwam onder meer naar voren de huidige werkwijze, incl. vaste commissies en de procesgerichte voorzitter, tot nu toe goed heeft gewerkt. Maar ook werd vastgesteld dat, als het Platform in de toekomst ook meer innovatieve onderwerpen wil oppakken met nieuwe organisatievormen (d.w.z. niet alleen maar onderwerpen in commissies behandelen, maar soms – bij de meer innovatieve onderwerpen – ook los daarvan en wellicht niet altijd met alle deelnemers), dat voor die onderwerpen dan een ander type voorzitter gewenst is. Gedacht wordt aan een meer inhoudelijk betrokken ‘projectleider’-achtig type. Een van de respondenten verwoordde het als volgt:

“We moeten iemand vinden die ons voortdurend aan ons jasje trekt: een projectleiding van andere aard dan het huidige technisch voorzitterschap. Juist het formele voorzitterschap maakt informeel vergaderen mogelijk. Maar nu hebben we een meer inhoudelijk duwer en trekker nodig die niet alleen let op ‘we moeten samen’ maar ook op ‘wat er dan samen moet’. De inhoudelijke ambitie wordt belangrijker. .... We moeten toe naar meer fluïde en organische behandeling van onderwerpen. De ‘ambtelijke’ voorzitter zou daarbij een ander soort voorzitter moeten worden: naast nauw inhoudelijk betrokken zijn, ook gericht zijn op het benoemen en beslechten van meningsverschillen en het houden van iedereen aan de overall missie van het Platform. Minder ambtelijk, maar meer meebewegen, aanvoelen, agenderen en ‘wijzen op.’”

• **Naast een goede structuur zijn ook cultuur en gedrag belangrijk.**

Uit de interviews komt naar voren dat het individuele commitment en het eigenaarschap belangrijk zijn. Daarnaast staan de intenties van het Platform weliswaar op papier, maar het gaat erom dat ze ‘tussen de oren zitten’ en zich vertalen in handelen waarbij telkens de ambitie van goed en toegankelijkheid onderwijs in de Groningen leidend is.

In de transitiefase waarin het Platform zich momenteel bevindt is een herijking van doelstellingen en organisatievorm nodig. Een van de geïnterviewden geeft aan dat er tijdens vergaderingen sprake is van voorzichtigheid, niet doorvragen, lief zijn voor elkaar. “Het is moeilijk om door de beleefdheden heen te kijken. Het is goed om conflicten en ruzies te vermijden. Dat werkte lang heel goed, maar nu moeten we doorpakken naar meerlagig, doelgericht samenwerken, met variatie: soms moet je een vraagstuk klein aanpakken en soms groot. Nu is er teveel 1 uniforme aanpak en is het een ‘praat- en debatclub.’”

• **Zitten alle relevante partijen aan tafel?**

Respondenten zijn unaniem van mening dat iedereen die er toe doet aan tafel zit en dat het gezelschap niet groter moet worden. Wel kunnen in de toekomst gelegenhedencoalities gesloten worden met andere partijen (bijvoorbeeld uit de jeugdzorg of GGZ), afhankelijk van het onderwerp.

• **Toegevoegde waarde**

Er is geen ander gremium waar deze thema's op dit aggregatieniveau worden geagendeerd, dat is tevens een succesfactor volgens een van de respondenten. Maar aan de andere kant vertoont het Platform ook veel overlap met andere overleggen waar dezelfde mensen aan tafel zitten. Dat is niet erg, maar het moet wel duidelijk zijn wat op welke tafel wordt besproken volgens een andere respondent. Er zijn drie overleg-gremia die elkaar deels overlappen:

- Samenwerkingsverband Passend Onderwijs: SPO heeft een vaste structuur met een bestuur en een plan, maar de uitkomst moet langs alle scholen. Dat is lastig als je moet inspelen op snelle ontwikkelingen.
- Breed besturenoverleg: initiatiefnemer is de gemeente Groningen. Bedoeld om te horen wat er speelt door de wethouder, maar ook andere zaken zoals huisvesting waar het onderwijs de gemeente voor nodig heeft. “Je wil wel aan tafel zitten.”
- Platform VO-MBO: los verband, iedereen gelijk, gezamenlijke agenda.

Er is sprake van ‘bestuurlijke drukte’, er zitten veelal dezelfde bestuurders aan tafel.

• **Uniformiteit of differentiatie?**

Na de gemeenschappelijke ‘expeditie’ in oktober 2021 waarbij de leden van het Platform met elkaar drie dagen in Rotterdam op pad zijn geweest, staat onder meer het design van het Platform ter discussie. Op het moment van schrijven is deze discussie nog niet afgerond. Voor de toekomst wordt door een aantal deelnemers gedacht aan een gedifferentieerde aanpak waarbij niet iedereen altijd aan tafel hoeft te zitten en waarbij voor een specifiek thema ook andere partners (niet platformleden) tijdelijk kunnen aanschuiven (dus wisselende coalities per thema).

“Het kan interessant zijn om ook nieuwe partijen, bijv. uit de zorg of uit de techniek uit te nodigen. In een deelprogramma zou je met techniekwerkgevers om tafel kunnen gaan zitten. We moeten naar een model waar niet iedereen altijd aan mee hoeft te doen. Je moet wel altijd samen het grote doel waar je voor staat met elkaar telkens herbevestigen.”

Als resultante van de genoemde ‘expeditie’ wordt wat de inrichting en opzet van het Platform betreft gedacht aan een onderscheid tussen *Run* (langduriger thematische agendering) en *Change* (korter durende innovatiegerichte projecten). Voor *Run*-onderwerpen zou dan de bestaande structuur met bestuurscommissies worden gehandhaafd. De *Change*-onderwerpen zouden worden getrokken door een groepje Platformdeelnemers.

“Inzet is de flow van de Expeditie vast te houden en te combineren met de bestaande opzet van het Platform met agendacommissie en bestuurscommissies. Voor *Change* is dit een uitdagend en spannend traject waarbij ook de ondersteuningsvraag aan de orde is. Voor het deel *Run* kan de bestaande structuur gecontinueerd worden.” (Verslag Platform-bijeenkomst 3-2-2022).

Bij zo’n gedifferentieerde aanpak is het wel nodig om van tijd tot tijd met elkaar het gemeenschappelijke doel her te bevestigen, zo geeft een van de geïnterviewden aan. “Het is belangrijk om ook in de toekomst gericht te blijven op hetzelfde doel, op basis van inhoud en gelijkwaardigheid samenwerken”, aldus een van respondenten. Door een andere respondent wordt gewezen op het risico dat er op inhoud coalities worden gevormd en dat de verschillen groter worden en daarmee het risico op afhakers. Op het moment van schrijven (juni 2022) is de gedachtevorming rond de nieuwe thema’s en organisatie nog volop in ontwikkeling.

## Juridische vorm

### ***Juridisch status: gelijkwaardig, vrijwillig maar niet vrijblijvend***

Het is een ‘vrijwillig maar niet vrijblijvend’ samenwerkingsverband in de vorm van een Platform waarin besturen hun zelfstandigheid behouden. Bestuurders hoeven zich in deze constructie niet te verantwoorden aan de raad van bestuur, ze geven geen zeggenschap op.

De ‘lichte samenwerkingsformule’ die met het Platform en met de Commissiestructuur wordt gekozen is - in combinatie met de geringe doorzettingsmacht van de afzonderlijke leden en van het Platform als geheel - vrij kwetsbaar. De formule lijkt vooral succesvol vanwege een gedeeld gevoel van urgentie, gedeelde belangen en onderlinge afhankelijkheden. Het Platform functioneert op basis van onderling vertrouwen. Tijdens de interviews werd een aantal punten benoemd die het huidige design sterk maken: ‘One man one vote’, de gelijkwaardigheid van de partners, het losse karakter, geen vertegenwoordigers aan tafel maar alleen bestuursleden.

## 2.5 > Realisatie output en outcome

### Gerealiseerde output en outcome

#### • **Ontwikkelingsstadium**

Output en outcome hangen samen met het ontwikkelingsstadium. Een van de respondenten had bij het instappen geen concrete ideeën over wat het zou moeten opleveren. Hij ging ‘open het proces in en zou wel zien wat het wordt’. Hij is tevreden over wat er bereikt is: samenvoeging, uitruil van opleidingen, fusies, geen concurrentie meer met kleine locaties, thema’s geagendeerd, focus op grote thema’s. In de tweede ronde interviews werd duidelijk dat een aantal doelen uit de beginfase gehaald zijn: van concurrentie naar samenwerking en waar nodig het zetten van radicale stappen zoals fusies en uitruil van opleidingen. Op andere dossiers zoals techniekonderwijs en lerarentekort moeten nog stappen worden gezet.

#### • **Ambities**

Of output en outcome als voldoende worden gekwalificeerd hangt ook samen met de ambities. Als gevolg van de herijking die in 2021 is ingezet zouden de ambities in de toekomst wel eens hoger kunnen – en noodgedwongen moeten – liggen dan in het verleden: nieuwe vormen van organiseren van het onderwijsaanbod, omgaan met grotere verschillen tussen stad en Ommelanden etc.

#### • **Harde en zachte opbrengsten**

De deelnemers aan het Platform vinden het moeilijk om exact aan te geven waar de toegevoegde waarde van het Platform in zit, maar de ontmoeting, het delen van informatie en het afstemmen worden wel als nuttig ervaren. Een van de respondenten verwoordt het als volgt:

“Er is wel toegevoegde waarde en output, maar die is niet hard te maken. Interprofessioneel contact is essentieel voor ontwikkeling, voor het creëren van een flow en voor het nadenken over nieuwe ontwikkelingen.”

Er zijn ook harde resultaten zichtbaar, zoals fusies en de uitruil van opleidingen. Dat speelde in de beginfase van het Platform met name bij het krimp dossier. Een

van de respondenten stelt zich daarbij wel de vraag of dit zonder het Platform niet ook gebeurd zou zijn. In het dossier (en de commissie) rond (de regio-plannen) Sterk Techniekonderwijs verloopt het omzetten van intenties en ambities naar concrete acties moeizamer. Dit heeft te maken met verschillen van opvatting binnen het Platform, maar ook met de geringe doorzettingsmacht vanuit het platform naar de projectleiders ‘op de werkvloer’.

Bij de ledenpeiling die voor de evaluatie van het Platform in november 2019 werd gehouden werd ook de vraag gesteld: “*Heeft het Platform naar uw idee tot op heden voldoende opbrengsten gerealiseerd?*”

Antwoorden:

- Ja, gezien de diverse opbrengsten op het gebied van herverkaveling, krimp en sociaal netwerk.
- Deels, er is nog een kloof tussen besluitvorming en uitvoering. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt uiteindelijk bij de autonome scholen, regiotafels zijn hierbij erg nuttig.

## 2.6 > Dynamiek samenwerkingsverband

Er zijn verschillende factoren die van invloed zijn op de dynamiek van het samenwerkingsverband. Een belangrijke factor vormen externe ontwikkelingen. Bijvoorbeeld ontwikkelingen rondom leerlingenaantallen (‘krimp’), beschikbaarheid van personeel, schaal (kleine scholen) in relatie tot kwaliteit, onderwijsontwikkelingen (digitalisering, functieprofielen), de aansluiting vo- MBO, de scholen voor praktijk- en speciaal onderwijs.

Gaandeweg is, nadat rond het thema krimp goede stappen waren gezet (bijv. uitruil van opleidingen, betere samenwerking), het aantal thema’s uitgebreid. Overweging daarbij: publiek belang, collectief belang en onderlinge afhankelijkheid van PO-vo-mbo (bijv. t.a.v. uitvallers en thuiszitters).

“De uitdaging die op ons afkomt is dat we het onderwijs anders moeten gaan organiseren, bijv. omdat we beter willen aansluiten bij de leerling, of als gevolg van het lerarentekort.

Uitdagingen liggen in het vinden van de regionale verbinding, explicitere externe profilering richting inspectie en overheid, krachtenbundeling. In een te sterke profilering als Platform schuilt ook een risico (teveel beleidsagenda, politiek). Je kunt als deelnemer wel input ophalen bij het Platform.”

Externe ontwikkelingen zijn de aanleiding en katalysator voor samenwerking. Daarnaast zijn er interne factoren die een rol spelen in de dynamiek van het Platform. In het begin van het Platform waren de onderlinge verhoudingen, volgens een van de geïnterviewden te kenschetsen als: ‘Turf, jenever en achterdocht’. Ook speelden beelden van vroeger mee, toen Onderwijsgroep Noord wat minder op samenwerking met anderen was gericht.

Het Platform drijft op intrinsieke motivatie van de deelnemers. Die ligt in een gedeelde ambitie om goed en toegankelijk onderwijs in Groningen te willen borgen door samenwerking. Daarnaast is er een gedeeld gevoel van urgentie waarbij tegelijkertijd de ene deelnemer wat meer snelheid wil maken dan de andere.

Ook personele wisselingen zijn van invloed op de dynamiek in het netwerk. Er zijn nog maar weinig bestuurders van het eerste uur over. Continuïteit is wel gewaarborgd omdat alle vo en mbo besturen uit de regio zijn vertegenwoordigd. Met de komst van een nieuwe lichter bestuurders neemt wel de behoefte toe om nog eens te reflecteren op het doel en de ambities van de samenwerking (zie: de Expeditie in najaar 2021 en de online reflectie op Thema-bijeenkomst Herijking Onderwijsmanifest op 15 april 2021).

Subsidies zijn maar in heel beperkte mate (uitzondering ‘Sterk Techniek Onderwijs’) van invloed op de dynamiek in het Platform. Een van de geïnterviewden wees er op dat samenwerken zeker bevordert wordt door sommige subsidieregelingen (RAP/RAL), maar ook weer leidt tot mini samenwerkingsverbandjes in de hele regio die allemaal voor zichzelf het wiel uitvinden. Het Platform zou daar volgens deze persoon actiever een coördinerende rol kunnen pakken.

## 2.7 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

### Factoren die samenwerking bevorderen

#### ***Uit de discussie in het Platform over het redeneerschema van dit onderzoek (1-10-2020)***

- De wil bij de deelnemers om te investeren in ‘kennis maken met elkaar’.
- Persoonlijk commitment van de deelnemende bestuurders.
- Krimp noopt tot samenwerking. Het moet wel. De deelnemers denken vanuit samenwerking en regionaal belang, niet vanuit concurrentie.
- Je blijft vaak afhankelijk van andere partijen buiten het netwerk (gemeenten, zorgpartners): dat kan de uitvoering van afspraken in het netwerk in de weg zitten.
- In passend onderwijs is het wel soms lastig om aan de goede persoonsgebonden informatie te komen zeker als het gaat om thuissituatie (ouders kunnen niet worden gedwongen mee te werken).

#### ***Observaties tijdens Platformbijeenkomsten:***

- Inhoudelijk neutrale, maar ‘strak op het proces/ de besluitvorming zittende’, rol van de externe voorzitter is een succesfactor die ook buiten de vergaderingen om ‘achter de schermen’ contact houdt met deelnemers en ze waar nodig ‘achter de broek aan zit’.

#### ***Uit de interviews:***

- Als de druk maar groot genoeg is komt de samenwerking wel tot stand.
- Wat maakt dat het werkt: de intrinsieke motivatie, het belang voor goed onderwijs.
- Houd vooral de nieuwsgierigheid naar elkaar uit het prille begin vast, net als de mildheid in oordelen. Daarmee houd je ruimte voor alternatieven, verval vooral niet in beelden of sjablonen.
- Onafhankelijke voorzitter.
- Harde afspraak dat je als bestuurder aan tafel zit, geen vervanger.

### **Aandachtspunten voor de doorontwikkeling**

- Het Platform is in de huidige werkwijze erg afhankelijk van de externe (proces)voorzitter.
- Hoe verbind je de strategische vraagstukken waar het Platform c.q. de commissie Techniek zich op richt met operationele vraagstukken waar de projecten en de projectleiders van die projecten zich op richten zonder dat het Platform te operationeel en te weinig strategisch wordt?
- In de nieuwe manier van werken zijn er geen vaste patronen meer waar je op terug kunt vallen en die je kunnen helpen (in de vorm van een formele structuur met een formeel opererende voorzitter) “Het ‘kat uit de boom kijken’ kan dan een risico worden... We moeten er op vertrouwen dat het goed komt, dat er mensen zullen blijven die initiatief nemen maar niets is afdwingbaar. Het risico bestaat dat er een partij afhaakt omdat er geen eigenbelang is.”
- De bereidheid en vaardigheid van allen om als bestuurlijk collectief samen te werken

“Let op dat het Platform geen praatclub wordt, je hebt doelgerichte ontwikkelingsprojecten nodig. Weg van de klassieke vorm van voorzitterschap. We hebben meer een programmamanager nodig.”

- Een inhoudelijke lange termijnagenda die meer is dan een ‘intentie tot samenwerken’.
- Meer resultaatgerichtheid, scherper inhoudelijke ambities formuleren.
- Ambities moeten naar een werkagenda worden vertaald, opdrachten moeten concreet worden gemaakt.
- Het samenwerkingsverband zou meer ‘multilevel moeten worden:

“dat wil zeggen dat naast bestuurders, ook directeuren, opleidingsmanagers en docenten in vergelijkbare settings zouden moeten samenwerken, met elk een eigen agenda en ritmiek. Zo’n meerlagige, multilevel benadering is een voorwaarde om succesvol te kunnen zijn: krachtige netwerksamenwerking kan alleen als die meerlagig is. Vb: stageplekken in de zorg, afspraken op basis van wederkerigheid maken en ook andere partijen daarbij betrekken.”

### **Risico’s:**

- De regie bij het veranderproces is onduidelijk: ligt die bij de agendacommissie of bij de werkgroep Expeditie?
- Er is nog niet echt een visie op ‘hoe verder’, wel is er een aantal losse – inhoudelijke – ideeën (uitkomst van de driedaagse ‘Expeditie’ in Rotterdam, oktober 2021).
- Er ontbreekt een informele – gezaghebbende – leider die er in het begin wel was.
- Er is geen partij/persoon/proces die voor een uitweg kan zorgen als er een impasse is.
- Risico op (onbewuste) ‘kamp’vorming als oude en de nieuwe deelnemers onvoldoende mengen in de diverse commissies.

### **Theoretische dilemma’s/risico’s:**

- Probleem van collectieve actie bij gelijkwaardige partners, gebrek aan procesafspraken en niet een heel groot gevoel van urgentie om te veranderen.
- Het belang van een onafhankelijke ‘derde’ partij, bijv. een onafhankelijke voorzitter, die het proces – en daarmee ook de inhoud – op gang kan houden.
- Coördinatievraagstukken:
  - In hoeverre kunnen de commissies (bijv. Commissie Techniek) die onder het Platform vallen zelfstandig handelen en beslissingen nemen?
  - Hoe zijn zeggenschap en ‘sturing’ verdeeld tussen een commissie van het Platform aan de ene kant en bijv. externe projectleiders die een project leiden dat door de commissie is geïnitieerd? Het Platform en de daaronder hangende commissies hebben geen formele doorzettingsmacht.
- Bestuurlijke drukte (zie ook hoofdstuk ‘Design’):

## **2.8 > Ontwikkelingen**

Het Platform bevindt zich momenteel in een fase van herbezinning op uitgangspunten, doelstellingen en organisatievorm. De stand van zaken tot medio juni 2022 is beschreven in paragraaf 2.1. (‘doorontwikkeling’), paragraaf 2.3. (‘doelen van de samenwerking’) en paragraaf 2.4. (‘design van de samenwerking’).

## > 3. Twents fonds voor vakmanschap

### 3.1 > Het samenwerkingsverband

Met het ROC van Twente is overeengekomen om de samenwerking te onderzoeken tussen de partners die participeren in het Twents Fonds voor Vakmanschap. Het Fonds is een samenwerkingsverband tussen de provincie Overijssel, de Twentse gemeenten, het beroepsonderwijs, de sectorale O&O Fondsen, werkgevers en werknemers.

Uit het onderzoeksmateriaal, documenten en interviews, leiden we af dat het Fonds de achterliggende ambitie heeft om meer dynamiek te bewerkstelligen op de Twentse arbeidsmarkt als onderdeel van de bredere economische ontwikkelingsdoelstellingen van de regio. Vastgesteld is dat er sprake is van ongewenste fricties op de arbeidsmarkt. Analyse van de regionale arbeidsmarkt geeft aan dat er met name op beroepsniveau grote discrepanties tussen vraag en aanbod bestaan. Tevens blijkt uit onderzoek dat er aanmerkelijk minder geïnvesteerd wordt in scholing en kwalificatie van vakmensen op lager en middelbaar beroepsniveau en van mensen die een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt hebben. De focus van Twents Fonds voor Vakmanschap is dan ook gericht op die mensen die een vak willen leren dan wel willen bijhouden en die moeilijk toegang kunnen krijgen tot het bestaande scholingsaanbod. Het Fonds geeft mensen de mogelijkheid om zich blijvend te ontwikkelen, hen weerbaar en wendbaar te maken op de arbeidsmarkt en het tevens vanzelfsprekend te laten worden om jezelf te blijven ontwikkelen. Door middel van om-, bij- en herscholing wordt de arbeidsmobiliteit groter met als gevolg minder tekorten en overschotten in arbeidsmarktsectoren. Het scholings- en innovatieniveau van de regio zal versterkt worden en de sociaaleconomische omstandigheden verbeterd. Hierdoor blijft de regio, ook voor jongeren, een aangename plek om te wonen. Het Twents Fonds voor Vakmanschap is een belangrijk instrument om een ‘Leven Lang Ontwikkelen’ (LLO) een stevige impuls te geven.

### 3.2 > Aanleiding voor de samenwerking

De veranderende arbeidsmarkt zorgt voor een verschuiving in gevraagde kennis en vaardigheden. Trends als digitalisering, automatisering en globalisering zorgen ervoor dat er in diverse sectoren op de arbeidsmarkt sprake is van krapte. Tegelijkertijd dreigt een deel van de werkende bevolking door deze veranderingen hun baan te verliezen en kan een deel van de werkzoekenden niet aan het werk komen.

Een betere match tussen de kennis en vaardigheden van werkenden en de banen van nu en de toekomst is dus nodig. Scholing en ontwikkeling van mensen is daarbij essentieel om goed voorbereid te zijn op een dynamischere arbeidsmarkt. Dit vraagt om een constante aandacht en ruimte voor de ontwikkeling van mensen; een leven lang ontwikkelen. Hiertoe heeft het kabinet Rutte III in 2018 een actieprogramma in het leven geroepen om een positieve en sterke leercultuur tot stand te brengen: een ‘Leven Lang Ontwikkelen’ (LLO). Met verschillende maatregelen, experimenten en regelingen moedigt de overheid het ontwikkelen tijdens de loopbaan aan. Vanuit het adagium ‘stoppen met een leven lang praten over leven lang leren’ en ‘act en reform’ zijn Twentse bestuurders uit onderwijs, overheid en bedrijfsleven in 2018 aan de slag gegaan met de ontwikkeling van een pilot voor een regionaal fonds voor om-, her- en bijscholing voor werkenden en werkzoekenden. Zij hebben de eerste kaders voor het Twents Fonds voor Vakmanschap gesteld en verder uit laten werken door de adviesbureaus ‘Twynstra en Gudde’ en ‘Radar Advies’. Het eerste concept is direct in uitvoering gebracht en gaandeweg bijgesteld.

#### Drivers

##### **a. Gevoel voor urgentie**

Het gevoel van urgentie van het arbeidsmarktprobleem bestaat al langer. Er is al veertig jaar sprake van structurele werkloosheid binnen de regio. Er is een stijgende vraag naar gekwalificeerd personeel op de Twentse arbeidsmarkt, maar het aanbod loopt binnen sommige sectoren achter. Vooral binnen de technische sector is er sprake van een heuse krapte, terwijl er in andere sectoren juist sprake is van een overschot aan

gekwalficeerd personeel. Intersectorale mobiliteit is daarom nodig. Het Fonds zet zich in voor een vitale economie, intersectorale mobiliteit en innovatie van het scholingsaanbod. Een samenwerking tussen overheid, ondernemers en onderwijs is nodig om dit goed te organiseren.

Door de coronacrisis is de urgentie en relevantie van het Fonds alleen maar toegenomen. De krapte op de arbeidsmarkt is toegenomen, de roep om gekwalficeerd personeel is gestegen en de behoefte aan om-, her- en bijscholing is enorm, ook crossover en intersectoraal. Dit speelt vooral voor technische beroepen, mede ingegeven door de woningnood, maar ook logistiek begint te knellen. Daarnaast staat de bouw te schreeuwen om mensen. Mensen switchen door krapte van de ene naar de andere sector. De huidige structuur van O&O fondsen of andere vormen voorzien daar nog onvoldoende toereikend in en de ervaring laat zien dat het Twents Fonds een belangrijk instrument kan zijn voor de intersectorale mobiliteit.

#### **b. Gedeeld belang**

Het belang dat alle partijen met elkaar delen is het versterken van de Twentse arbeidsmarkt en daarmee het versterken van de regio. De partijen zijn overtuigd van het feit dat scholing hierin een cruciale rol speelt. Door middel van om-, bij- en herscholing zal meer intersectorale mobiliteit ontstaan en de discrepantie tussen vraag en aanbod binnen de verschillende sectoren zal hierdoor afnemen. Dit vertaalt zich in minder structurele werkloosheid wat ten goede komt aan de sociaaleconomische omstandigheden binnen de regio en minder uitstroom van jongeren.

#### **c. Vertrouwen**

Uit de interviews blijkt dat er sprake is van vertrouwen. Er wordt gesproken over 'de drie V's', namelijk: vertrouwen, verantwoordelijkheid en vrijheid. Door het vertrouwen in elkaar ligt er een goede basis voor samenwerking. Daarnaast wordt aangegeven dat alle partijen zich verantwoordelijk voelen voor het Twents Fonds voor Vakmanschap. De eindverantwoordelijkheid ligt momenteel bij de gemeente Enschede, waardoor de samenwerking voor hen de meeste (financiële) risico's met zich

meebrengt. De derde V, vrijheid, komt terug in het feit dat er een informele cultuur heerst, waarin weinig sprake is van hiërarchische verhoudingen. Hier wordt onder het kopje 'Leiderschap' nader op ingegaan.

#### **d. Leiderschap**

Het Twents Fonds voor Vakmanschap bestaat uit een regiegroep en een uitvoeringsorganisatie. Formeel neemt de uitvoeringsorganisatie de beslissingen over eventuele aanpassingen van het Fonds. Uit de interviews leiden we af dat in de praktijk de beslissingen over het algemeen gezamenlijk worden genomen. De regiegroep en de uitvoeringsorganisatie werken nauw samen en er is veel onderling contact. Er is sprake van een informele cultuur met weinig hiërarchische verhoudingen.

### **3.3 > Doelen van de samenwerking**

#### **Doelstelling langetermijn**

Het Twents Fonds voor Vakmanschap streeft naar een meer dynamische arbeidsmarkt om de sociaal-economische positie van Twente te versterken als onderdeel van de bredere economische ontwikkelingsdoelstellingen van de regio.

#### **Doelstelling middellange en korte termijn**

De output is te onderscheiden in kwantiteit en kwaliteit van de geleverde diensten. De kwantitatieve doelstelling van Twents Fonds voor Vakmanschap is dat in de komende vier jaar, jaarlijks gemiddeld 1.500 werkenden en werkzoekenden deelnemen aan een vorm van een arbeidsmarktrelevante en arbeidsmarktpositie versterkende om-, her- of bijscholing tot en met maximaal mbo niveau 4. Het Fonds heeft een looptijd van vier jaar. In deze periode verwacht het Fonds de meerwaarde van het project meer dan voldoende aangetoond te hebben zodat het bedrijfsleven duurzaam verder wil investeren in het Fonds.

De kwalitatieve doelstelling van het fonds is om het Leven Lang Ontwikkelen binnen de regio te bevorderen en het kwalificatieniveau van de Twentse beroepsbevolking te verbeteren. Het Fonds maakt onderdeel uit van een bredere aanpak om het Leven



Lang Ontwikkelen in de regio te bevorderen. De impact van het Fonds zal niet alleen zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt door een verbetering van het kwalificatieniveau van de beroepsbevolking. Het Fonds bouwt ook aan een duurzame infrastructuur voor de lerende topregio Twente. Deze inzet moet leiden tot een leercultuur in de regio Twente waarin het normaal is dat mensen met een middelbaar of lager opleidingsniveau zich in hun leven laten om-, her- of bijscholen. Deze doelgroep, werkend of niet werkend, krijgt het recht zich te laten scholen via trainingen, cursussen en opleidingen die arbeidsmarktrelevant zijn of worden.

## **Spanningen tussen doelen**

### **1. Betrokkenheid van sectorale fondsen**

De meningen over de mate van betrokkenheid van de sectorale fondsen zijn verdeeld. Waar de ene partij de mening is toegedaan om het flexibel, laagdrempelig en eigen te houden, wordt door de andere partij gedacht dat meer samenwerking met deze fondsen nodig is. Deze fondsen beschikken volgens hen al over kennis en een netwerk en zouden eventueel kunnen co-financieren.

### **2. Marktvraag en scholingsaanbod**

Er bestaat een spanningsveld tussen de doelen van de markt en de doelen van het onderwijs. Er is (bijvoorbeeld) een grote krapte op het gebied van ICT. Op mbo-niveau bestaat de opleiding 'Digital Marketing', die hierop aansluit en erg populair is. Echter, er zijn maar een aantal digital marketeers nodig. Er bestaat vooral vraag naar developers en hier is wat minder scholingsaanbod op mbo-niveau in. Het Twents Fonds probeert hier dan ook opleidingen voor ontwikkeld te krijgen en mensen te stimuleren om dit vakgebied te kiezen. Daarnaast is er in een tussentijdse evaluatie vastgesteld dat het sturen op maatschappelijk verantwoord marktgedrag van sommige aanbieders van om-, her- en bijscholing veel energie heeft gekost.

### **3. Opleidingskosten**

Opleiders maken een beweging naar duurdere opleidingen. De verwachting heerste dat de opleiders met elkaar zouden concurreren en hun prijzen zouden

verlagen. Toen echter bekend werd dat er vanuit het Twents Fonds financiering geregeld kon worden, werden de prijzen juist opgedreven. Dit was met name zichtbaar bij de particuliere opleiders. Het Twents Fonds is momenteel in gesprek met opleiders en een aantal opleiders zijn bereid gevonden om een deel van de kosten op zich te nemen voor het maatschappelijk belang.

### **4. Beschikbare docenten**

Het coronavirus heeft het aantal aanmeldingen bij het ROC opgestuwd. Dit is aan de ene kant goed nieuws; men wilt zich verder ontwikkelen. Echter, de keerzijde hiervan is dat alle zeilen moeten worden bijgezet om voldoende docenten beschikbaar te stellen en goed onderwijs aan te kunnen bieden.

### **5. Competitie**

Met het beschikbaar stellen van opleidingsvouchers is het Twents Fonds redelijk nieuw in een bestaand landschap van om-, her- en bijscholing waarin O&O fondsen en het A&O fonds in de sector een positie hebben. Dit kan leiden tot fricties wanneer het bedrijfsleven bijdraagt aan O&O fondsen en tegelijkertijd cofinancierder is van het Fonds. Die partner betaalt dan dubbel. Het argument hiervoor is dat partijen naast de bijdrage aan de eigen sector ook willen investeren in LLO. Wanneer een bedrijf meedoet aan de campagne van IKBINDR wordt dit gedeeld op social media. Hier is de afspraak gemaakt om dan ook de O&O fondsen te benoemen.

## **3.4 > Design van de samenwerking**

### **De totstandkoming**

Het Twents Fonds voor Vakmanschap is een samenwerkingsverband tussen de 14 Twentse gemeenten. De strategische partners van het Twents Fonds voor Vakmanschap zijn vertegenwoordigers vanuit overheid (provincie Overijssel en de betrokken gemeenten), onderwijs (ROC van Twente) en ondernemers (O&O Fondsen, werkgevers en werknemers). Deze strategische partners maken deel uit van een regiegroep. Met de komst van het STAP-budget in maart 2022 zal de regiocoördinator van het UWV ook deel uit gaan maken van de regiegroep, mede omdat deze

regeling gevolgen heeft voor het aanbod vanuit het Twents Fonds.

Ten behoeve van de uitvoering van het Fonds is een werkorganisatie ingericht. De gemeente Enschede is de formele opdrachtgever van de uitvoeringsorganisatie en de manager is werkzaam bij ROC van Twente.

De regiegroep is functioneel opdrachtgever van de manager van de uitvoeringsorganisatie en heeft daarnaast als taak om:

- de opdrachtgever - gemeente Enschede - te adviseren over de strategie en de uitvoering van het Twents Fonds voor Vakmanschap,
- advies te geven over de begroting en de financiële verslaglegging van Twents Fonds voor Vakmanschap en
- de resultaten van het Fonds te monitoren.

De uitvoeringsorganisatie kent de volgende taken:

- toezien op de juiste uitvoering van het fonds in overleg met de regiegroep en
- beslissen over verzoeken tot aanpassingen van de strategie van het Twents Fonds voor Vakmanschap.

De manager van de uitvoeringsorganisatie legt verantwoording af aan de regiegroep.

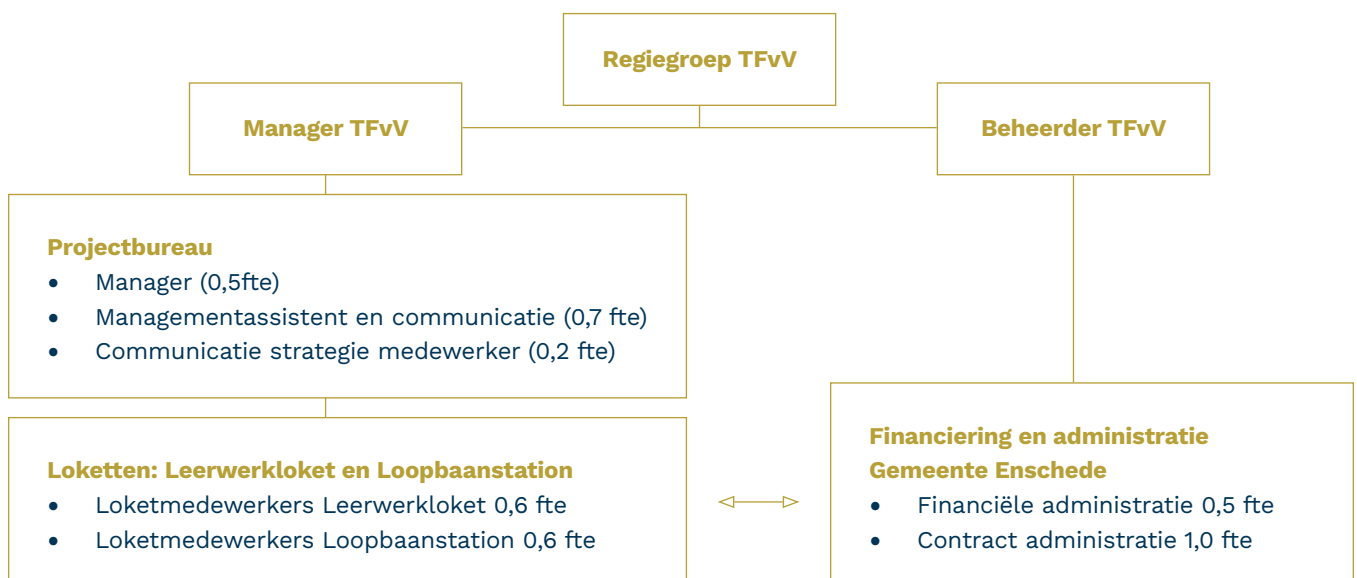
Uit de interviews blijkt dat er bewust is gekozen voor deze organisatie van het Twents Fonds voor Vakmanschap. Het samenwerkingsverband is klein gehouden om snel beslissingen te kunnen nemen en aanpassingen te kunnen doen. De beslissingen worden formeel door de uitvoeringsorganisatie genomen, informeel wordt dit veelal gezamenlijk gedaan.

**Juridische vorm**

De eerste kaders voor het Fonds zijn opgesteld door een regiegroep onder leiding van de voorzitter van het CvB van het ROC van Twente en een lid van de zogeheten Twente Board. Vervolgens heeft een tweetal adviesbureaus de plannen verder uitgewerkt. Dit heeft geleid tot het startdocument ‘Twents Fonds voor Vakmanschap; van concept naar realisatie’. De aanscherping van het concept heeft gaandeweg plaatsgevonden.

De gemeente Enschede heeft een verordening Twents Fonds voor Vakmanschap vastgesteld. Hierdoor heeft het Fonds een juridische basis om beschikkingen af te geven. De veertien betrokken gemeenten hebben

**Figuur 1 Organogram Twents Fonds voor Vakmanschap.**



tevens een samenwerkingsovereenkomst getekend. De samenwerking als zodanig heeft geen juridische basis, hierdoor is het Fonds in staat om snel in te spelen op veranderingen in de omgeving. Er is sprake van korte lijntjes en omdat de regiegroep klein is gehouden, is het mogelijk om snel beslissingen te nemen. Er vindt regelmatig overleg plaats binnen de regiegroep. Tijdens deze overleggen wordt er officieus geëvalueerd en wordt besproken of het fonds nog de goede richting op gaat. Daarnaast wordt maandelijks overleg gepleegd met de loketten.

### 3.5 > Realisatie output en outcome

#### Gerealiseerde output

De output is te onderscheiden in kwantiteit en kwaliteit van de geleverde diensten. Bijna 1800 Twentenaren hebben sinds begin 2019 een opleiding of cursus gevolgd via het Twents Fonds voor Vakmanschap. Volgens de meting in augustus 2021 zijn er in totaal 5359 aanvragen geweest, hebben er 3103 loopbaangesprekken en 239 doorverwijzingen naar andere mogelijkheden op de arbeidsmarkt plaatsgevonden. Het Fonds heeft een groot bereik. Veel werkenden en werkzoekenden hebben een arbeidsmarktrelevante scholing gevolgd. Opvallend is ook het aantal loopbaangesprekken die gevoerd zijn. Er is veel behoefte aan een laagdrempelig advies over hoe nu verder met je loopbaan.

De kwalitatieve doelstelling van het fonds is om het Leven Lang Ontwikkelen binnen de regio te bevorderen en het kwalificatieniveau van de Twentse beroepsbevolking te verbeteren. Zij streven naar een leercultuur waarin het normaal is dat mensen met een middelbaar of lager opleidingsniveau zich in hun leven laten om-, her- of bijscholen. Uit de interviews blijkt dat de partijen tevreden zijn met de behaalde resultaten tot zover. De uitval van deelnemers is minimaal en vanuit werkgevers en kandidaten komen positieve geluiden terug. Het Fonds heeft bovendien de volgende gewenste ontwikkelingen op gang gebracht:

- Het Fonds heeft een cultuurverandering op gang gebracht, waarbij kandidaten met een lager of middelbaar opleidingsniveau meer gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen. Zelfontwikkeling is niet langer alleen weggelegd voor hoogopgeleiden. Dit is te zien aan het feit dat kandidaten soms zelf het bedrag vanuit het Fonds aanvullen of zich tot hun werkgever of andere instanties wenden om een bepaalde opleiding te kunnen volgen. Om de leercultuur in Twente verder te bevorderen is een campagne ontwikkeld onder de naam IKBINDR.
- Het bedrijfsleven is meer aangesloten qua financiering. Met de campagne IKBINDR-zakelijk is het ledenaantal in het afgelopen jaar gegroeid van 40 naar 140 leden.
- Er is een ontwikkeling te zien bij werkgevers. Gesprekken tussen werkgevers en werknemers over ontwikkeling en scholing worden steeds meer vanzelfsprekend. Werkgevers zien dat zij hier een taak in hebben om dit gesprek op gang te brengen.
- Het opleidingsaanbod wordt groter, specifiek en meer arbeidsmarktgericht.
- Het Fonds vervult een katalysatorfunctie, waarbij zij een inspiratie is voor andere regio's. De ontwikkeling en realisatie van het Fonds is een toonbeeld van Twents kracht, met als belangrijke kenmerken: korte lijnen tussen overheid, onderwijs, werkgevers en werknemersorganisaties, samenwerken op basis van vertrouwen, actiegericht en oog voor resultaat. Het Twents Fonds is trendsetend in Nederland. Verschillende arbeidsmarktregio's hebben zich laten inspireren door het Twents Fonds en zijn ook met een regionaal scholingsfonds gestart.
- Er is veel geïnvesteerd in de uitvoeringsorganisatie van het Fonds en de daarbij horende werkprocessen. Met het Leerwerkloket Twente en het Loopbaanstation is in nauwe samenwerking met de Gemeente Enschede een geïntegreerde aanpak ontwikkeld voor het efficiënt verwerken van aanvragen. Daarnaast is de organisatie laagdrempelig en biedt ze hoogwaardige dienstverlening op het terrein van leven lang leren voor werkenden, werkzoekenden en werkgevers.

### Gerealiseerde outcome

Het Twents Fonds voor Vakmanschap streeft naar een meer dynamische arbeidsmarkt om de sociaal-economische positie van Twente te versterken. Uit voorgaande paragraaf blijkt dat het Fonds een aantal gewenste ontwikkelingen op gang heeft gebracht. Zo verscheen ook eind 2021 het boek IKBINDR, een bundel met veertien succesverhalen over Twentenaren die zijn om- en bijgeschoold. De verhalenbundel illustreert waarom LLO belangrijk blijft en welke betekenis het Fonds heeft voor Twentenaren.

Er is nog weinig zicht op de effecten voor de Twentse arbeidsmarkt op de langere termijn. Het is nog te vroeg om te bepalen of het Fonds het gewenste resultaat van een meer dynamische arbeidsmarkt heeft behaald. Daarnaast is het Fonds nog zoekend naar een passend instrument dat structureel outcome effecten kan monitoren.

### 3.6 > Dynamiek samenwerkingsverband

In 2019 is Het Twents Fonds voor Vakmanschap opgericht. Nog voordat het Twents Fonds officieel bestond, is er een tiental cheques uitgeschreven aan inwoners. Daarna is het fonds in een stroomversnelling terecht gekomen. Gedurende deze periode heeft het Fonds het concept aangescherpt en is het in een fase van implementatie en consolidatie beland. Met het oog op de continuïteit is de wens uitgesproken dat het Fonds de komende jaar een transitie maakt naar een bestendig fonds, waarbij het minder afhankelijk wordt van publieke financiering.

In de regiegroep is inmiddels meerdere keren oriënterend gesproken over de doorontwikkeling van het Twents Fonds voor Vakmanschap. In opdracht van de regiegroep heeft een projectgroep een model ontwikkeld voor de doorgroei van het Fonds. Hierbij is gebruik gemaakt van de inzichten die zijn opgedaan vanaf de start van het Fonds. Tevens heeft het Fonds zich laten inspireren door de opgaven op het terrein van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en de aanwezige infrastructuur in Twente. Waar aanvankelijk gekoerst werd op het bepalen van een juridische basis voor het Fonds met een herinrichting van de

governancestructuur, is met voortschrijdend inzicht besloten het Fonds te behouden qua vormgeving en inhoud zoals het er is. Daarmee blijft de kracht van het huidige Fonds met een sterke informele doorzettingsmacht en een brede samenstelling van stakeholders behouden. De ambitie voor de doorgroei van het Twents Fonds voor Vakmanschap luidt:

*Een regionaal laagdrempelige en kwalitatief hoogwaardige voorziening die in samenwerking en afstemming met een landelijk aanbod, regionaal arbeidsmarktgerichte om-, her- en bijscholing voor werkenden en werkzoekenden mogelijk maakt (Notitie Doorgroei Twents Fonds voor Vakmanschap, 2021).*

Belangrijke onderdelen van deze regionale voorziening zijn:

- een uitvoeringsstructuur met dienstverlening op het terrein van LLO voor werkgevers, werkenden en werkzoekenden,
- een scholingsbudget voor werkenden en werkzoekenden en
- een permanente campagne voor het bevorderen van de leercultuur.

De uitkomst van de verkenning van de projectgroep heeft geleid tot een model voor een duurzaam aanbod voor leven lang ontwikkelen in Twente. De wijzigingen zien er als volgt uit:

De financiering van het Fonds zal in het doorgroei-model aangepast worden. Er zal een balans moeten komen tussen enerzijds publieke en private financiering. In het model wordt derhalve uitgegaan van een model gebaseerd op 50% uit publieke middelen en 50% uit private middelen. De doelgroepen voor het Fonds en de hieraan verbonden dienstverlening wordt uitgebreid met hbo- en wo-opgeleiden. Verder worden werkgevers ook als nadrukkelijke doelgroep beschouwd. Zowel als het gaat om het leveren van adviesdiensten op het terrein van leven lang ontwikkelen als bij het maken van financiële arrangementen voor de realisatie van scholing.

Werkzoekenden en werkenden kunnen een beroep doen op de Ikbindr-scholingscheque van in totaal maximaal € 2500,- (voorheen was dit € 5.000 per jaar).

Een kracht van het Fonds is een governance-model met een sterke informele doorzettingsmacht en een brede samenstelling van stakeholders. Hierdoor is het Fonds in staat om snel in te spelen op veranderingen in de omgeving. Er is sprake van korte lijntjes en daardoor is het mogelijk om snel beslissingen te nemen. Van belang is dat deze kracht in de vorm van een regiegroep behouden blijft in het doorgroeimodel. Daarnaast is belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven over het doel van het Fonds om het aanpassingsvermogen te borgen. Er wordt regelmatig overlegd binnen de regiegroep. Tijdens deze overleggen wordt er officieus geëvalueerd en wordt besproken of het fonds nog de goede richting op gaat. De trends op de arbeidsmarkt worden hierbij op de voet gevolgd. Ook wordt maandelijks overleg gepleegd met de loketten om huidige ontwikkelingen te bespreken.

### 3.7 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

#### Succesfactoren

##### 1. Gedeelde doelen en belangen

Samenwerkingspartners binnen het Twents Fonds voor Vakmanschap hebben een gedeeld belang, namelijk het versterken van de Twentse arbeidsmarkt en daarmee het versterken van de regio. Zij hebben zichzelf ten doel gesteld om de Twentse arbeidsmarkt dynamischer te maken om tegemoet te komen aan de bredere economische ontwikkelingsdoelstellingen van de regio. Dit doel wordt door alle samenwerkingspartners gedragen. Hiermee voldoet het Fonds aan een belangrijke randvoorwaarde voor duurzame en effectieve samenwerking.

##### 2. Hulpbronnen, relatie en organisatie

Iedere rollen en verantwoordelijkheden binnen het samenwerkingsverband zijn helder en men weet elkaar goed te vinden. Er wordt praktisch en in mogelijkheden gedacht. Hierbij spelen Twentse nuchterheid en 'noaberschap' – de morele plicht om je buur bij te staan – een belangrijke rol. Deze cultuur, de heldere rolverdeling en het gedeelde enthousiasme dragen bij aan een prettige samenwerking.

Het Twents Fonds voor Vakmanschap beschikt momenteel over voldoende financiële hulpbronnen in de vorm van subsidies. In het nieuwe model wordt uitgegaan van 50% uit publieke middelen en 50% uit private middelen.

##### 3. Aanpassingsvermogen

Het Twents Fonds voor Vakmanschap is laagdrempelig en binnen het Fonds is sprake van korte lijntjes. Hierdoor kan zij snel inspelen op veranderingen in de arbeidsmarkt. Het Twents Fonds is bijvoorbeeld gestopt met het opleiden van vrachtwagenchauffeurs, toen het aanbod te groot werd voor de vraag binnen de regio. Dit komt ten goede aan een effectieve samenwerking en het bereiken van de maatschappelijke opgave.

##### 4. Vertrouwen en leiderschap

Er is sprake van wederzijds vertrouwen tussen de deelnemende partijen. Samenwerken op basis van vertrouwen, actiegericht en met oog voor resultaat. Er is sprake van een informele cultuur met weinig hiërarchische verhoudingen en beslissingen worden veelal gezamenlijk genomen. Wat bijdraagt aan de samenwerking is werken met kleine teams (Loopbaanstation, Leerwerkloket) zodat mensen elkaar snel weten te vinden. Innovaties lopen vloeiend, mensen denken mee, pakken meteen zaken op. Het wederzijds vertrouwen en de informele cultuur zijn beide randvoorwaarden voor een goede samenwerking.

#### Belemmerende factoren

##### 1. Ontwerp van de samenwerking

De samenwerking als zodanig kent geen juridische basis. Vanuit de overtuiging dat het juridiseren van de samenwerking zou kunnen leiden tot meer bureaucratie. Dit zou ten koste gaan van het open, laagdrempelige karakter. De huidige structuur versterkt de samenwerking, omdat er snel kan worden ingespeeld op veranderingen, zonder allerlei formaliteiten. De korte lijnen tussen overheid, onderwijs, werkgevers en werknemersorganisaties, samenwerken op basis van vertrouwen, actiegericht en met oog voor resultaat is een energie die het Fonds wil blijven koesteren en vasthouden. Met de koers die wordt uitgezet in de doorontwikkeling van het Fonds

blijft het governance-model gehandhaafd. Het formele opdrachtgeverschap is verbonden met de financiële verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het Fonds. Deze zal mogelijk opnieuw gesitueerd worden bij de centrumgemeente Enschede. Dit kan in financieel opzicht een risico vormen voor de gemeente Enschede en brengt tevens werklast met zich mee. Daarnaast is het ontwerp van de samenwerking onderhevig aan veranderingen in het politiek-bestuurlijke domein. Politieke veranderingen brengen onzekerheden met zich mee, zo kan er bijvoorbeeld na de verkiezingen een andere wethouder worden aangesteld.

## **2. Cofinanciering**

De kracht van in actie komen in plaats van veel tijd te besteden aan voorbereidend onderzoek wordt gekoesterd. Echter ten aanzien van de cofinanciering had vooraf scherper gestuurd kunnen worden op betere waarborging. Nu heeft tijdens de uitvoering van het project hierop bijstelling moeten plaats vinden. Voor de doorgroei is het dan ook van belang dat dit aspect vooraf goed geregeld wordt. Door cofinanciering ontstaat er regionaal een meer consistente, afgestemde en gezamenlijke inzet van middelen van verschillende partners. Waarbij cofinanciering ook een drempel kan vormen voor partners.

Vanaf 1 juli 2021 is er gestart met cofinanciering van 50% door het bedrijfsleven. Dit bedrag gaat rechtstreeks naar de opleider waardoor het ingewikkeld is om dit te rapporteren naar de subsidieverstrekkers. Er is afgewogen om een fonds te starten waar het bedrijfsleven het bedrag op kan storten, met het idee dat het bedrijfsleven dit dan ook zou gaan beheren. Hier was te weinig animo voor. Het is van belang om de rol van bedrijven en de cofinanciering vast te leggen, zodat ook partners beter weten wat van hen wordt verwacht. Het risico kan zijn dat de rol van bedrijven diffuus blijft en daardoor vrijblijvend is.

## **3. Nieuwe samenwerkingen**

Er bestaat de tendens om de samenwerking op te zoeken met partners, waarmee al wordt samengewerkt in andere netwerken. Dit brengt kansen en tegelijkertijd risico's met zich mee. Er kan snel geschakeld worden tussen verschillende samenwerkingsverbanden en het vertrouwen is aanwezig tussen de partijen. Zij zijn immers al bekend met elkaar. Het risico is dat enkele partners, die zich niet in de andere netwerken begeven, mogelijk minder geïnformeerd zijn over wat er besproken wordt buiten vergaderingen van het fonds om. Een ander risico is dat het fonds uit het zicht kan verliezen wat er allemaal wordt gedaan om invulling te geven aan de bredere economische doelstellingen van de regio buiten de bekende samenwerkingsverbanden om. Naast het Leerwerkloket en het Loopbaanstation manifesteren zich meerdere partijen op het terrein van LLO. De provincie Overijssel stelt geld beschikbaar voor drie fondsen om een Leven Lang Ontwikkelen te stimuleren. Naast het Twents fonds voor vakmanschap is er het Ontwikkelfonds Upgrade jezelf en het Overijssels vakmanschap. Vanaf maart 2022 komt hier het landelijke STAP-budget bij (Stimulering Arbeidsmarktpositie). Met O&O fondsen wordt al samengewerkt maar er zullen nieuwe samenwerkingsmogelijkheden gaan ontstaan met het UWV als gevolg van de introductie van de Stap-regeling en met andere aanbieders zoals bijvoorbeeld WIMM (Twente board). Voor de vormgeving van de doorgroei van het Twents Fonds zal ingespeeld moeten worden op deze nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. In Twente wordt een regionaal leven lang ontwikkelen-visie en ontwikkeld. De strategische keuzes die uit deze visie voortvloeien hebben consequenties voor de vormgeving van de doorgroei van het Twents Fonds. De Twenteboard is de bestuurlijk trekker van regionale economische opgaven. Er is een nieuw strategisch plan 2020-2025. Van belang is dat de ambities van het Twents Fonds aansluiten op de doelen vanuit het strategisch plan.

Het blijft daarom van belang om regionaal en boven-regionaal te kijken, wat is ons gemeenschappelijk doel en hoe kunnen we hier samen in optrekken. Het is daarom belangrijk om in contact te treden met andere samenwerkingsverbanden en voldoende aandacht te hebben voor communicatie naar buiten. Gedeeld eigenaarschap en zichtbaarheid zijn essentieel om gezamenlijk impact te creëren. Het Leven Lang Ontwikkelen is bovendien een zodanig belangrijk punt, dat er meerdere spelers op het toneel zullen verschijnen. Hier dient het Fonds de samenwerking mee aan te gaan. Het Fonds dient op zoek te gaan naar bestaande infrastructuren, die zij kan benutten. De vraag wie dan de autoriteit wordt op dit gebied, kan frictie opleveren binnen het samenwerkingsverband.

Het Fonds dient in de gaten te houden of zij nog meerwaarde heeft. Dit betekent dat men het moet aandurven om dingen los te laten en zich te richten op andere zaken. Het is hiervoor belangrijk om in contact te blijven met elkaar en de arbeidsmarkt nauwgezet te volgen. Uit de interviews blijkt dat dit momenteel nog teveel op hoofdlijnen gebeurt. Het is de kunst om niet teveel te institutionaliseren en kritisch naar het Fonds te blijven kijken.

Tot slot wordt de beïnvloeding van het rijk soms als risico ervaren. ‘Landelijk wil men het individueel organiseren, terwijl wij het regionaal willen organiseren ... Vakbonden hechten ook meer aan landelijk beleid in plaats van regionaal niveau’, aldus één van de geïnterviewden.

### 3.8 > Ontwikkelingen

Het Twents Fonds voor Vakmanschap streeft naar een laagdrempelig Fonds, dat makkelijk toegankelijk is voor de Twentse beroepsbevolking. Een kracht van het huidige Fonds is een governance model met een sterke informele doorzettingsmacht en een brede samenstelling van stakeholders. Van belang is dat deze kracht in de vorm van een regiegroep behouden blijft in het doorgroeimodel.

Met het doorgroeimodel wordt er gekoerst op een betere balans tussen publieke en private financiering en een verbreding van de doelgroep naar hbo- en wo-opgeleiden. Verder worden werkgevers ook als nadrukkelijke doelgroep beschouwd. Zowel als het gaat om het leveren van adviesdiensten op het terrein van leven lang ontwikkelen als bij het maken van financiële arrangementen voor de realisatie van scholing.

Het doorgroeimodel brengt ook risico's met zich mee. Het formele opdrachtgeverschap en de daarmee verbonden financiële verantwoordelijkheid voor de uitvoering zal mogelijk opnieuw gesitueerd worden bij centrumgemeente Enschede. Daarmee blijft het ontwerp van de samenwerking onderhevig aan veranderingen in het politiek-bestuurlijke domein. Cofinanciering is een kans en tegelijkertijd ook een risico. Tegenover de drempel om cofinanciering te organiseren staan grote voordelen van een versterkte betrokkenheid en eigenaarschap bij partners, hetgeen de samenwerking versterkt. Een andere bedreiging voor het Fonds is de interactie met de omgeving. Om te kunnen blijven voortbestaan is (nauwere) samenwerking met partijen buiten het gebruikelijke netwerk van reeds bekende betrokkenen gewenst.

#### Ontwikkelpunten

##### 1. Cofinanciering

Cofinanciering versterkt betrokkenheid en eigenaarschap bij partners, hetgeen de samenwerking versterkt. De borging van cofinanciering is aan het begin van het project onvoldoende vastgelegd. Dit is een belangrijke leerervaring geweest. Het is van belang om de rol van bedrijven en de cofinanciering vast te leggen, zodat ook partners beter weten wat van hen wordt verwacht. Het risico kan zijn dat de rol van bedrijven diffuus blijft en daardoor vrijblijvend is.

##### 2. Nieuwe samenwerkingen

Het leven lang ontwikkelen staat hoog op de politieke en maatschappelijke agenda. Er is veel dynamiek qua ontwikkelingen en kansen op de arbeidsmarkt en er zit veel energie op dit thema. Het is daarom van belang om ontwikkelingen die van invloed zijn voor de vormgeving en de doorgroei van het Fonds vroegtijdig

te signaleren. Er manifesteren zich meerdere partijen op het terrein van LLO, hierdoor zullen nieuwe samenwerkingsmogelijkheden gaan ontstaan. Voor de vormgeving van de doorgroei van het Twents Fonds zal ingespeeld moeten worden op deze nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. Het blijft daarom van belang om regionaal en bovenregionaal te kijken, wat is ons gemeenschappelijk doel en hoe kunnen we hier samen in optrekken. Het is daarom belangrijk om in contact te treden met andere samenwerkingsverbanden en voldoende aandacht te hebben voor communicatie naar buiten. Gedeeld eigenaarschap en zichtbaarheid zijn essentieel om gezamenlijk impact te creëren.

### **3. Monitoren lange termijn effecten**

Het Twents Fonds voor Vakmanschap streeft naar een meer dynamische arbeidsmarkt om de sociaal-economische positie van Twente te versterken. Het Fonds heeft momenteel weinig zicht op de effecten uitwerking van de uitgeschreven cheques en is nog zoekend naar een passend instrument dat structureel outcome effecten kan monitoren. Instrumenten zoals de Effectenarena of Social Return on Investment zijn methoden gericht op het gezamenlijk doordenken van de belangrijkste effecten van een project. In de praktijk wordt het ook veel gebruikt om achteraf te reconstrueren hoe een interventie is verlopen en wat hiervan de effecten zijn volgens betrokkenen. Daarnaast geven deze methoden inzicht in de verhouding tussen de totale investering en de gerealiseerde of te verwachten maatschappelijke effecten.



## > 4. Mbo-instellingen Noord-Holland

### 4.1 > Het samenwerkingsverband

Het samenwerkingsverband 'Mbo-instellingen Noord-Holland' bestaat uit de volgende vijf partners:

- Het Horizon College is gesitueerd in Alkmaar, Heerhugowaard, Hoorn en Purmerend. Er volgen zo'n 12.500 studenten onderwijs, in één van de meer dan 120 mbo-opleidingen die worden aangeboden in diverse richtingen.
- Het Clusius College heeft zowel vmbo- als mbo-vestigingen met 'groen' onderwijs, gesitueerd in Noord-Holland. De mbo-instellingen zijn gevestigd in Alkmaar, Grootebroek, Hoorn en Schagen. Het college telt zo'n 1.500 studenten en circa 4.000 leerlingen.
- Het Nova College is actief in de regio IJmond, gemeenten Haarlem, Haarlemmermeer en Amstelveen en de Duin en Bollenstreek. Ruim 11.000 studenten volgen hun opleiding aan het Nova College, in één van de ruim 130 opleidingen.
- Het Regio College richt zich op de Zaanstreek-Waterland en biedt zowel beroepsonderwijs als voortgezet algemeen volwassenenonderwijs aan. Het Regio College telt ruim 5.000 studenten, die onderwijs volgen in 130 mbo-opleidingen.
- Het ROC Kop van Noord-Holland is gevestigd in Den Helder en Schagen en biedt eveneens zowel beroepsonderwijs aan als voortgezet algemeen volwassenenonderwijs. Bij het ROC Kop van Noord-Holland volgen ruim 3.300 mbo-studenten onderwijs.

Tussen (combinaties van) deze vijf instellingen wordt al enige tijd samengewerkt, bijvoorbeeld bij Rif-projecten. Ook elementen van de Kwaliteitsagenda's worden door (enkele van) deze instellingen op elkaar afgestemd.

Eind 2019 is de idee ontstaan de samenwerking te intensiveren. Daartoe heeft in februari 2020 een eerste bredere gedachtewisseling tussen personen uit de vijf instellingen plaatsgevonden (zie ook hierna). De ommekomst van het corona-virus in Nederland heeft vervolgens tot enige vertraging in het proces geleid.

De intensivering van de samenwerking bevond zich in 2020 in de beginfase. Er was - bewust - nog geen sprake van bijvoorbeeld een uitgelijnd plan, een projectmedewerker / - leider, laat staan van een meer vaste organisatorische vormgeving van het idee. Daarbij werd overigens door verschillende betrokkenen opgemerkt dat het intensiveren van de samenwerking niet direct diende als opmaat tot een verdergaande organisatorische - en/of bestuurlijke krachtenbundeling (zie ook hierna). Anno 2020 kende het initiatief kortom een informele structuur. De ontwikkeling van de intensievere samenwerking bevond zich in een fase van verkenning.

Overigens is najaar 2020 gebleken - ten tijde van de eerste interviewronde - dat enkele van de vijf bovenstaande instellingen wel onderling toewerken naar fusies. Zo zijn het Regio College en het Horizon College voornemens te fuseren, evenals ROC Kop van Noord-Holland en het Clusiuscollege. Medio 2021 zijn deze fusies nog in gang; de eerste heeft enige vertraging opgelopen maar de tweede verloopt volgens plan.

Medio 2021 is besloten het streven naar intensivering van de samenwerking tussen de vijf instellingen tijdelijk 'on hold' te zetten (zie ook hierna). Wel blijft de informele wijze van samenwerking rond verschillende concrete projecten voortbestaan. Er komt ook een nieuw voortrekkersduo voor het samenwerkingsverband, wat aangeeft dat het streven naar intensivering van de samenwerking in beginsel wel opnieuw kan worden ingezet.

Door drie van de vijf samenwerkingspartners is het Regionaal Platform Arbeidsmarkt Noord-Holland-Noord benoemd als externe stakeholder. Het RPA is gebaseerd op een convenant van werkgevers, werknemers, onderwijs en overheden in dit deel van de provincie. Doel van het RPA en het betreffende convenant is het realiseren van samenwerking tussen partners op de arbeidsmarkt in Noord-Holland Noord. Het convenant omvat 34 partijen waaronder de 18 gemeenten van de arbeidsmarktregio. Het RPA kent een eigen structuur bestaande uit onder meer een bestuur, stuurgroep en strategisch overleg. Deze structuur is begin 2021 gewijzigd ter verbetering van

de effectiviteit van de samenwerking. Voor het RPA NHN is het initiatief tot intensivering van de samenwerking tussen de vijf mbo-instellingen zeer relevant aangezien dit mogelijk kan raken / bijdragen aan hun doelstelling. Het RPA NHN ziet zichzelf derhalve ook als een relevante stakeholder bij de samenwerking tussen de vijf instellingen.

## 4.2 > Aanleiding voor en doelen van de samenwerking

Zoals hiervoor genoemd zijn de partners geen vreemden voor elkaar. Op onderdelen en in combinaties wordt al onderling samengewerkt. In de eerste interviewronde worden verschillende factoren genoemd die meespelen bij de wens de samenwerking te intensiveren:

- ‘Het zo goed mogelijk willen presteren als bestuur in de regio’, vooral voor de studenten: ‘daarvoor wil je met publiek geld het beste neerzetten’.
- Het willen bijhouden van vernieuwing en innovatie in bedrijfsleven en op de arbeidsmarkt, wat alleen niet lukt. Demografische en technologische ontwikkelingen maken samenwerking noodzakelijk, omdat de innovatie ‘alleen’ niet te volgen is.
- Niet alleen met elkaar spreken over korte termijn issues maar ook over de ‘lange lijnen’ zodat er meer ruimte is voor inspiratie en er ‘visie’ in het gesprek komt.
- Ook het beleid van het ministerie van OCW in het kader van de gewenste (macro-) doelmatigheid van het opleidingsaanbod wordt genoemd.
- Maar tegelijkertijd wordt dan ook gerefereerd aan de onwenselijke ‘kaalheid’ of ‘armoede’ van gesprekken over louter (macro-) doelmatigheid; in plaats daarvan wil men het met elkaar vooral over de inhoudelijke agenda te hebben.
- Alle bestuurders vinden het van belang dat kleinschalig aanbod en dichtbij-huis-onderwijs mogelijk moet blijven, en dat ook dat een belangrijke factor is in het willen intensiveren van de samenwerking.

In oktober 2020 is gesproken over de vervolgstappen van de samenwerking. Verschillende thema's zijn daarbij de revue gepasseerd, bijvoorbeeld het gezamenlijk participeren in het duurzaam herstelprogramma MRA en ontwikkelingen in de zorg. Er is tijdens de bijeenkomst afgesproken dat twee bestuurders een vervolgvorstel maken, dat met de directieteam besproken kan worden. Er worden daarna maximaal drie onderwerpen uitgewerkt.

Medio 2021 blijkt dat de afspraken vooralsnog geen uitwerking hebben gekregen. Men constateert onderling dat er blijkbaar toch aarzelingen zijn om tot actie over te gaan. De wens om samen te werken heeft aan energie ingeboet. Besloten wordt de samenwerking tijdelijk in de wacht te zetten. Wat hierbij kan hebben meegespeeld zijn de personele wisselingen op bestuurlijk niveau, grotendeels door pensionering en opvolging. De oorspronkelijke aanzet van de samenwerking vormt echter voor de huidige bestuurders nog steeds een sterke motivatie om concrete initiatieven te ontwikkelen en voort te zetten. Ondanks de tijdelijke pauze blijft onderlinge samenwerking op meer informele wijze dus wel plaatsvinden. Er wordt aangegeven dat de twee fusies de focus op het belang van regionale samenwerking mogelijk eerder hebben verscherpt dan dat ze de samenwerking hinderen. Er komt naar verwachting eind 2021 een nieuw voortrekkersduo van het initiatief. Dit geeft nieuwe energie en mogelijkheden.

## 4.3 > Design van de samenwerking

Hiervoor is al aangestipt dat de instellingen niet werken aan een duidelijk ontwerp voor of ‘organisatie van’ de intensivering van de samenwerking. De intensivering is in 2020 nog in het stadium van verkenning. Wel is er onderling gesproken over de vraag welke mbo-instellingen binnen dan wel buiten het samenwerkingsverband vallen. Bij enkele partners bestaat de wens ook het ROC van Amsterdam te betrekken, met name in relatie tot het aanbod van opleidingen in de sector techniek. Erkend wordt echter dat de ervaring is dat samenwerking met dit roc een bepaalde dynamiek oplevert die niet altijd positief uitwerkt op de onderlinge verhoudingen; bovendien

zijn er nog andere mbo-instellingen in Amsterdam die dan in beginsel ook zouden moeten worden betrokken. Vooral nog kiest men er in 2020 dan ook voor de intensivering van de samenwerking te beperken tot de vijf hiervoor genoemde partners.

#### 4.4 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

##### Structuur

Het (nog?) niet beschikken over een blauwdruk of concreet plan wordt tijdens de eerste interviewronde zowel gezien als een factor die kan bijdragen aan het succes als aan het falen van de intensivering van de samenwerking. Zonder concreet plan kan het enthousiasme eerder worden behouden; er kan dan steeds worden gekeken naar de meest passende vorm voor een initiatief. Aan de andere kant is het gevaar dat er geen concrete afspraken worden gemaakt over wie waarvoor verantwoordelijk is, en er op die manier niets van de grond komt.

Tijdens de eerste interviewronde wordt door één van de bestuurders opgemerkt dat het instellen van een gezamenlijk innovatiefonds bevorderend kan zijn voor de structuur van de onderlinge samenwerking. Uit dit fonds kunnen dan ook gezamenlijk Rif-aanvragen worden gedaan.

In november 2021 is de intensivering van de samenwerking nog niet geconcretiseerd.

##### Cultuur

Inmiddels zijn twee fusietrajecten in gang gezet, hetgeen ervoor zorgt dat hoe dan ook het speelveld gaat veranderen. Daarnaast gaan ook enkele bestuurders weg in verband met pensionering. Het is dan altijd de vraag of nieuwe bestuurders net zo enthousiast zullen zijn over het samenwerkingsverband. Dit heeft te maken met het hebben van vertrouwen in elkaar. Hoe groter het vertrouwen is tussen bestuurders, hoe meer kans van slagen dit samenwerkingsverband heeft. Bestuurders moeten elkaar niet verrassen; transparant zijn over het verloop van de fusietrajecten is hier een belangrijk onderdeel van.

Het gezamenlijk gaan uitdragen van de maatschappelijke opdracht en het in dat verband anders spreken over concurrentieverhoudingen kan bespoedigend werken.

De fusies zijn in november 2021 nog in volle gang, hoewel er één ervan iets is getemporiseerd. Er wordt geconstateerd dat er achteraf gezien niet genoeg geïnvesteerd is in de onderlinge relaties; hier had informeel meer aan gebouwd moeten worden door bijvoorbeeld het gezamenlijk bezoeken van bedrijven en het zodoende verdiepen van thema's voor de regio. Ondanks dat men aangeeft dat voor dit soort initiatieven mogelijkheden zijn geweest, hebben ze niet plaatsgevonden. De WhatsApp groep die werd gecreëerd onder bestuursleden voor ruggespraak tijdens de piek van de Corona-crisis en die wat informeler contact bewerkstelligde, heeft najaar 2021 geen functie meer; op berichten wordt niet of nauwelijks meer onderling gereageerd.

Doordat voorstellen van het eerste voortrekkersduo een paar maal feitelijk zijn afgewezen en één van beide bestuurders inmiddels met pensioen is gegaan, is de energie voor het formuleren van wederom een nieuw voorstel weggeëbd. Er komt een nieuw voortrekkersduo.

Informeel blijft er wel energie bestaan om samen te werken als het gaat om specifieke en concrete initiatieven die er al waren, zoals bijvoorbeeld als het gaat om de entreeopleidingen en niveau 2, en het gezamenlijk aanbieden van arbeidsgerichte keuzedelen en kansberoepen. Het betreft hier mensen van buiten het bestuur, die elkaar weten te vinden en die het belang zien van publieke samenwerking. Deze zaken sluiten aan bij de kwaliteitsagenda en de position paper voor de arbeidsmarktregio met RPA Noord-Holland Noord, en de benodigde contacten met instellingen liggen er al.

##### Interactie met omgeving

Wat betreft externe factoren wordt 'de Covid-19 pandemie' tijdens de eerste interviewronde door alle gesprekspartners aangehaald. De bestuurlijke focus is hierdoor op andere zaken komen te liggen. Toch kan deze omstandigheid er juist ook voor zorgen dat

samenwerking de komende tijd meer wordt opgezocht. In november 2021 blijkt dat door de pandemie er wel tijdelijk intensiever informeel contact is geweest onder bestuurders, wat als waardevol werd ervaren, maar dat hiervan inmiddels geen sprake meer is.

Het onderwerp publieke samenwerking komt bij de afzonderlijke instellingen wel eens voorbij in gesprekken met de Inspectie over onderlinge concurrentie in de regio en in het macrodoelmatigheidsgesprek, alsmede bij de monitoring van de kwaliteitsagenda.

Ook was er deelname van een van de partners aan een pilot bestuursgericht toezicht; in dat verband was er een gesprek met de raad van toezicht en de Inspectie, waarbij het onderwerp langskwam.

Door geen van de bestuurders is aangegeven dat de intensivering van de samenwerking vanuit externe factoren of actoren wordt aangedreven, zoals de gemeenten of provincie. Een van de instellingen geeft juist aan dat geen hulp van de overheid gewenst is; dit omdat bijvoorbeeld een ambitieuze wethouder initiatieven van instellingen juist uit de gezamenlijkheid kan trekken.

#### **Duurzaamheid van de samenwerking**

Het blijkt moeilijk te zijn de samenwerking te concretiseren, maar ondanks de fusies, de Coronapandemie, handelingsverlegenheid van het bestuur, de aan dit alles gerelateerde tijdelijke pauze in het streven naar intensivering van de samenwerking, blijft de behoefte en het gezamenlijk doel om samen te werken onverminderd bestaan. Buiten het initiatief om blijven immers allerlei concrete samenwerkingsinitiatieven gewoon doorgang vinden; hier lijkt de energie onverminderd. Het initiatief tot intensivering wordt in de nabije toekomst waarschijnlijk weer opgepakt met een nieuw voortrekkersduo.

Samengevat zijn remmende krachten op de samenwerking in ieder geval geweest:

- de coronapandemie; deze heeft het onderlinge contact en communicatie met ook de nieuwe bestuurders in ieder geval niet bevorderd;
- interne dynamieken van en personele wisselingen bij individuele colleges.

- Factoren die samenwerking juist verder stuwen zijn de twee fusies en (ondanks de pauze) het aanstellen van een nieuw voortrekkersduo.

## 4.5 > Ontwikkelingen

### **Nabije toekomst**

In het najaar van 2020 is het voornemen vooral stap voor stap te kijken naar wat er moet gebeuren. Na de bijeenkomst in oktober 2020 wordt een vervolgvorstel gemaakt door twee bestuurders. De bedoeling is om daarna gezamenlijk enkele thema's uit te werken, die 'meerwaarde kunnen toevoegen aan ons mbo'. De thema's moeten vanuit vertrouwen worden opgepakt en met respect naar elkaar. Het beeld is dat 'de structuur de cultuur volgt'.

Voor de iets verder weg gelegen toekomst wordt in die periode gedacht aan het gezamenlijk oppakken van enkele grotere thema's zoals als 'een leven lang ontwikkelen'. Het gaat dan over onderwerpen die gebied-overstijgend zijn en dus altijd samenwerking met de (arbeidsmarkt-)regio behoeven.

### **Belangrijke veranderingen**

Najaar 2020 geven meerdere bestuurders aan dat ze ervoor moeten waken dat de samenwerking een platform wordt voor enkel een doelmatigheidsdiscussie. Van belang is dus: kijken naar zaken die 'alleen' niet lukken, maar gezamenlijk wel opgepakt zouden kunnen worden. Ook het delen van informatie over lopende kwesties, zoals de fusies, en de algemene communicatie worden in die periode als belangrijke aandachtspunten aangegeven.

Zoals hiervoor beschreven wordt medio 2021 besloten de samenwerking tijdelijk 'on hold' te zetten. Er bestaat bij sommigen enige irritatie dat de vergaderingen regelmatig toch tot een doelmatigheidsdiscussie leiden en dat soms wensen en doelen van individuele colleges te veel nadruk krijgen. Ook ontstaat er onevenredigheid in deelname door focus op actiepunten die bij bepaalde individuen terechtkomen, waardoor de rest een wat afwachtende houding aanneemt. Er komt eind 2021 wel een nieuw voortrekkersduo. Onduidelijk is dan nog hoe dit de agenda en het streven naar intensivering van de

samenwerking zal gaan beïnvloeden en wat de wensen van de partners zijn hieromtrent.

### **Tot slot**

Bij de eerste interviewronde is ‘Teams aan zet’ een punt dat door een enkele bestuurder wordt aangehaald. Reden: als bestuurder kun je allerlei zaken bedenken, maar de teams moeten dit ook willen. Dit vraagt om een verandering in de interne cultuur van de samenwerkingspartners. Het zou in dat verband volgens de geïnterviewde bevorderend werken als er eerst een makkelijk project wordt opgepakt, zodat de deur ook in dat opzicht open gaat.

In november 2021 wordt door geïnterviewden aangegeven dat de samenwerking ‘op en vanuit de werkvloer’ gewoon doorgaat. Men vindt elkaar op het gebied van allerlei initiatieven, zoals dit ook het geval was voor het tot stand komen van de samenwerking.

## > 5. Praktijkroute Horeca en Toerisme Scalda

### 5.1 > Het samenwerkingsverband

Scalda heeft enkele jaren terug het concept van de praktijkroute ontwikkeld. De kern van dit concept bestaat eruit dat studenten in de reële beroepspraktijk werken en leren op een vraaggestuurde manier. Enkele praktijkroutes zoals in de ouderenzorg bestaan al wat langer.

De Praktijkroute Horeca en Toerisme daarentegen is van recenter datum; deze route is begin 2019 opgestart.

#### Context en geschiedenis

Scalda is een mbo-instelling gesitueerd in Zuidwest Nederland (Zeeland) en bestaat uit 13 kleinschalige vakgerichte colleges en CIOS Zuidwest Nederland, MBO DANS GOES en Maritiem en Logistiek College de Ruyter. Op 1 oktober 2018 telde Scalda ruim 9000 studenten, waarvan circa 75% in de BOL en 25% in de BBL.

De opleidingen van Scalda zijn verdeeld in clusters. Elk cluster biedt vormen van hybride leeromgevingen aan waarvan de praktijkroute de meest vergaande is.

Bij de Praktijkroute Horeca en Toerisme gaan BOL-studenten vanaf de eerste dag van hun opleiding aan de slag bij een horeca en/of toerismebedrijf. De route wordt op verschillende opleidingsniveaus aangeboden. Om de route te realiseren werkt Scalda samen met verschillende horeca- en toerismebedrijven uit alle regio's in Zeeland.

De praktijkroute past volgens Scalda bij een belangrijke leerstijl van studenten: leren door te doen. Daarnaast zorgt een praktijkroute ervoor dat studenten echt zien wat het betekent een baan te hebben bij een horeca- of toerismebedrijf in Zeeland.

Deze praktijkroute is in eerste aanleg vooral opgezet voor Zeeuws-Vlaanderen, om de leefbaarheid in de regio te verhogen. Veel reguliere opleidingen verdwenen namelijk uit Zeeuws-Vlaanderen. Studenten moesten daardoor een lange reis ondernemen om mbo op hun niveau te kunnen volgen. Er is gezocht naar mogelijkheden en dat is de

praktijkroute geworden, want het is dicht-bij-huis-onderwijs. Studenten gaan minder naar een schoollocatie en leren in de praktijk. Er worden werkplaatsen aangeboden waar ze de theorie kunnen ophalen; dit gebeurt vraaggestuurd.

Naast de Praktijkroute Horeca en Toerisme zijn er nog andere hybride leeromgevingen waarvan de praktijkroute Ouderenzorg het langst bestaat. Het concept van de praktijkroute is in dat opzicht dus niet nieuw voor Scalda en de regio.

#### Partners

Relevant voor de context is verder het Zeeuwse Hospitality Pact: een samenwerkingsverband tussen koepelorganisatie Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ, zie ook hierna), de Zeeuwse gemeenten verenigd in de Arbeidsmarktregio Zeeland, provincie Zeeland, Scalda en Hogeschool Zeeland en het Kenniscentrum Kusttoerisme. Met het Pact streven de deelnemers naar verbetering van de afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Deze samenwerking is vastgelegd in een manifest.

In het kader van dit Pact heeft Scalda ingezet op het - in samenwerking met andere partijen - aantrekkelijker maken van beroepen in de horeca- en toerismedebbranche.

Toeristisch Ondernemend Zeeland is een koepelorganisatie van de branches: Recron, MKB Nederland Zeeland, Koninklijke Horeca Nederland, HISWA en Ve Ka Bo Nederland. De organisatie richt zich op optimalisering van de personeelsvoorziening voor horeca en recreatiebedrijven in de regio Zuidwest Nederland.

Er zijn kortom verschillende partijen betrokken bij de praktijkroute. Naast en in samenhang met het Pact worden ten behoeve van de route vooral ook samenwerkingsovereenkomsten gesloten met de deelnemende bedrijven.

#### Uitgangspunten bij de Praktijkroute

De student start vanaf de eerste dag van de opleiding in een bedrijf en volgt aldaar een BOL-opleiding. De student is regisseur van zijn eigen leer- en

ontwikkeltraject en wordt daarin begeleid door verschillende personen: coach van school, praktijkopleider van het bedrijf en vakdocent van school. De beroepspraktijk staat centraal: de vragen die een student tegen komt in het bedrijf, zijn de basis voor het leerproces. Tijdens het leerproces leert de student in meerdere bedrijven. De kwalificatie-eisen zijn hetzelfde als bij een reguliere student.

Na een intakeprocedure wordt een student geplaatst bij een geschikt bedrijf. Vervolgens gaat de student 40 uur per week aan de slag met de opleiding, waarvan 10 uur zelfstudie. Als de student bij het eerste bedrijf 'uitgeleerd' is, wordt het leertraject vervolgd bij een volgend bedrijf. Bij de Praktijkroute Horeca en Toerisme zijn er per regio ongeveer 12 deelnemende bedrijven waartussen de studenten kunnen rouleren.

De ontwikkeling wordt gemonitord door driehoeksgesprekken; deze gesprekken vinden wekelijks plaats tussen student, coach en praktijkopleider. Daarnaast zijn er werkplaatsen waar de student zich in kan schrijven voor (verdiepings)lessen en is er groepscoaching waarbij studenten van elkaar leren.

Van het bedrijf dat meedoet aan de route wordt verwacht dat het zich voor een periode van minimaal drie jaar bindt. Het bedrijf moet bereid zijn de student de ruimte te bieden om te leren en zich te ontwikkelen en moeten er praktijkopleiders worden aangesteld. Bedrijven tekenen daartoe een samenwerkingsovereenkomst. In de samenwerkingsovereenkomst zijn alle afspraken tussen Scalda en het bedrijf opgenomen.

De deelnemende bedrijven en de opleiding overleggen in een stuurgroep. Daarin worden praktische en programmatische kwesties gezamenlijk opgepakt, zodat de bedrijven de opleiding mede vorm geven. Het onderwerp 'ziekteverzuim' is bijvoorbeeld in zo'n stuurgroep opgepakt, omdat er in het begin van de samenwerking hierover nog niets was opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst.

De projectleider fungeert als linking-pin tussen stuurgroep en het opleidingsteam van Scalda. Door middel van periodieke gesprekken wordt indien

nodig bijgestuurd op relevante ontwikkelingen. Deze projectleider verantwoordt zich op haar beurt aan de Scalda stuurgroep Hybridisering. Door deze werkwijze is het ontwikkelen en uitbouwen van de hybride leeromgeving verankerd in de organisatie van Scalda.

Voor de praktijkopleiders van de bedrijven zijn er spreekuren, waar problemen uit de praktijk kunnen worden besproken en praktijkopleiders kunnen sparren over hoe zaken het best kunnen worden aangepakt. Ook organiseert Scalda scholingen voor de praktijkopleiders.

Deze samenwerkingsvorm zorgt ervoor dat het onderwijs naar de bedrijven wordt gebracht. Dit maakt de Praktijkroute ook voor de hbo-instelling uit de regio interessant. In het Hospitality Pact is namelijk ook opgenomen dat er meer gewerkt moet worden aan 'doorlopende leerlijnen'. De vraag naar hbo-afgestudeerden wordt namelijk steeds groter. Mbo-studenten die uit de Praktijkroute doorstromen naar het hbo zijn gewend aan een bepaalde leerstijl en werkwijze; daarmee is de Praktijkroute zeer relevant voor het hbo.

## 5.2 > Aanleiding voor en doel van de samenwerking

De aanleiding van de Praktijkroute Horeca en Toerisme is de krapte op de Zeeuwse arbeidsmarkt in deze sector. Dit komt onder andere doordat studenten steeds meer wegtrekken uit de regio en daarmee sprake is van 'ontgroening'. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er steeds minder mensen beschikbaar zijn voor horecabanen en er ook veel personeel uitstroomt. Daarbij speelt verder mee dat juist als er al (vele) handen te kort zijn in het bedrijf, het begeleiden en inwerken van nieuwe instroom extra lastig is.

Voor Scalda is het ook om redenen van organiseerbaarheid van het aanbod nodig hybride leervormen te introduceren. Kleine opleidingen zijn zeker in de horeca-branche relatief duur, omdat dit een gebouw en faciliteiten vergt die up to date gehouden moeten worden. Het is vanuit die optiek aantrekkelijk voor het

mbo om bij deze opleidingen met bedrijven in een hybride opzet samen te werken.

### **Spanningen tussen doelen**

Er worden in de gesprekken geen inhoudelijke en/of strategische spanningen rond of tussen genoemde doelen gesignaleerd. Het beeld is dat vanuit alle betrokken organisaties dezelfde doelstellingen worden nagestreefd. Wel liggen bij partners - logischerwijs - de accenten soms anders aangezien de aard van hun organisaties verschilt.

Ook ruim een jaar later zijn er volgens geïnterviewden geen spanningen tussen de doelen die partijen hebben binnen de samenwerking. Wel zijn de belangen voor elke partij net even anders. Voor Scalda is het van belang dat de opleiding betaalbaar blijft om deze te kunnen aanbieden; tijdens de coronacrisis stond voor veel bedrijven het overeind houden van hun zaak voorop.

## **5.3 > Design van de samenwerking**

### **De totstandkoming**

Een van de aanleidingen voor het opstarten van de praktijkroute Horeca en Toerisme was het zoeken naar een oplossing om de opleidingen te kunnen blijven aanbieden in Zeeuws-Vlaanderen. Bij het opstarten van de praktijkroute is contact geweest met het Friesland College, daar waren de praktijkroutes al geïntroduceerd.

Het opzetten van een praktijkroute begint met het contact opnemen met bevriende bedrijven. Vervolgens worden er informatiebijeenkomsten gehouden en afspraken gemaakt over bijvoorbeeld opleidingsvergoeding en schoolvakanties. Na enkele gezamenlijke besprekingen kan dan meestal de samenwerkingsovereenkomst worden vastgesteld en ondertekend. Dit is vaak een feestelijk moment.

## **5.4 > Realisatie output en outcome**

### **Gerealiseerde output**

Met de praktijkroute wordt beoogd meer studenten op te leiden voor de branches Horeca en Toerisme. Men wil dit realiseren door voor studenten dicht-bij-huis-onderwijs in deze opleidingen aan te bieden én ze direct in de beroepspraktijk bezig te laten zijn. Op deze manier krijgen de studenten direct de relevante ontwikkelingen in de beroepspraktijk mee.

Begin 2022 is dit nog steeds de beoogde output. Binnen Scalda lopen verschillende projecten om de leeromgevingen verder te hybridiseren. Dit gebeurt in het cluster waar Horeca en Toerisme onder valt door middel van het programma DVG Gereed voor de Toekomst. Ook bij andere clusters worden dergelijke stappen gezet. Op het niveau van Scalda-breed wordt deze ontwikkeling ondersteund vanuit een practoraat; dit stimuleert de hybridisering door middel van 'onderzoekend leren' naar hoe er wordt geleerd door student, docent en bedrijf.

In geval van de Praktijkroute Horeca en Toerisme is het bedrijfsleven nog steeds aangehaakt; docenten komen in toenemende mate uit de praktijk, hetgeen samenwerking en wederzijds leren bevordert.

Hoewel partijen hun best doen om de praktijkroute in stand te houden en daarmee studenten op te leiden voor de branches Horeca en Toerisme, neemt de instroom af. Dit komt niet alleen door de algemene krapte op de arbeidsmarkt, maar ook het slechte imago van de sector speelt hierin een rol. Door de coronacrisis is het imago van de sector nog eens verslechterd; ouders adviseren hun kinderen om te kiezen voor een andere sector vanwege de onzekerheid waarmee werken in de branches Horeca en Toerisme op dit moment nog is omgeven. Ook heeft de sector tijdens de coronacrisis blijvend arbeidskrachten verloren aan andere sectoren.

Een remedie om meer studenten te trekken is wellicht de inzet op een Leven Lang Ontwikkelen (LLO), met de mogelijkheid om CREBO-certificaten te halen voor richtingen in horeca en toerisme. Hiervoor kan een andere studentendoelgroep worden geworven:



mensen die al in de sector werkzaam zijn maar zonder diploma en die mogelijk ook door willen leren op de praktijkroute. Ook kunnen op deze manier nieuwe bedrijven worden betrokken bij de samenwerking.

In oktober 2021 is ook een tekentafelsessie gehouden met 60 bedrijven, georganiseerd door het Hospitality Pact en Scalda, met als doel actiepunten te formuleren om het imago van de sector te verbeteren. Dit resulteerde in voorstellen voor:

1. een keurmerk goed werkgeverschap binnen het toerisme;
2. een kennisdatabank voor goed werkgeverschap (hiervoor was veel draagvlak);
3. het laden van het begrip 'duurzaam werkgeverschap'.

Er is inmiddels een programma geschreven om met deze actiepunten aan de slag te gaan.

Er wordt gezamenlijk veel ondernomen om de praktijkroute in stand te houden en op die manier studenten op te leiden of bij te scholen. Desalniettemin is het (financieel) een hele puzzel om deze vorm van onderwijs aan te bieden. Er wordt daarom ook gekeken naar mogelijkheden om met grotere bedrijven als De Roompot leerovereenkomsten aan te gaan, waarbij Scalda de medewerkers van deze bedrijven opleidt. Ook ontwikkelt Scalda momenteel Hospitality Hubs samen met het vo en bedrijven, in eerste instantie in Zierikzee. Op de locatie van een vo-school en bedrijven zullen vanuit meerdere opleidingen de workshops, theorie, een deel praktijk, en de begeleiding worden gecombineerd. Studenten komen zo steeds meer terecht op grotere locaties waar het onderwijs over allerlei opleidingen heen wordt gecombineerd.

Het plan is verder een doorlopende leerlijn op te zetten zodat studenten op de vo-school rechtstreeks kunnen doorstromen naar een Niveau 2, 3 of 4 opleiding. Ook dit is een manier om de opleiding betaalbaar te houden voor de regio.

Het plan is deze ontwikkelingen in Schouwen-Duiveland te stimuleren en te borgen; daarna kan de boodschap worden overgebracht naar Walcheren en Zeeuws-Vlaanderen.

Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ) dat in Walcheren zit en het Hospitality Pact dat overal in Zeeland opereert kunnen hier ook een belangrijke rol in spelen; dit hoort immers bij hun functie.

#### **Gerealiseerde outcome**

De beoogde doorwerking hiervan is dat men studenten zo blijvend wil binden aan de branches en daarmee aan Zeeland. De inzet is kortom een substantiële bijdrage te leveren aan het beperken van het tekort aan arbeidskrachten in de branches horeca en toerisme.

De provincie en gemeenten delen de doelstelling studenten blijvend te binden aan Zeeland.

De beoogde uitwerking vereist dat er voldoende instroom is op de betreffende opleidingen om studenten blijvend te binden aan de branches en aan Zeeland. Uit de gesprekken van begin 2022 komt naar voren dat de instroom een steeds groter wordend probleem is. Het imago van de sector is verder verslechterd door de coronacrisis en er zijn minder aanmeldingen dan beoogd. De focus wordt daarom ook naar LLO verplaatst, maar veelal zijn dit horecamedewerkers die al binnen de sector werken. Dit zorgt dus wel voor een nieuwe aanwas aan studenten maar niet voor nieuwe instroom in de sector.

## **5.5 > Dynamiek samenwerkingsverband**

### **Borging ontwikkelingsmogelijkheden**

Door de jaren heen is de samenwerkingsovereenkomst steeds duidelijker en specifiekier geworden. Dit komt door de opgedane ervaring. Via de stuurgroepen worden verbeterpunten opgepakt en werkt men gezamenlijk aan een zo goed mogelijk concept.

Wat betreft de aanzet tot de samenwerking is de achtergrond logischerwijs niet anders geworden, wel is het actueler dan ooit tevoren. De krapte op de arbeidsmarkt is groot en versterkt door de coronacrisis. Dit zorgt ervoor dat de wens om samen te werken onverkort bij alle partijen bestaat.

In de afgelopen periode is er ook meer verbinding ontstaan op lokaal niveau. In de eerste gespreksronde van dit onderzoek werd de provincie nog als een remmende factor gekarakteriseerd; de betrokkenheid vanuit de provincie was niet afdoende om het probleem te verhelpen. Hoewel de provincie heeft bijgedragen aan de start van de praktijkroute door middel van een subsidie, wordt de rol van de provincie niet door iedere stakeholder in de sector als ondersteunend ervaren. Dit heeft er in de afgelopen periode echter wel voor gezorgd dat lokale stakeholders, waaronder ook lokale overheden, zich hebben verenigd; men is op basis van Bewuste Bestemming 2030 beleid gaan maken met als hoofddoel het sterk groeiende toerisme in goede banen te leiden, vooral ook in relatie tot het ecosysteem. Het lokale beleid van de komende jaren zal op deze visie worden geënt. In die visie is de arbeidsmarkt nadrukkelijk vermeld.

Op dit programma, waar Human Capital een belangrijk onderdeel van is, is ook dat van het Kenniscentrum Kusttoerisme (KCK) bepaald. Het speelt in op de noodzaak samen te werken aan imago en goed werkgeverschap, en om met nieuwe generaties mee te bewegen teneinde ze vast te houden. Vanuit de Human Capital Agenda is men bezig met een PPS om geld te krijgen om mensen aan te trekken.

Ondanks alle uitdagingen van de coronacrisis heeft deze er wel voor gezorgd dat, ondanks dat het moeilijker was fysiek bij elkaar te komen, Scalda dichter bij het werkveld staat dan ooit; door de omstandigheden gedreven wordt het netwerk rond de horecaopleidingen steeds beter.

Vanuit het overheidsdocument Ruimte in Regels – gericht op een betere balans tussen kwaliteit en regeldruk in het hoger onderwijs – is er meer ruimte gekomen om de hybridisering als een positieve ontwikkeling te zien. Ook is de strikte urennorm losgelaten door de coronacrisis, wat ruimte geeft om de hybridisering verder te ontwikkelen.

## 5.6 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

### Structuur

Als aandachtspunt is genoemd dat de sector horeca en toerisme gekenmerkt wordt door veel losse, zeer diverse bedrijven en mede daardoor niet een duidelijke organisatie kent. Om overeenkomsten te sluiten moet er langs elke bedrijf apart worden langsgedaan en afspraken worden gemaakt. Dit is veel regelwerk. De sector kan dat zelf niet voor elkaar krijgen. Er is behoefte aan een gezamenlijk ‘bureau’ van waaruit onder meer dat regelwerk kan worden gefaciliteerd. Maar dat voor elkaar krijgen kost geld. Op dit moment betaalt de provincie deze bureaunkosten; maar er is ook veel voor te zeggen dat de sector deze kosten zelf moet dragen. Of dat gemeenten er aan bijdragen vanuit de inkomsten (toeristenbelasting) die de sector voor gemeenten genereert.

Aandachtspunt in de organisatie van de samenwerking is volgens sommigen voorts dat brancheverenigingen niet altijd even adequaat omgaan met de ‘spagaat tussen landelijk en lokaal’.

### Cultuur

Meerdere geïnterviewden hebben aangegeven dat het imago van de sector een belangrijk punt is. Horeca en toerisme is hard werken, dit zie je ook als gast. In Nederland wordt werken in deze branche echter en helaas niet snel gezien als een carrière, eerder als een bijbaan. Daarbij komt dat het werk in deze branche in Zeeland sterk seizoensgebonden is. Hierdoor heeft personeel een deel van het jaar geen vast inkomen en ook dat maakt het lastig om jonge mensen te binden. Dit zijn zaken die ook zijn opgenomen in het Hospitality Pact en gezamenlijk moeten worden opgepakt.

Daarnaast wordt genoemd het realiseren van ‘meer gezamenlijke verantwoordelijkheid’. Het is begrijpelijk dat in de bedrijven het ‘runnen van de zaak’ voorrang heeft voor ‘het opleiden’. Maar dat laatste kan ook weer niet inhouden dat studenten in het bedrijf te weinig worden begeleid of dat een bedrijf de voorkeur geeft aan studenten ‘waar niets mee aan de hand is’. Tegelijkertijd is er in het bedrijf niet altijd

de mogelijkheid om jonge mensen 'te leren werken'. Hierin ligt volgens sommigen een opdracht voor het onderwijs, want met de hybride leeromgeving verschuift feitelijk een deel van de opvoedkundige taak van het mbo naar het bedrijf. Wel geven sommige ondernemers aan dat het type student dat zich aanmeldt voor de praktijkroute veel eerder klaar is voor verantwoordelijkheid op de werkplek dan reguliere studenten, veel sneller als volwaardig medewerker in het team wordt opgenomen en laat zien dat ze er wel gaan komen na het afronden van hun opleiding. In het verdere hybridiseringsproces kan het belangrijk zijn deze verschillen tussen reguliere - en praktijkstudenten in goede banen te leiden.

Een schoolse cultuur is echter niet altijd goed inpasbaar in de bedrijfscultuur. In de onderlinge samenwerking zou dit meer bespreekbaar gemaakt kunnen worden zodat zowel school als bedrijf ervan leren.

Als belangrijkste hindermacht met betrekking tot de samenwerking rond de praktijkroute wordt genoemd de vele 'schotten en muren': mensen of partijen die vooral gericht zijn op hun eigen onderdeel, locatie, opleiding, vak, en ook eigen eiland. Zo willen de brancheorganisaties zelf bepalen wat de inhoud van de praktijkroute moet zijn, terwijl wat zij voordragen niet door een ieder als vernieuwend wordt gezien. Door de eilandencultuur is het soms lastig nieuwe initiatieven op te pakken op een ander eiland. Er bestaan anders gezegd door de aparte eilanden cultuur-verschillen waarmee rekening gehouden dient te worden om de samenwerking te laten slagen.

Het Kenniscentrum Kusttoerisme geeft aan te proberen de domeinafbakening te doorbreken en de verschillende werelden meer bij elkaar te brengen.

Binnen Scalda hebben sommige docenten moeite met samenwerking rond de hybridisering omdat er pijn zit uit het verleden: zij onderhielden zelf de goede connecties met stagebedrijven, maar die zijn nu overgenomen door de voortrekkers van de praktijkroute. Ook moeten docenten nu in zowel het reguliere - als in het praktijkteam kunnen werken, wat ook spanningen oplevert.

Anderzijds vormen de bedrijven een grotere uitdaging naarmate ze een grotere rol bij de opleiding spelen, omdat ze meer inspraak in het onderwijsproces willen en meer een docentrol willen vervullen.

Docenten die al jaren in het vak zitten hebben vaak meer moeite mee te bewegen in de ontwikkelingen, wat weer invloed kan hebben op de bereidheid van bedrijven studenten naar Scalda te sturen. Docenten uit het reguliere onderwijs hebben ook vaker moeite met de omschakeling naar studenteigenaarschap, iets dat de praktijkdocenten veel makkelijker aandurven. Door ruimte te geven om fouten te maken en daarop te reflecteren worden docenten ondersteund in dit leertraject. Ook is het belangrijk te zorgen dat de veranderingen breed worden gedragen; dit wordt bewerkstelligd door het binnen brengen van het praktijkroute-gedachtegoed bij meer teams, en door docenten van de reguliere opleiding bij de praktijkopleiding te laten lesgeven en vice versa. Dit helpt tevens eilandvorming tussen beide groepen tegen te gaan. Teamleden die betrokken zijn in praktijkroutes helpen ook via hun enthousiasme over het praktijkrouteconcept en over innovatie.

Concurrentie en spanning tussen reguliere docenten en praktijkdocenten speelt echter minder, nu de datum van de daadwerkelijke omschakeling naar het hybride onderwijs - 1 augustus 2023 - dichterbij komt. Het is belangrijk in de ontwerpfase met veel verschillende mensen te praten. Dit belangrijke aspect heeft door de coronacrisis wel sterke hinder ondervonden omdat maar in zeer beperkte fysieke zin bij elkaar gekomen kon worden.

Vanuit de bedrijven is er soms het gevoel dat Scalda de zeer diverse groep ondernemers niet altijd juist aanspreekt, de urgentie die bedrijven ervaren niet deelt, en niet altijd voldoende kennis en begrip heeft van de praktische werkelijkheid in de toeristische sector. Daarnaast wordt door sommigen gesteld dat Scalda een te softe aanpak van studenten heeft, die contraproductief kan zijn. Hierover moet het gesprek met elkaar worden gevoerd.

Wel wordt het als positief gezien dat de praktijkroute vanuit Scalda wordt geleid door zowel een onderwijs-expert als iemand die de praktijk goed kent. Binnen Scalda wordt door sommigen ook opgemerkt dat de praktijkroute meer gelijkwaardig moet worden ingezet richting de bedrijven, in overeenstemming met wat daadwerkelijk van hen verwacht kan worden.

Vanuit alle externe stakeholders wordt communicatie als belangrijkste punt genoemd voor verbetering van de samenwerking. Het beeld over communicatie en informatievoorziening vanuit Scalda tijdens de coronacrisis wisselt per bedrijf; een bedrijf ervaart dit als slechter dan voor de crisis; een ander bedrijf waardeert dat Scalda het contact is blijven zoeken en samen naar oplossingen bleef zoeken, graag feedback ontvangt en hiernaar goed luistert. Een derde bedrijf is tevreden met de enthousiaste communicatie vanuit Scalda naar de participerende bedrijven en naar buiten toe in het algemeen, maar vreest dat het laatste niet afdoende zal zijn om de opleiding te laten groeien.

De gebruikelijke overleggen zijn gewoon doorgegaan tijdens de crisis en in de meeste regio's zijn de bedrijven die samenwerken met Scalda trouw bij elkaar blijven komen. Belangrijk daarbij is ook om voldoende tijd te maken voor de wekelijks driehoeksgesprekken volgens sommige ondernemers. De samenwerking rond de opleidingsplaatsen staat of valt daarbij met de personen die betrokken zijn, maar de begeleiding van Scalda wordt door hen als betrokken en aanwezig beschouwd en de samenwerking is intensief waar het de praktijkroute betreft, waardoor een goede relatie ontstaat. Op Walcheren is men tijdens de coronacrisis minder trouw samen blijven komen en wordt minder samenwerking vanuit Scalda gerapporteerd door de bedrijven; deels heeft dit met de coronacrisis te maken waardoor bedrijven ook minder actief deelnamen. Er bestaat op Walcheren ook nog een reguliere opleiding in Middelburg waardoor de samenwerking met bedrijven minder voortvarend loopt.

Sommige ondernemers merken wel op dat belangrijke informatie over een student in het bedrijf nog wel eens bij de Scalda-coach blijft hangen waardoor veel vertraging optreedt als er problemen zijn. Dit

is moeilijk integraal aan te pakken voor Scalda; echter bepaalde communicatiehaperingen zouden na al deze jaren samenwerken niet meer mogen voorkomen, vindt men. Andere bedrijven geven aan dat er voordat een student begint een gesprek is met Scalda en het bedrijf om te zorgen dat er een goede match is. Meestal pakt dit goed uit maar het kan voorkomen dat een student toch niet past binnen het type opleiding. Verder geven sommige bedrijven aan door Scalda niet geïnformeerd te zijn over de hybridiseringsplannen; echter andere vinden dat er over de relevante ontwikkelingen rond de praktijkroute goed gecommuniceerd is, zowel via werkgroepen als persoonlijk. Scalda geeft aan dat deze ontwikkelingen tijdens een stuurgroepbijeenkomst zijn toegelicht en ook bij het vo en hbo goed op de agenda worden gezet. Verder wordt er een ontwikkelgroep van de bedrijven gepland om hen mee te nemen in de BOL-, BBL- en praktijkroute concepten.

De vraag is ook of iedereen van de sector in de regio weet dat er praktijkroutes worden aangeboden, inclusief jongeren. Er zijn veel verschillende stakeholders in de sector, waardoor veel langs elkaar heen loopt. Er is dan wel het platform TOZ, maar vanuit daar kan niet alles geregeld en georganiseerd worden. De praktijkroute is ook geen item van TOZ, hoewel het hierin wel een belangrijke rol in zou kunnen vervullen bijvoorbeeld als klankbord. Tijdens de coronacrisis bestond bij TOZ het gevoel dat het aan TOZ is de samenwerking en relatie met Scalda warm te houden en dat initiatieven in de samenwerking vanuit TOZ moeten komen. De functie van programmamanager bij TOZ staat echter open en de verwachting is dat met de vervulling van die vacature dit verbeterd kan worden, omdat deze rol ideaal gepositioneerd is voor het onderhouden van de relatie.

Daarnaast is een belangrijke notie om mee te nemen dat horeca en toerisme vanuit de praktijkroute gescheiden worden behandeld, maar in de sector zelf is dit niet geval. Het vak is enorm interdisciplinair, zo zijn er ook administratieve afdelingen binnen een horeca- of toerismebedrijf.

Verder is het van belang dat de ‘bottom up waarden’ worden gerespecteerd en hierin is ook een rol voor het onderwijs neergelegd. Wat de ondernemer aankan is daarvan een belangrijk onderdeel. Uit de gesprekken met sector blijkt dat er een vanzelfsprekendheid is vanuit het onderwijs dat zaken wel ‘gewoon’ worden opgepakt door het bedrijfsleven en de branche. Een voorbeeld is een bustoer langs de horecabedrijven die werd georganiseerd om studenten te enthousiasmeren voor de sector. Op zich een prima initiatief, maar er werd wel een beetje makkelijk voorbijgegaan aan wat dit voor de bedrijven in kwestie betekende.

Daarnaast is ‘groot en klein’ een issue. Eerst konden alleen grotere spelers op de stagemarkt meedoen met de praktijkroute. Later werd ook deelname voor kleinere bedrijven open gesteld omdat zij ook van meerwaarde kunnen zijn voor de praktijkroute en het leren van de student. Tegelijkertijd komt in de gesprekken ook aan de orde dat grotere bedrijven voor Scalda aantrekkelijk zijn en blijven omdat zij meer zekerheid kunnen bieden en er in die bedrijven meer mogelijkheden zijn onderwijsaanbod voor studenten te clusteren. Er wordt nu wel als belangrijk knelpunt gezien dat kleinere ondernemers geneigd zijn te denken dat alleen grote bedrijven een rol kunnen spelen bij de samenwerking, terwijl het juist de praktijkroutes zijn die een belangrijke rol kunnen spelen in het oplossen van het probleem in de sector.

### **Imagoprobleem en studentenwerving**

Uitdagingen rond het slechte imago van de sector en het aantrekken van studenten zijn groter geworden tijdens de coronacrisis. Het Hospitality Pact heeft nu een programma geschreven om dit aan te pakken en ook op landelijk niveau wordt actie ondernomen. Grote bedrijven als Van der Valk geven medewerkers met gezinnen bijvoorbeeld meer vrije tijd in het weekend om werken in de sector aantrekkelijker te maken. Ook voor alleenstaande moeders zou verbetering moeten komen bijvoorbeeld in termen van de kinderopvang, die nu slechts van 8-17 uur is. Imagoverbetering zal echter een paar jaar duren om goed door te zetten.

Zonder steun van de gemeente is het ook moeilijk om het gewenste draagvlak te creëren om het imago van de sector te versterken. Er zijn wel initiatieven vanuit

de gemeente en provincie, vooral uit de tijd vóór corona. Het risico met meerdere initiatieven echter is ook dat deze langs elkaar heen gaan. Maar het leeft nu wel meer en er wordt gezamenlijk meer ondernomen. Qua studentenwerving worden nieuwe doelgroepen aangeboord zoals mensen die al werkzaam zijn in de sector, 60-plussers, en mensen die bij het UWV staan geregistreerd.

Een idee uit de praktijk is dat jongeren die een tussenjaar nemen en jongeren die wachten op de uitslag van het lotingsproces voor de hotelschool Den Haag, in die tijd een combinatie van leren en werken zouden kunnen doen. Ook nieuwe Nederlanders vormen een mogelijke doelgroep, en bij Orionis (voorheen de Sociale Dienst) zitten veel mensen in de kaartenbakken die in Zeeland wonen maar niet aan het werk komen. De sector zou volgens sommigen een voorbeeld kunnen nemen aan Bureau ViaZorg in de zorg, waarin alle relevante zorgorganisaties samenwerken om centraal het arbeidsmarktprobleem in de zorg aan te pakken.

### **Financiële kwetsbaarheid**

Scalda heeft voor het cluster DVG Gereed voor de Toekomst een ‘business case’ ontworpen waarbij goedkopere en duurdere opleidingen elkaar opheffen in termen van formatie. Dit model is echter gebaseerd op ingeschatte keuzes van studenten en als zij anders kiezen dan verwacht, gaat het model mank. Er moet over het geheel van de opleidingen, BOL en BBL, gezocht worden naar een nieuw evenwicht tussen meer en minder begeleiding; zolang dat er nog niet is, is het concept van de praktijkroute financieel gezien heel kwetsbaar.

De ontwikkeling van opleidingen op locatie (regiohubs; zie sectie 6) is een klein onderdeel van het model; dit is als idee sterk maar in termen van massa en omvang ook kwetsbaar.

Er zijn verder ideeën dat de praktijkroute efficiënter kan worden ingericht door bijvoorbeeld de coaches online te laten werken en meer elementen van de praktijkroute in het gewone onderwijs te integreren, zodat er meer tijd in coaching kan worden geïnvesteerd en minder in lessen.

Ook is het examineren op locatie binnen flexibel onderwijs een inefficiënte en dus dure kwestie; er wordt onderzoek gedaan naar hoe dit anders kan.

Het uitbalanceren tussen leeromgevingen met hoge en lage student-docentratio's betekent dat docenten elkaar moeten gunnen dat de een meer leerlingen heeft dan de ander. Echter de praktijkroute wordt door iedereen als een volledig gelijkwaardige leeromgeving gezien, dus hierin wordt een positieve uitkomst verwacht. De praktijkroute is immers al een regulier onderdeel van het onderwijs.

Als bedrijf zou Scalda meer moeten kijken naar de personeelsbehoeften voor de flexibilisering, vinden sommigen. Nu wordt overcapaciteit door teruglopende studentenaantallen gezien als fte-overschot in plaats van het te gebruiken om te investeren in de integratie van onderzoek en onderwijs. De indruk is dat de waarde van flexibilisering in dat opzicht niet altijd voldoende wordt ingeschat.

#### **Duurzaamheid van de samenwerking**

Het uitgangspunt van samenwerken blijft staan; men wil dit graag verder intensiveren. Er wordt continu samen met de verschillende partners naar nieuwe mogelijkheden gezocht om het onderwijs zodanig in te richten dat het betaalbaar en aantrekkelijk is.

Er is een vaste groep ondernemers betrokken die trouw naar de georganiseerde bijeenkomsten komt. Het blijft echter wel moeilijk nieuwe ondernemers te betrekken, mede door de corona-situatie. Onder andere via de nieuwe CREBO-certificatenroute hoopt men dat dit de komende tijd wel gebeurt.

Door de coronacrisis is de samenwerking tussen de verschillende partners wel intensiever geworden zoals eerder aangegeven; het adagium 'in nood leert men zijn vrienden kennen' blijkt hier van toepassing te zijn geweest. Vanuit de bedrijven is er ook het gevoel dat het netwerk stevig genoeg is om na de coronacrisis weer al haar activiteiten te ontplooiën; ook zijn de verschillende bedrijven blijven samenkomen met Scalda. Alleen op Walcheren is de opkomst bij dit soort bijeenkomsten minder geweest.

Verder zijn de contacten met het vo weer aangehouden en diverse voorlichtingen op het vmbo, evenals het Foodlab, hebben tijdens de coronacrisis gewoon plaatsgevonden. Er is ook overleg met de teamleider en docenten om de doorlopende leerlijnen verder op elkaar af te stemmen. In contact treden met het vo was het afgelopen jaar wel moeilijker dan normaal.

De flexibiliteit van het hybridiseringsprogramma is versterkt doordat men tijdens de coronacrisis gedwongen werd te bekijken waar de kwaliteit van het onderwijs wel en niet geborgd kon blijven, omdat er grote verschillen ontstonden tussen studenten in de mate waarin hun onderwijs gecontinueerd kon worden, door verschillen in mogelijkheden bij en eisen van bedrijven. Er bleek duidelijk dat het door de bedrijven en Scalda als gezamenlijke verantwoordelijkheid werd gezien over de programma's van studenten na te denken. Daarnaast heeft de coronacrisis, vanuit deze blik op de borging van de kwaliteit van het onderwijs, de ontwikkeling van een blended learning programma tot gevolg gehad, een aanpak van netwerklernen en onderzoekend leren die naar de hele organisatie zal worden verbreed en die ook bij de hybridisering kan worden ingezet.

Ten slotte is het hybridiseringsnetwerk verstevigd door het aantrekken van mensen uit het werkveld en van visionaire mensen binnenshuis bij Scalda die voorbij de concepten van hun eigen vak kunnen kijken, zodat er veel onderling van elkaar geleerd kan worden en echt geïnnoveerd kan worden. De samenwerking tussen Scalda en het Kenniscentrum Kusttoerisme is ook stevig en gelijkwaardig, 'we laten elkaar niet meer los', zegt een geïnterviewde.

De rol van TOZ in de provincie is sterker dan ooit, met een veranderde constructie in samenwerking met Impuls Zeeland en het Kenniscentrum Kusttoerisme. Daarbij wordt de post van programmamanager onderdeel van de Toeristische Uitvoeringsalliantie (TUA) en krijgt via die weg een driejarige financiering.

De rol van de TOZ programmamanager vormt een belangrijke verbindende schakel tussen bedrijven en onderwijs en TOZ heeft nu ook een belangrijk deel van de marketingtaken in haar portefeuille.

Door de nieuwe constructie is Zeeland de enige veiligheidsregio in Nederland waarin de TOZ dagelijks aan tafel zit bij de Covid-besprekingen. Hierdoor is de samenwerking tussen TOZ en de andere partners versterkt.

Er is echter wel discussie over de vergrote impact van TOZ omdat TOZ een 'provinciaal' iets is, wat spanningen geeft over wie de besluitvorming heeft, de regio of de provincie.

TOZ is samen met TUA initiatiefnemer in het toekomstbeeld Bestemming 2030, dat een grote gezamenlijke richting geeft waaraan iedere partij zijn eigen bijdrage aan levert. Echter de toeristische marketing is hierbij een primair belang; de onderwijssector is niet actief bij deze initiatieven betrokken.

Verder wordt er momenteel tussen het Kenniscentrum en Scalda een Human-Capital-opgaaft opgepakt met betrekking tot de horeca en toerisme opleidingen, in samenhang met gelijkaardige Human Capital opdracht die het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft. Tussen Scalda en het Kenniscentrum was in het verleden al een succesvol en duurzaam partnerschap ontstaan bij het oppakken van deze opgaaft voor het hbo. Al deze partijen komen in de nabije toekomst samen in een overleg hierover.

## 5.7 > Ontwikkelingen

### Nabije toekomst

DVG Gereed voor de Toekomst is volop in ontwikkeling; per 1 augustus 2023 start het uitgebreide hybride onderwijs. Voor deze organisatie brede implementatie is het wel noodzakelijk draagvlak te creëren bij collega's en teamleiders binnen Scalda zodat meer opleidingen het concept van de praktijkroute omarmen. Samenwerking intern heeft hierbij de grote prioriteit binnen Scalda, maar hieraan moet nog verder worden gewerkt; door hoge werkdruk in de betrokken teams is daar volgens

sommigen niet voldoende ruimte voor. Ook heeft de coronacrisis samenwerking in de weg gestaan doordat de mogelijkheden tot fysiek bij elkaar komen zeer beperkt waren.

Een belangrijk speerpunt voor Scalda is daarnaast om LLO (leven lang ontwikkelen) uit te breiden naar bestaande werknemers van horeca- en toerismedrijven en naar andere doelgroepen die beschikbaar zijn voor de arbeidsmarkt, zoals 60-plussers, uitkeringsgerechtigden en partners van expats.

De noodklok moet worden geluid voor de horeca en toerisme routes en er zou nóg meer samen opgetrokken moeten worden om het imago van de sector te verbeteren. In samenwerking met TOZ moet hiervoor ruimte komen. Eind 2020 is ook het Hospitality Pact weer opgepakt en in 2021 is men aan de slag gegaan met een programma dat inmiddels klaar is. Momenteel wordt ook gekeken naar het creëren van een goede koppeling tussen het Pact en TOZ. Het Kenniscentrum probeert nieuw werkgeverschap te koppelen aan de praktijkroutes; dit is een belangrijk aanknopingspunt omdat bij het Kenniscentrum ook ondernemers zitten die samenwerking heel belangrijk vinden en waarschijnlijk zelf al in een praktijkroute zitten. Deze ondernemers kunnen er een start mee maken en het voorbeeld geven.

Vanuit de bedrijven vindt men het belangrijk zodra het weer kan, fysiek bij elkaar te komen met alle partners om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Ook moet er geïnvesteerd worden in de zaken waar ondernemers bij de herstart na de coronapandemie tegenaan lopen. Verder is het belangrijk aandacht te besteden aan de communicatie vanuit Scalda.

Qua financiering zou er ook geld moeten komen voor structurele kosten van het hybride onderwijsmodel, in plaats van alleen voor ontwikkeling en proceskosten zoals dat nu het geval is, bijvoorbeeld bij Rif-subsidies. Ook zouden er langere programma's moeten worden geschreven om meer geld te krijgen. Samenwerking tussen de ministeries van EZK en OCW is ook wenselijk en er zou meer geld beschikbaar moeten worden gesteld voor het concept praktijkroute, dat

succesvol is gebleken en waar studenten erg over te spreken zijn. Toerisme staat ook voor het eerst sinds jaren weer in het regeerakkoord en dat geeft mogelijkheden. Als het ministerie investeert komt de provincie ook makkelijker financieel over de brug. Er liggen ook mogelijkheden om het onderwijs te ontwikkelen vanuit andere potten, bijvoorbeeld de Regiodeal subsidies. Verder dienen slimme wegen en noodroutes voor financiering te worden geïdentificeerd; het probleem laat zich niet zomaar oplossen.

Voor krimp-ROC's zou het in termen van macrodoelmatigheid enorm helpen niet slechts landelijke cijfers in ogenschouw te nemen bij het toepassen van één getalsmatig criterium als het gaat om instandhouding van opleidingen. Voor Scalda dreigt op die manier namelijk sluiting van veel opleidingen waaronder die in de horeca, omdat het vereiste minimaal aantal studenten niet wordt gehaald. Zo ontstaat er kaalslag in de regio's met weinig inwoners, vooral in Zeeland. De studenten die dan iets willen met horeca en toerisme zullen dan uitwijken naar Rotterdam of Breda, wat de tegengestelde richting is als waar Scalda en de partners nu op inzetten.

Extra financiële steun voor het mbo in Zeeland is ook zeer wenselijk, maar dit is een complexe kwestie omdat het spanning creëert met de mbo-instellingen in de naastgelegen regio's aangezien deze dat als oneerlijke concurrentie zouden beschouwen.



## > 6. Naar een kenniscentrum in de creatieve sector

### 6.1 > Het samenwerkingsverband

Het Grafisch Lyceum Rotterdam (GLR) heeft veel aandacht voor innovatie en wil zich profileren als kenniscentrum in de sector. Er wordt in innovatie geïnvesteerd, bijvoorbeeld via studiereizen en werknemers die internationale ontwikkelingen in het vakgebied op de voet volgen. Met name op het gebied van faciliteiten en equipment en de kennis om deze te gebruiken kunnen bedrijven leren van GLR als kenniscentrum, zo is de indruk bij het GLR. Het uitgangspunt voor het GLR is dat samenwerking altijd ten goede moet komen aan de student. De meest directe vorm is een bijdrage van de bedrijven aan het onderwijs. GLR heeft de indruk dat niet ieder bedrijf de voordelen van de samenwerking met GLR (onder) kent, waardoor de volle potentie van samenwerking vooralsnog niet benut wordt. Het GLR zoekt naar werkwijzen waardoor de samenwerking met het werkveld naar een hoger plan wordt getild.

Momenteel werkt het GLR op verschillende manieren samen met het werkveld:

- **Stages.** De belangrijkste samenwerking, die ook van structurele aard is. GLR heeft een eigen stagebureau met een groot netwerk aan stagebedrijven. GLR heeft een luxepositie als het gaat om het aantal stagebedrijven, waardoor kritisch gekeken kan worden naar de beste stages. Het stagebureau matcht voor de student het juiste stagebedrijf en stuurt de student in de juiste richting, de student solliciteert bij het stagebedrijf.
- **Stagemarkt (stage meet & match-dag).** Bedrijven komen naar het GLR om hun stageplekken aan te prijzen, studenten komen ernaar toe om een stageplek te vinden. De studenten komen zo in contact met de stagebedrijven. Hieronder valt ook een portfolioreview, waarin bedrijven feedback kunnen geven op het portfolio van studenten. Sinds de coronaperiode is de stagemarkt online, via een door een GLR-docent ontwikkelde tool hiervoor.

- **Bedrijvenarena's.** Bedrijven komen naar het GLR toe om met vakdocenten in discussie te gaan over ontwikkelingen in het vakgebied en het onderwijs. Uit de discussies worden leerpunten getrokken voor het curriculum van de mbo-opleidingen.
- **Leveranciers.** Bedrijven die leveren aan GLR komen uitleggen hoe bepaalde software, hardware of andere apparatuur functioneert en gebruikt kan worden.
- **Gastlessen.** Bedrijven die als praktijkbegeleider aan GLR-studenten komen vertellen hoe het eraan toegaat in de praktijk buiten de opleiding.
- **Bijlessen/vervangende lessen.** Verschillende alumni/bedrijven verzorgen bijlessen of springen bij in speciale gevallen, zoals wanneer door Covid-19 moet worden lesgegeven in kleinere groepjes dan normaal.
- **Projecten.** Tijdens sommige events (bijvoorbeeld Filmfestival Rotterdam) zijn er bedrijven die (online) masterclasses verzorgen.
- **Beurzen.** Medewerkers gaan naar beurzen (voor apparatuur, hardware of software) en komen daar in contact met personen uit het werkveld. Dit leidt soms tot commerciële deals (aanschaf van producten), maar levert daarmee tegelijkertijd nieuwe contacten op.

De ambitie van GLR is dat bovenstaande lijst wordt aangevuld. Dat kan bijvoorbeeld door het uitlenen van apparatuur, hardware of software, het ter beschikking stellen van fysieke ruimtes of door het verzorgen van cursussen/trainingen voor professionals. Dit kunnen vervolgens aanleidingen zijn om op meer structurele basis samen te gaan werken. GLR verwacht van bedrijven terug dat ze een bijdrage (het liefst structureel) leveren aan het onderwijs.

Het GLR wil zich opwerpen als hét kenniscentrum in de creatieve sector. In 2021 heeft GLR de organisatiestructuur gewijzigd, op een manier die beter past bij bovengenoemde ambitie.

De creatieve sector laat zich moeilijk afkaderen en heeft ook geen noemenswaardige koepelorganisatie of O&O-fonds waar bedrijven bij aangesloten zijn. In de sector werken veel zelfstandigen/freelancers en zijn veel kleine bedrijfjes van 1 tot 20 werknemers. Een verklaring voor het feit dat de sector zo weinig georganiseerd is, ligt volgens een geïnterviewde werkgever in de *'hang-loose'* cultuur. Veel wordt thuis *'aan de keukentafel'* bedacht en uitgevoerd. Camera's zijn tegenwoordig zo klein dat je er zo mee op pad gaat. Iedereen heeft een eigen smaak of stijl, waardoor er weinig met elkaar gedeeld wordt. De samenwerkingen waar de geïnterviewde bedrijven momenteel in participeren, zijn veelal bilateraal. Het zijn vaak contacten met leveranciers of klanten vanuit het eigen netwerk, die diepgaande kennis hebben over producten die afgenomen worden. Kennis wordt over het algemeen opgedaan op een meer informele wijze, via internetplatforms (fora en tutorialvideo's) waarop vakgenoten actief zijn.

## 6.2 > Aanleiding voor de samenwerking

### Aanleiding

#### GLR

Omdat het om een doorlopende samenwerking gaat tussen één onderwijsinstelling (GLR) en verschillende partijen uit het werkveld, is er niet sprake van één aanleiding, maar eerder van drivers die de verschillende samenwerkingen in stand houden. Bij de afzonderlijke, één-op-één samenwerkingen, kan er soms wel sprake zijn van een aanleiding.

#### Werkveld

Bedrijven hebben verschillende redenen om samen te werken met het GLR. De belangrijkste is dat organisatie hiermee vroeg in aanraking komt met getalenteerde toekomstige medewerkers. Als een stage van beide kanten bevalt, dan kunnen bedrijven de mbo'ers in een vroeg stadium aan de organisatie binden. De bedrijven waarmee gesproken is, zijn bereid om in begeleiding te investeren, want aangezien het de werknemers van de toekomst zijn, komt die investering later wel terug.

Naast het binden kan de organisatie ook invloed uitoefenen op het onderwijs, waardoor meer indirect goede mbo'ers voor de sector en de organisatie worden opgeleid.

Een aantal bedrijven geeft aan dat stagiairs soms nieuwe kennis over software/apparatuur meebrengen waar het bedrijf iets aan heeft. Andere bedrijven geven juist aan dat de mbo'ers erg groen zijn (wat niet erg is), dus dat de kennisoverdracht vooral één kant op loopt. Meer in het algemeen wordt de frisse blik van jonge stagiairs gewaardeerd.

Ten slotte vinden (senior) medewerkers in het werkveld het volgens enkele werkgevers leuk om kennis te delen met jonge, enthousiaste mbo'ers. Ze gebruiken het ook regelmatig voor publicitaire doeleinden; om te laten zien dat ze begaan zijn met de ontwikkeling van studenten en medewerkers.

Bedrijven zijn eerder geneigd samen te werken als ze daar op relatief korte termijn zichtbare resultaten mee behalen. Daarom is samenwerking op het gebied van stages, afstudeeropdrachten of andere projectopdrachten relatief succesvol. De opbrengsten daarvan zijn tastbaar en relatief snel behaald.

Investerings in het onderwijs (gastlessen, bijlessen) worden minder snel en minder direct terugverdiend, waardoor die aandacht en energie eerder als weinig zinvol wordt gezien.

#### Drivers

De voornaamste driver voor GLR is dat zij up-to-date onderwijs aan willen bieden dat relevant is voor de arbeidsmarkt. "Het bestaansrecht van GLR is erop gebaseerd dat studenten worden opgeleid die belangrijk zijn voor de arbeidsmarkt." Door het bedrijfsleven bij het onderwijs te betrekken probeert men te waarborgen dat het onderwijs arbeidsmarktrelevant blijft. Door nauwe contacten met het bedrijfsleven te onderhouden blijven ook vakdocenten up-to-date over de moderne ontwikkelingen in het vakgebied. Uit de gesprekken blijkt dat dit een belangrijke uitdaging is voor GLR-

docenten. Er zijn docenten die al jarenlang hun lessen draaien, zonder regelmatig bij de beroepspraktijk te checken of hun lesstof nog wel actueel is.

### 6.3 > Doelen van de samenwerking

#### Doelstellingen

Voor het GLR is het hoofddoel van de samenwerkingen dat de studenten er uiteindelijk beter van worden. De mbo'ers moeten de vruchten plukken van samenwerking, doordat hun onderwijs beter wordt of doordat zij praktijkervaring opdoen. Voor bedrijven is het zo dat ze uiteindelijk goede werknemers willen hebben in de organisatie. Ze willen de beste stagiairs, met name in gebieden van de sector waar een schaarste aan geschoolde werknemers is.

#### Spanningen tussen doelen

Er zit wel spanning tussen de doelen van het GLR en de bedrijven. Het belang van bedrijven zit vooral op de korte termijn. Zij willen nú goede werknemers, moet nú zorgen dat er brood op de plank ligt, terwijl een stagiair pas na een aantal jaar beschikbaar is als werknemer. De investering van bedrijven in het onderwijs van mbo'ers levert op de korte termijn beter onderwijs op voor studenten (doel GLR), maar pas op langere termijn betere werknemers voor de organisatie (doel werkveld). Structurele samenwerking vergt aandacht en energie terwijl de vruchten pas later geplukt kunnen worden. Het is volgens GLR één van de redenen waardoor structurele samenwerkingen wat moeilijk van de grond komen.

### 6.4 > Design van de samenwerking

#### De totstandkoming

Het design van de samenwerking verschilt per samenwerkingsvorm en bedrijf. De samenwerking met sommige bedrijven is al helemaal ingebakken, terwijl met nieuwe bedrijven waarmee GLR een samenwerking aangaat nog naar een geschikte vorm gezocht wordt. Het design van de samenwerkingen zit deels in vastgelegde structuren, maar is deels ook

persoonsafhankelijk. Sommige docenten zijn betere netwerkers dan andere docenten en staan met één been nog in de praktijk. Bij hen zie je vaak meer of betere samenwerkingen met het werkveld. Die zijn dan minder geformaliseerd en sterk persoonsafhankelijk.

In het stagebureau van GLR zit een groot netwerk waarin de samenwerkingen geregistreerd en geformaliseerd zijn. De samenwerking rond Bedrijvenarena's is ook meer geformaliseerd. Met Rijnmond-TV heeft GLR bijvoorbeeld een bestendige relatie die goed ingebed is.

Een aantal van de geïnterviewde bedrijven geeft aan dat de intensiteit van de samenwerking door de jaren heen is veranderd. Twee bedrijven werkten jaren geleden al samen met GLR, maar merkten dat hun bedrijf als stagebedrijf niet echt een goede naam had. De contacten met GLR-docenten zijn toen aangehaald en er is geïnvesteerd in naamsbekendheid onder de mbo-studenten, bijvoorbeeld via de stagemarkt. Allemaal met als doel betere stagiairs binnen te krijgen. Mogelijk zijn er ook bedrijven die een aantal jaar geleden intensieve contacten onderhielden met GLR, maar nu niet meer. Die bedrijven zijn niet geïnterviewd.

### 6.5 > Realisatie output en outcome

#### Gerealiseerde output en outcome

De meeste bedrijven waarmee gesproken is, hebben werknemers met een GLR-verleden in dienst die via een stage zijn binnengekomen en gebleven (of teruggekomen). Dat laat zien dat de samenwerking tastbare resultaten heeft voor bedrijven. De directe resultaten van andere samenwerkingsvormen zijn minder tastbaar. De werkgevers die deel hebben genomen aan de Stagemarkt en de Bedrijvenarena's, zijn daar over het algemeen ook enthousiast over. De frequentie van de Bedrijvenarena's mag, zodra de coronasituatie het weer toestaat, wel omhoog. Over het algemeen zijn de geïnterviewde werkgevers te spreken over het GLR en de kwaliteit van de studenten. De 'doe-mentaliteit' van docenten en

studenten wordt gewaardeerd. Kanttekening bij de enthousiaste geluiden is echter dat het een selectie van werkgevers betreft die (intensieve) contacten onderhouden met GLR.

Een werkgever liet weten minder enthousiast te zijn over de stagemarkt. Dat lag volgens hem aan de studenten, en minder aan het GLR. De studenten zijn jong en soms wat passief in het leggen van contacten. De contacten die tijdens de stagemarkt werden gelegd werden niet opgevolgd, tot het moment dat de mbo'ers op korte termijn een stage nodig hadden. Een manier om dit op te lossen is door de stagemarkt korter op de deadline voor het regelen van een stage te laten plaatsvinden.

## 6.6 > Dynamiek samenwerkingsverband

Deze paragraaf beschrijft de ontwikkeling van het samenwerkingsverband. Wat was de invloed van de startcondities, in welk ontwikkelingsstadium bevindt het samenwerkingsverband zich nu (formatie/implementatie/reguliere werking) en welke ontwikkeling wordt voorzien, welke factoren zijn van invloed op de ontwikkeling en hoe is geborgd dat die ontwikkeling plaatsvindt?

Het karakter van de GLR-casus sluit niet goed aan bij de factoren die deze paragraaf bespreekt. Er is niet sprake van één samenwerkingsverband, maar eerder van een grote hoeveelheid aan lopende samenwerkingen die uiteenlopend van aard zijn. Daardoor is ervoor gekozen om deze paragraaf leeg te laten.

## 6.7 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

Wat gaat er goed in de samenwerking en wat zou beter kunnen? Deze paragraaf beschrijft de succes- en faalfactoren van de samenwerking op verschillende gebieden: de structuur (heldere verantwoordelijkheid/beschikbaarheid tijd/geld/enz.), cultuur (professionaliteit/vertrouwen) en in hoeverre de omgeving wordt betrokken.

### Persoonlijke relatie en netwerk docenten

Wat volgens de bedrijven een cruciale factor is voor duurzame samenwerking, is het contact tussen GLR en het bedrijf. Docenten noemen zelfs dat het netwerk van een docent een voorwaarde is om tot samenwerking te komen die bijdraagt aan het onderwijs (los gezien van stages). Bedrijven die blij zijn met de samenwerking, prijzen het informele contact met vaste contactpersonen en de interesse die GLR-medewerkers tonen in de activiteiten van het bedrijf, bijvoorbeeld via bedrijfsbezoeken. Een ander bedrijf noemt dit nog als verbeterpunt. Als vakdocenten weten hoe het eraan toegaat bij de stagebedrijven, kunnen ze de juiste mbo'ers voor een stage in de richting van het stagebedrijf sturen. Bedrijfsbezoeken dragen bij aan een betere match en daarmee aan een grotere tevredenheid en bereidheid om bij te dragen aan het onderwijs.

De succesfactor die wordt genoemd door bedrijven, wordt door zowel docenten als het bestuur van GLR onderschreven. Volgens het bestuur komt de succesvolle samenwerking doordat de instelling zelf de contacten organiseert via het stagebureau. De warme contacten zijn essentieel in het succes. Het voordeel hiervan is dat de bedrijven ook in moeilijke tijden (pandemie) nog bereid zijn om stageplekken aan te bieden. Belangrijk bij de contacten is betrouwbaarheid: als je iets afspreekt, dan moet je ervan op aan kunnen dat de partij ook zijn afspraken nakomt. Docenten geven aan dat de wijze waarop de stages nu georganiseerd worden, via een centraal stagebureau, ook een keerzijde heeft. Docenten komen hierdoor moeilijker in contact met stagebedrijven. Een belangrijke succesfactor, namelijk de gunfactor die ontstaat als gevolg van de persoonlijke relatie tussen docenten en werkgevers, wordt zo belemmerd. Stagecoördinatoren hebben een ander belang bij contact met het werkveld. Hen gaat het erom dat er goede stagematches tot stand komen en dat iedere student een stageplek heeft. Docenten hebben er belang bij dat de het onderwijs up-to-date en arbeidsmarktrelevant is.

Dat een directer contact met het werkveld voor docenten waardevol is, illustreert een docent aan de hand van een recent voorbeeld. Door corona was men bij GLR genoodzaakt om de Stage Meet & Match dag anders te organiseren. Hij heeft een tool ontwikkeld waarmee stagewerkgevers en studenten online met elkaar in contact komen. De tool is het beste te vergelijken met een virtuele beursomgeving, waarbij studenten en docenten aan tafel kunnen bij verschillende werkgevers om in gesprek met elkaar te gaan. De docent merkte dat op deze manier veel meer contact ontstond tussen docenten en werkgevers. Zelfs docenten Rekenen en Engels kwamen nu in gesprek met de werkgevers, waar dit voorheen niet gebeurde. De contacten leveren volgens de docent veel waardevolle informatie op, al ontbreekt nu soms de tijd om dit ook in het curriculum te includeren.

Docenten geven aan dat de energie en moeite die je als docent en als school in relaties met het werkveld steekt, essentieel is voor een succesvolle samenwerking. Het GLR zou moeten faciliteren dat docenten gezamenlijke opdrachten kunnen doen met het bedrijfsleven, informatie kunnen uitwisselen en hun lesstof kunnen verifiëren. Docenten moeten erop toezien dat ze de blik naar buiten houden. Daar is een gedragsverandering bij veel docenten voor nodig. GLR en de opleidingen hebben de opdracht om een cultuur te creëren waarin dit een gewoonte wordt, en waardoor niet alleen de voorlopers, maar ook de andere docenten energie steken in contacten met het werkveld.

Het bestuur erkent het belang van het netwerk van docenten en geeft de docenten de gelegenheid om beurzen en seminars te bezoeken om het netwerk te vergroten. GLR heeft bewust ervoor gekozen een stagebureau de verantwoordelijkheid te geven voor het bemiddelen naar stages. Dat werkt ook naar tevredenheid van bedrijven en studenten. De kritiek dat docenten hierdoor niet genoeg in contact komen met het werkveld, behoeft volgens het bestuur ook nuance. De ervaring is dat docenten die zich ook met stages bemoeien, teveel taken op zich nemen en dat de kwaliteit van de lessen daaronder lijdt. Het bestuur

ziet daarnaast een ander probleem: op het moment dat je meer contacttijd met het werkveld faciliteert, heb je meer docenten nodig. Die zijn op dit moment schaars.

### **Zichtbare resultaten**

De belangrijkste voorwaarde voor succesvolle samenwerking is dat er voor beide partijen een voordeel te behalen moet zijn. Bij de samenwerking rondom stageplekken is dat voordeel helder, al zit er voor bedrijven een spanning in de terugverdiensijd van de investering. Bij de andere samenwerkingsvormen is het resultaat voor de bedrijven vaak niet concreet, waardoor bedrijven hun schaarse tijd eerder besteden aan andere zaken. Het directe voordeel is minder zichtbaar. In een situatie waarin bedrijven volledig op de hoogte zijn van de mogelijkheden rondom het huren/gebruiken van apparatuur of locatieruimtes, kan dat voordeel zichtbaarder zijn. Het bestuur van GLR geeft aan dat hier nog ruimte voor verbetering zit.

### **Tijdgebrek**

De factor tijd staat succesvolle samenwerking soms in de weg. De geïnterviewde bedrijven geven aan voortdurend tijdgebrek te hebben, en telkens een kritische afweging te moeten maken waaraan de tijd besteed wordt. Bedrijven willen ook direct resultaat zien van een samenwerking, terwijl investeren in onderwijs een investering in de lange termijn is. De eerder genoemde onbekendheid bij bedrijven met de mogelijkheden tot samenwerking is een andere factor die succesvolle duurzame samenwerking in de weg staat. Ten slotte kloppen bedrijven soms met verkeerde verwachtingen aan bij het GLR. Ze willen bijvoorbeeld snel een webshop laten bouwen, terwijl er geen garantie is dat de student goed begeleid wordt en daadwerkelijk iets leert. Zulke verzoeken worden dan ook afgewezen, aangezien er geen voordeel voor het GLR of de student in zit.

## 6.8 > Ontwikkelingen

### Nabije toekomst

GLR ziet kansen op verschillende terreinen. Het ideaalplaatje is dat GLR over twee jaar meer dan nu het geval is events organiseert waarin bedrijven, docenten en studenten door elkaar heen lopen. Er staat een interne structuur aan de hand waarvan duidelijk wordt wat er mogelijk is om meer structurele samenwerkingen aan te gaan. GLR is momenteel bezig met een herverdeling van taken en verantwoordelijkheden waardoor meer tijd ontstaat om samenwerking met de omgeving intensiever vorm te geven. GLR speelt in op de trend om meer energie te steken in Leven Lang Ontwikkelen, via avondcursussen en/of bijscholing van professionals. De ambitie van GLR om een kenniscentrum te worden in de creatieve sector, is volgens docenten realistisch. Wel is een belangrijke voorwaarde dat het kennisniveau van docenten op een hoog niveau is. Dat bereik je door als docent veel connecties met de buitenwereld te maken en door als opleiding daar ruimte voor vrij te maken. Docenten geven aan dat docentenstages veel kunnen bijdragen aan nieuwe relaties en uiteindelijk een samenwerking die structureel van aard is en ten goede komt aan het onderwijs. Er zijn daartoe bij GLR nu al mogelijkheden, maar die worden nauwelijks benut. Via docentenstages creëer je in het werkveld begrip voor de onderwijscontext, terwijl docenten zelf geïnspireerd worden en kennis ophalen uit de praktijk.

De aansluiting van het onderwijs met de beroepspraktijk kan volgens een docent beter door het te verweven in de hele mbo-opleiding. Nu staat 1 jaar in het teken van acteren in de beroepspraktijk. Maar de opleiding zoek naar een werkwijze waarin studenten ook al in de eerste jaren in contact komen met de praktijk, bijvoorbeeld via projecten die inspelen op belangrijke thema's in het bedrijfsleven. Hierin is voor bedrijven ook meer ruimte om de lesopzet mede te bepalen. Momenteel wordt ook verkend of er meer handvatten gecreëerd kunnen worden aan de hand waarvan het curriculum periodiek gecheckt wordt door een vertegenwoordiging van het bedrijfsleven. Het idee

is dat het programma elke drie jaar ververscht wordt, en dat het bedrijfsleven daar een nadrukkelijke rol bij gaat spelen.

Ten aanzien van specifieke organisaties zet GLR in op een structureel intensieve samenwerking met de gemeente Rotterdam. De samenwerking is er nu al, maar bijvoorbeeld niet op het gebied van wijkvernieuwingen, waar GLR een mooie bijdrage aan zou kunnen leveren.

De bekendheid van GLR zou volgens bedrijven vergroot worden als de stagiairs iets meer optreden als 'ambassadeurs' van het GLR. Ze kunnen de bedrijven op de hoogte stellen van de apparatuur en technieken waarmee ze op de instelling hebben gewerkt, bijvoorbeeld door een demonstratie te geven op het stagebedrijf. Tegelijkertijd wordt erkend dat de jonge mbo'ers wellicht nog te groen zijn om deze ambassadeursrol aan te nemen.

Training voor professionals zou zich volgens een geïnterviewde moet focussen op een verdiepingsslag van het curriculum voor mbo- en hbo-studenten. Een werkgever in webdesign noemt een aantal onderwerpen die wat hem betreft aandacht verdienen: *object-oriented programming*, server configuratie en security. De onderwerpen waarin werkgevers geïnteresseerd zijn, verschillen sterk per werkgever, analoog aan de diversiteit van de sector.

## > 7. Verduurzaming in groene samenwerking

### 7.1 > Het samenwerkingsverband

#### **Groen, Grond en Infra (GGI)**

De opleiding GGI van het Clusius College heeft grofweg vijf typen samenwerking met het werkveld:

- Sectoradviesraad (SAR)
- Stagebedrijven (loonbedrijven)
- Bedrijfsbezoeken
- Praktijklessen (structureel)
- Praktijklessen (ad-hoc in projecten)

De voor het onderwijs belangrijkste samenwerking is die met de bedrijven waar structureel praktijklessen door worden verzorgd. Dit zijn een drietal bedrijven: Martien Jimmink Loonbedrijf, Loonbedrijf Jan Hes en Loonbedrijf Sturm Jacobs. Bij deze praktijklessen gaan de studenten 2 tot 3 keer per jaar langs bij de bedrijven. De lessen duren hooguit een paar dagen maar vinden wel structureel elk jaar plaats.

#### **Vee**

De opleiding Vee kent de volgende samenwerkingen:

- Sectoradviesraad (SAR)
- Stagebedrijven BPV Veehouderij en Periferie
- Praktijklessen
- Evenementen
- Project Biodivers perspectief (RIF) vanuit Greendeal
- Proeven van bekwaamheid met externe assessoren
- SLO-project waarin studenten van Aeres naar Alkmaar komen om studenten van Clusius te begeleiden.

In deze beschrijving staat de samenwerking met de bedrijven centraal waar de praktijklessen plaatsvinden. Dit zijn sinds 2019 zes vaste locaties. De samenwerking is ongeveer twee jaar geleden ontstaan. De bedrijven komen 2 a 3 keer per jaar bijeen om afspraken te maken. 90 procent van de praktijklessen vindt bij die bedrijven plaats onder verantwoordelijkheid van een praktijkdocent van de school. De boer stelt het bedrijf, apparatuur en data ter beschikking en geeft zelf geen lessen.

### 7.2 > Aanleiding voor de samenwerking

#### **Aanleiding**

##### **GGI**

In het verleden waren er praktijkscholen waar werkweken georganiseerd werden, bijvoorbeeld in Arnhem. Die praktijkscholen hadden goede locaties en instructeurs. Dit is door bezuinigingen verdwenen, waarna 'regioleren' is opgestart. Er ontstond behoefte aan bedrijven in de regio waar studenten praktijklessen konden volgen.

Vanuit het netwerk van het docententeam zijn de bedrijven destijds benaderd.

##### **Vee**

Docenten en studenten gaven een aantal jaar geleden aan dat ze meer praktijklessen in het curriculum wilden. Vóór de samenwerking met zes vaste bedrijven gebeurden de praktijklessen meer op ad hoc basis en daarvoor werden praktijklessen verzorgd op de praktijkschool in Oenkerk. Er is een periode geweest dat veel studenten naar Leeuwarden gingen voor een opleiding in Veehouderij, data lag aan het kennisniveau van de opleiding in Alkmaar, er was daar geen vertrouwen in. Daar is hard aan gewerkt, onder meer door te luisteren naar het werkveld en naar de studenten. Docenten hebben hun netwerk aangeboord: waar wordt stage gelopen? Wat is goed te bereiken? Waar zijn studenten tevreden? Aan een selectie van die bedrijven is gevraagd om op meer structurele basis samen te werken via de praktijklessen. De veehouders vonden de matige staat van de opleiding ook aanleiding om erin te stappen en bij te dragen aan beter onderwijs.

#### **Drivers**

##### **GGI**

Voor de school is de belangrijkste driver helder: met de praktijklessen probeert men de lessen actueel en interessant te houden. De loonbedrijven hebben meer en modernere machines dan de opleiding, en verhalen klinken heel anders uit de mond van de praktijkdocent.

Voor de bedrijven is het belangrijk om studenten te enthousiasmeren voor de sector en ervoor te zorgen dat de studenten goed opgeleid zijn en met actuele kennis uitstromen. De sociale motivatie is groot. Bedrijven krijgen ook een vergoeding voor de praktijklessen, maar die speelt volgens hen een ondergeschikte rol. Beide geïnterviewde bedrijven vinden dat de praktijklessen het onderwijs leuker maken en merken dat studenten echt opbloeien in de praktijklessen.

Vanuit de opleiding wordt meegegeven dat de loonsector momenteel een groot tekort heeft aan medewerkers en dat dit ook een reden kan zijn om samen te werken met het mbo.

#### **Vee**

De bedrijven denken na over de toekomst van de sector en zijn erin gestapt om te zorgen voor nieuwe en goede studenten die van school komen. De praktijk is daarin erg belangrijk. Het is sectorverantwoordelijkheid, niet per se maatschappelijke verantwoordelijkheid. De boerenbedrijven zelf zitten niet te springen om personeel, dus voor het eigen bedrijf doet men het niet. Het zijn ook vaak familiebedrijven met weinig werknemers.

De bedrijven houden van de energie van jonge mensen en leren hen graag nieuwe dingen. Als boer is het werkzame leven best eenzaam, het is voor de betrokken boeren ook leuk om met vakgenoten in aanraking te komen op deze manier. De studenten leren ook de bedrijven wat.

Voor de opleiding is het cruciaal dat het stuk praktijk in de opleiding goed in orde is. Studenten lopen weg op het moment dat dit niet goed is.

## **7.3 > Doelen van de samenwerking**

### **Algemeen**

Het onderwijs en het bedrijfsleven hebben doelen die zich richten op verschillende termijnen. Een bedrijf heeft goede vakmensen nodig, en kijkt daarbij naar een scope van enkele maanden tot een half jaar. Het mbo heeft te maken met de drievoudige kwalificatie: het opleiden van goede vakmensen, het opleiden van goede burgers en het voorbereiden op leven lang ontwikkelen. De mismatch in termijn waarnaar het bedrijfsleven en onderwijs kijken, zorgt er soms voor dat de inhoud van praktijkonderwijs niet geheel aansluit bij de wens die het onderwijs heeft. Wat een student over tien jaar nodig heeft, is iets anders dan wat een student over een half jaar nodig heeft in de praktijk.

### **Doelstellingen**

#### **GGI**

De doelstellingen van de samenwerking rondom de praktijklessen zijn niet vastgelegd. De opleiding wil met de praktijklessen de lessen actueel houden. Zaken als precisielandbouw en smartfarming kunnen alleen in de praktijk goed geleerd worden, met moderne machines. Met de praktijklessen houdt de opleiding de studenten ook gemotiveerd. De bedrijven proberen in de praktijklessen niet alleen inhoudelijke kennis over te brengen, maar ook ervaring hoe het is om te samen te werken met volwassenen. Dat er soms oud-studenten blijven hangen in het bedrijf, is mooi meegenomen maar geen doel op zich.

#### **Vee**

Het doel is het onderwijs versterken, en daar hoort bij het kritisch bevragen en meedenken over en weer. De SAR is er om het onderwijs een spiegel voor te houden. Het onderwijs heeft praktijk hoog in het vaandel staan, en probeert met de samenwerking de praktijk dichtbij de theorie te brengen. Voor bedrijven is het doel de melkveehouderij naar een hoger plan tillen en de studenten meegeven waar een melkveehouder tegenwoordig zoal mee te maken heeft (controles, maatregelen, etc.).



### Spanningen tussen doelen

Er is geen sprake van spanning tussen doelen van de verschillende partijen in de samenwerking.

## 7.4 > Design van de samenwerking

### GGI

De opleiding werkt samen met drie loonbedrijven voor de praktijklessen. Er is geen juridische basis voor de samenwerking. Er zijn geen contracten of overeenkomsten getekend. Afspraken worden op informele wijze gemaakt, met een belletje van de docent naar het bedrijf: “Wanneer kunnen we weer komen?”

### Vee

De opleiding Veehouderij werkt samen met een zestal bedrijven waar ca. 90 procent van de praktijklessen wordt verzorgd. De samenwerking is niet juridisch vastgelegd. Net als bij GGI worden afspraken op een informele manier gemaakt. De bedrijven komen per jaar wel zo'n 2 á 3 keer bijeen om centraal afspraken te maken. Die afspraken worden wel schriftelijk vastgelegd. Communicatie gaat voornamelijk via de mail.

## 7.5 > Realisatie output en outcome

### Gerealiseerde output en outcome

### GGI

De teamleider GGI geeft aan dat de samenwerking succesvol is en dat dit vooral te merken is aan het plezier dat studenten beleven aan de samenwerking. Uit de JOB-monitor blijkt dat de praktijkdagen goed gewaardeerd worden door de studenten. De docenten zijn ook zeer tevreden over de lessen op de praktijkbedrijven. Er zijn misschien qua lesinhoud betere bedrijven mogelijk, maar de bedrijven moeten flexibel en betrouwbaar zijn, en dat is nu het geval.

### Vee

Studenten zijn volgens de docenten super-tevreden over de praktijklessen op locatie. Ze zijn geconcentreerd en gemotiveerd bezig met de praktijk

en de opkomst is groot. Clusius evalueert samen met de studenten de praktijklessen, en dit geeft een positief beeld. De bedrijven bevalt de samenwerking ook. Verder levert het de studenten kennis van de praktijk op; bijvoorbeeld over hoe je in de moeilijke sector kunt overleven en waar je daarbij op moet letten.

## 7.6 > Dynamiek samenwerkingsverband

### Huidige stadium van de ontwikkeling

### GGI

Door meer ervaring is de samenwerking volgens een geïnterviewd bedrijf iets anders dan voorheen. “Je voelt sneller aan welke student wat extra's nodig heeft.” Er is meer gevoel voor maatwerk per student. De samenwerking is ook meer ontspannen geworden doordat de bedrijven en de opleiding elkaar beter hebben leren kennen.

Volgens de docent GGI verandert er over tijd weinig in de samenwerking. Zelden komt er een situatie voor dat er iets niet naar wens verloopt. Een recent voorbeeld waarin dit wel zo was gaat over de voorbereiding van het bedrijf op het bezoek van studenten. Die was niet in orde, waarna het is besproken en het bedrijf weer op één lijn zat. De samenwerkingen worden soms wel geëvalueerd, maar niet in lijvige rapporten. De studenten hebben een belangrijke stem in wat ze goed vinden en wat ze willen dat er anders gaat in de praktijklessen. De evaluaties hebben nog niet geleid tot grote veranderingen.

Een praktijkbedrijf geeft aan dat alles met de opleiding besproken kan worden. Zo zijn de praktijkboeken de afgelopen jaren veranderd en veel praktischer geworden met minder tekst en vragen. Dit heeft het bedrijf besproken met de opleiding. “Vroeger had je de school die alles al wist en niet luisterde naar de omgeving. Clusius doet dat nu heel goed”.

### Vee

De groep bedrijven is nu twee jaar hetzelfde. Er moet een balans gezocht worden in het gemak om samen

mee te werken (weinig bedrijven) en de diversiteit aan bedrijven (veel bedrijven). Vijf jaar geleden zag de opleiding Veehouderij er nog heel anders uit dan nu. Dat was de periode vóór de samenwerking met praktijkbedrijven.

## 7.7 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

### Overkoepelend

Vanuit het bestuur klinkt de klacht dat kwalificatiedossiers te dichtgetimmerd zijn. De suggestie wordt opgeworpen om twee mogelijkheden aan te bieden: een mogelijkheid dat de student vakgericht wordt opgeleid om bijvoorbeeld ouders op te volgen en een mogelijkheid waarin studenten zich breed kunnen oriënteren en pas in het laatste stadium van de opleiding een (beroeps)keuze kunnen maken. Het huidige kwalificatiedossier maakt het voor studenten lastig om uitstapjes te maken naar bedrijven. Onlangs werd een meeloopstage bij een accountmanager van Rabobank die agrarische bedrijven bediend afgekeurd omdat Rabobank geen geschikt leerbedrijf voor de opleiding zou zijn. Daar zit te weinig flexibiliteit.

### Structuur

#### GGI

Over de structuur van de samenwerking zijn de partijen tevreden. “Intensief contact met vijf bedrijven is belangrijker dan minder intensief contact met tien bedrijven.” Meer partijen zijn wel welkom, maar de voordelen van een kleine groep bedrijven zijn belangrijk.

### Cultuur

#### GGI

De samenwerking is erg informeel ingestoken. Dat is volgens de betrokkenen prettig, maar brengt ook risico's met zich mee. Betrouwbaarheid, duidelijke afspraken, communicatie en afspraken maken en nakomen zijn sleutelwoorden, maar het ontbreken van afspraken op papier is risicovol. Het succes van de samenwerking is nu erg afhankelijk van persoonlijke contacten. Wanneer sleutelpersonen wegvallen, valt

ook een deel van de samenwerking weg. Tegelijkertijd is de ervaring dat het vaak vanzelf ook weer goed komt, zo lang het netwerk van docenten, teamleiders en directeuren maar groot genoeg is. Daar wordt dan ook aan gewerkt, door nadrukkelijk het contact met de buitenwereld te zoeken.

Flexibiliteit in de samenwerking is ook belangrijk. Voor een groot deel is de opleiding en het werk in de sector afhankelijk van seizoenen en weersomstandigheden. De condities van grond zorgen er soms voor dat geplande praktijklessen niet door kunnen gaan. Een flexibele houding aan beide kanten (onderwijs en werkveld) is dus een voorwaarde voor succes. Er bestaat vanuit de opleiding wel meer behoefte aan planning en structurele inbedding van de samenwerking in de opleiding.

De huidige manier van werken zorgt voor veel mogelijkheden, alles kan. Indien een student of een docent met een mooi ad-hoc project komt, dan kan daar ruimte voor worden ingebouwd. De teamleider GGI noemt dit de charme van de opleiding, maar ziet het ook als gevaar voor de planning. Het doel is om meer een mix te hebben tussen planbare en niet-planbare activiteiten.

Een bedrijf ziet het als risico als medewerkers van Clusius geen ruimte meer krijgen om langs de bedrijven te gaan. Het periodieke gesprek van een half uurtje is belangrijk om de relatie te onderhouden. Dat zou een gevaar kunnen worden als er meer studenten en minder docenten komen.

Ten slotte is het enthousiasme voor de sector en voor kennisoverdracht een succesfactor voor zowel de docenten als de bedrijven in de praktijk.

### Interactie met omgeving

#### Vee

Een succesfactor is dat de lijntjes naar elkaar kort zijn (goede, heldere communicatie) en dat men elkaar vertrouwt. De groepsomvang (klein; zes bedrijven) helpt daarbij mee, evenals het feit dat er één contactpersoon is. Het netwerk van de docenten is ook essentieel en de proactiviteit om het netwerk in

te zetten. De bedrijven noemen nog dat het onderwijs luistert naar wat de bedrijven te zeggen hebben. Er staat weinig op papier qua afspraken, dus het is des te meer van belang dat de communicatie gebeurt door iemand die gestructureerd is. Tot slot is betrokkenheid een sleutelwoord: de manier waarop men met elkaar omgaat. Geld speelt een ondergeschikte rol, het is goed om de bedrijven te belonen, maar moet niet leidend zijn in het proces.

De betrokkenen zien een risico in de diversiteit van de praktijkbedrijven. En dan met name richting duurzaamheid. De opleiding ziet graag bedrijven in de groep die een verdienmodel hebben dat toekomstbestendig is. De opleiding ziet een spanningsveld tussen de visie van traditionele bedrijven en de visie van school, die meer naar duurzaamheid wil kijken. Het onderwijs wil vooruit kijken, maar komt tegelijkertijd deels voort uit het werkveld. De diversiteit die nu niet bereikt wordt met de praktijklessen, wordt volgens de docenten opgevangen door middel van vakdagen waarin op projectbasis gewerkt wordt door de studenten.

De docenten zien de verdeling tussen bedrijven nog als verbeterpunt. Bepaalde bedrijven worden nu onevenredig zwaar belast, terwijl andere bedrijven binnen de groep minder vaak studenten over de vloer hebben.

### **Duurzaamheid van de samenwerking**

De samenwerkingen zijn sterk afhankelijk van persoonlijke relaties tussen docenten en contacten in het bedrijfsleven. Het vertrouwen is echter groot dat als een bedrijf afhaakt, er andere bedrijven opstaan die de rol rond de praktijklessen kunnen overnemen.

## **7.8 > Ontwikkelingen**

### **Overkoepelend**

Het bestuur en de opleidingen hebben de wens om duurzaamheid nadrukkelijker in de opleidingen te verweven. Binnen de opleiding wordt die discussie gevoerd. Daarin is ook ruimte voor een tegengeluid: “Je wilt als opleiding ook geen dingen voorschrijven waar nog geen verdienmodel onder ligt. De afgestudeerden

moeten wel hun brood kunnen verdienen.” De stem van studenten maakt het ook gecompliceerder. Ze willen soms vooral met grotere machines aan de slag, terwijl kleinere machines en lokale landbouw de toekomst heeft. Je wilt ook tegemoet komen aan de vraag van studenten. Dus dat is een evenwicht zoeken.

Door meer aandacht voor duurzaamheid ontdekt de student alle facetten van de sector: de traditionele kant en de vooruitstrevende kant. Dit gebeurt nu vooral via het RIF-project Biodivers Perspectief, wat geïnitieerd is vanuit het bestuur van Clusius. Drie demoleerbedrijven zijn binnen het project bijeengebracht, die vooruit worden geholpen in de richting van meer natuurinclusief ondernemen. Docenten en studenten worden daarin meegenomen, wat weer doorsijpelt naar het reguliere programma van de opleidingen. Door de samenwerking met partners is het niet vrijblijvend. Aan alle opleidingen is gevraagd wat zij aan het grotere project kunnen bijdragen. De opleidingen vinden het goed dat dit soort projecten ervoor zorgen dat er een breder perspectief op het onderwijs geëntileerd wordt. Binnen de opleiding is het perspectief vaak smaller.

Aan het RIF-project is een subsidie verbonden van vier jaar. Als mbo probeert men na te denken hoe de werkwijze verduurzaamd wordt en wordt geïncorporeerd in het onderwijs. Eén van de manieren is door onderwijslocaties bij bedrijven te openen. Volgens het bestuur is er een aparte functionaris nodig om deze verbindingen met bedrijven te leggen. De docenten zijn te druk met het onderwijs en het leggen van verbindingen en het starten van projecten vraagt een grote inspanning. Clusius denkt ook steeds meer na over opleiding overstijgende samenwerkingen, zodat ook intern de samenwerking gestimuleerd wordt.

Inhoudelijk maken de bedrijven uit zichzelf niet de beweging naar duurzaamheid en biodiversiteit, is de indruk van de opleidingen. De overtuiging bij Clusius is dat de transitie naar toekomstbestendig onderwijs moet beginnen bij docenten, en dat de demoleerbedrijven daarvoor gebruikt kunnen worden. Docenten brengen via het project hun kennis op niveau en brengen dit via het reguliere

onderwijsprogramma over op studenten. De hoop is dat het RIF-project een olievlekwerking heeft over de opleidingen, via de docenten. Een teamleider is daar niet van overtuigd; volgens haar zit de invloed op het onderwijs meer in de incidentele bezoeken van docenten, die langzamerhand structureel van aard zijn: vakdagen, excursies en externe opdrachten.

### **Nabije toekomst**

#### **GGI**

De opleiding hoopt iets meer structuur aan te brengen in de opleiding, zodat activiteiten wat langer van tevoren gepland zijn. Tegelijkertijd probeert de opleiding de charme van de opleiding, de ruimte voor 'plotselinge projecten', te behouden.

Een andere uitdaging is de aandacht voor duurzaamheid en natuur-inclusieve landbouw. Daar is nu binnen het onderwijs nog weinig aandacht voor (behalve binnen SLB en keuzedelen), maar het is een belangrijke ontwikkeling voor de sector. Er is nog geen lesmateriaal dat hierop aansluit. De opleiding zoekt een combinatie tussen opleiden voor de huidige arbeidsmarkt en het voortouw nemen in nieuwe ontwikkelingen.

Volgens de docenten is de uitdaging om de praktijkopdrachten nog beter te maken. En docentenstages komen nu nog nauwelijks van de grond. Docenten komen weinig op de bedrijven, terwijl ze dit wel zouden willen. Dit heeft te maken met de wijze waarop stages bij Clusius zijn ingericht. Het Clusius-brede BPV-bureau organiseert de stages met zo'n 75 stagebedrijven.

#### **Vee**

Vanuit de opleiding is de wens dat in de samenwerkingen met het bedrijfsleven meer aandacht komt voor duurzaamheid. Dat kan in de samenwerking rond praktijklessen, maar ook op andere wijzen. Er is een samenwerking Biodivers Perspectief met demoleerbedrijven, waarin meer aandacht is voor de toekomstige sector. Een werkgever vindt dat de school bovenop de materie moet zitten en up-to-date onderwijs moet aanbieden. Verandert er iets in de regelgeving? Spring er meteen op in. Docenten vinden dat zij nu nog vaak moeten trekken aan opdrachten (geen praktijklessen). Het zou mooi zijn als het bedrijfsleven het mbo gaat zien als partij die je kan vragen om een boodschap (dingen uitzoeken, etc). Zover is men nog niet.

Verder noemen de docenten dat grote melkbedrijven (CONO, Friesland Campina) niet voldoende toegankelijk zijn voor mbo'ers. Ze hebben eigen programma's waar studenten iets van op zouden kunnen steken, maar realiseren zich niet dat het mbo de bedrijfsopvolgers levert waar ze over 10 jaar mee moeten dealen.

Ten slotte zijn er aantal praktische wensen vanuit het onderwijs. Zo wil men dat de bedrijven waar praktijklessen plaatsvinden het liefst hetzelfde managementpakket gaan gebruiken zodat het beter aan kan sluiten op het onderwijs. Dit kost echter geld en je wilt bedrijven daarin ook niet verplichten. Verder vindt een docent dat er meer aandacht besteed kan worden aan veiligheid binnen de praktijklessen.

## > 8. Innovatieraad

### 8.1 > Het samenwerkingsverband

Nimeto wil innovatieve opleidingen aanbieden die studenten opleiden voor de toekomst. Daarbij is het belangrijk dat docenten zelf zien wat er in hun vakgebied verandert en dit ook doorvoeren in hun driejarenplannen. De driejarenplannen zijn geïmplementeerd om docenten actief over de toekomst van hun vak na te laten denken en worden jaarlijks door de docenten zelf geüpdatet. De Innovatieraad is in het leven geroepen om de ontwikkelingen op verschillende vakgebieden van Nimeto te volgen en in kaart te brengen voor de docenten. Daarmee kan de Innovatieraad de docenten inspireren. De Innovatieraad is dus één van de bronnen waar het onderwijs uit kan putten bij het actualiseren van de driejarenplannen.

De Innovatieraad is een orgaan dat bestaat uit een groep specialisten uit het werkveld in de voor Nimeto relevante vakgebieden. Zij denken na over innovaties op deze terreinen. Daarvoor komen ze enkele keren per jaar samen. De specialisten zijn voornamelijk oud- Nimeto-studenten en komen uit verschillende werkvelden. De Innovatieraad heeft een adviesrol en heeft geen directe invloed op de implementatie bij de docententeams.

De Innovatieraad wordt geleid door een voorzitter die in contact staat met de opleidingsmanager van Nimeto en met de voorzitter van het College van Bestuur (CvB) van Nimeto. De leden van de Innovatieraad hebben in principe geen contact met de opleidingsmanager of met de voorzitter van het College van Bestuur.

Tijdens de tweede gespreksronde bleek dat er momenteel gesleuteld wordt aan de functie van de Innovatieraad. Waar in eerste instantie het doel van de Innovatieraad was het vergaren van innovaties op voor Nimeto relevante vakgebieden, wordt de rol waarschijnlijk aangepast naar curator en redigator. Dat houdt in dat de Innovatieraad meer gebruik gaat maken van de zogenoemde *community* van Nimeto in plaats van zelf op zoek gaat naar innovaties. De tweede verandering houdt in dat docenten en teamleiders getraind gaan worden om meer oog te hebben voor strategische veranderingen en leren hoe

ze deze vaak abstracte innovaties kunnen vertalen naar hun driejarenplannen. Daarnaast wordt er een filosoof-onderzoeker aangenomen die docenten kan ondersteunen bij deze vertaalslag.

### 8.2 > Aanleiding voor de samenwerkingsverband

#### Aanleiding

Nimeto wil innovatieve opleidingen aanbieden die studenten opleiden voor de toekomst. Hier spelen de docenten een belangrijke rol in. Nimeto vraagt via de teamleiders haar docenten om zelf driejarenplannen te schrijven voor het vak dat ze geven. Daarbij is het van belang dat docenten zelf actief naar de innovaties van het bedrijfsleven kijken. Ze mogen zelf weten hoe ze de innovaties uit het bedrijfsleven halen en incorporeren in hun driejarenplannen. Echter zijn de meeste docenten niet gewend om op zo'n manier met het bedrijfsleven in contact te komen of driejarenplannen te schrijven. Een deel van de docenten heeft aangegeven dat ze hierbij ondersteuning kunnen gebruiken.

De Innovatieraad is door het college van bestuur (CvB) van Nimeto in het leven geroepen om innovaties voor de vakgebieden in kaart te brengen. Zodat de docenten een extra informatiebron hebben voor innovaties.

#### Drivers

Vanuit Nimeto is het belangrijk dat de expertise van het bedrijfsleven wordt benut, zodat Nimeto innovatieve opleidingen kan aanbieden. Daarmee kan Nimeto studenten een passende opleiding aanbieden voor hun toekomstige werkomgeving.

Veel docenten hebben nog niet het gevoel dat ze de Innovatieraad nodig hebben voor hun driejarenplannen. Dat komt deels doordat docenten hiervoor andere bronnen gebruiken, maar ook omdat nog niet elke docent dergelijke informatie op waarde weet te schatten.

Het bedrijfsleven vindt het leuk om te participeren in de Innovatieraad. De participanten komen veelal uit

het netwerk van Nimeto. Ze dragen Nimeto een warm hart toe. Daarnaast vinden ze het interessant om mee te denken over de toekomst van hun vakgebied en om via de Innovatieraad in aanraking te komen met andere vakgebieden. De verschillende achtergronden zorgen voor geanimeerde discussies. Ontwikkelingen in het ene vakgebied kunnen ook van belang zijn voor een ander vakgebied.

### 8.3 > Doelen van de samenwerking

#### Algemeen

Nimeto vraagt zich af in hoeverre de Innovatieraad een samenwerking is tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Het is immers niet per se het doel dat de Innovatieraad samenwerkt met het onderwijs. Als het gebeurt, is het een mooie bijkomstigheid. De Innovatieraad is in het leven geroepen om innovaties in de verschillende vakgebieden in kaart te brengen en te presenteren aan de docenten. De Innovatieraad kan deze presentatie op eigen wijze invullen.

#### Doelstelling langetermijn

Een Nimeto dat opleidt voor de toekomst en innovatieve opleidingen aanbiedt.

#### Doelstelling middellange termijn

Cultuurverandering bij de docenten, waarbij docenten actief naar de activiteiten van het bedrijfsleven kijken.

#### Doelstelling korte termijn

- Doelstelling Nimeto: Docenten die relevantie bedrijfsinnovaties meenemen in de driejarenplannen
- Doelstelling Innovatieraad: innovaties van het bedrijfsleven observeren en presenteren. Daarmee kunnen ze bijdragen aan het doel van Nimeto.

#### Spanningen tussen doelen

Er zijn geen concrete doelen gedefinieerd door het CvB voor de Innovatieraad. Wij hebben in de gesprekken gemerkt dat onduidelijkheid rondom de doelen van de Innovatieraad effect heeft op de verwachtingen die de verschillende stakeholders van de Innovatieraad hebben. Zo vertelde een teamleider dat ze dacht dat de Innovatieraad concrete macro-economische cijfers

zou leveren over haar sector. Toen er een kaart werd gepresenteerd met 25 algemene innovaties was ze teleurgesteld en is ze de interesse in de Innovatieraad verloren.

De leden van de Innovatieraad zijn in eerste instantie bezig geweest met het vergaren van innovaties die bruikbaar kunnen zijn voor de driejarenplannen van de docenten. Doordat ze naar dit soort informatie op zoek gingen, kregen ze het gevoel dat het doel van hun eindproduct input is voor de driejarenplannen. Of het daar daadwerkelijke in terecht komt, is aan de schrijvers van de plannen. De Innovatieraad was daarom zoekende naar manieren waarop hun output beter ontvangen wordt.

Door het ontbreken van de concrete op elkaar aansluitende doelen lijken de partijen verschillende verwachtingen van elkaar hebben. Dit heeft een negatief effect op de samenwerking.

### 8.4 > Design van de samenwerking

#### De totstandkoming

Het CvB heeft de Innovatieraad eind 2019 in het leven geroepen. De Innovatieraad bestaat uit verschillende specialisten uit het bedrijfsleven en een voorzitter. Het contact tussen het onderwijs en de Innovatieraad gaat via de voorzitter. De voorzitter van de Innovatieraad heeft contact met de voorzitter van het CvB en de opleidingsmanager. De leden van de Innovatieraad zijn voornamelijk Nimeto-alumni en komen uit het netwerk van Nimeto.

#### Wijzigingen of plannen daartoe?

Waarschijnlijk wordt het doel van de Innovatieraad aangepast. Het idee is dat zowel de docenten als de leden van de Innovatieraad innovaties uit het bedrijfsleven gaan halen uit de *community*. Hierdoor wordt de rol van de Innovatieraad meer een curator van de ideeën die de *community* heeft. De *community* van Nimeto bestaat uit een groot netwerk van onder andere bedrijven die zijn samengebracht op een digitaal platform. Via dit platform kunnen docenten in contact komen met het bedrijfsleven. Door deze verandering komt de Innovatieraad dichterbij de

docenten te staan en de docenten dichterbij het bedrijfsleven.

#### **Juridische vorm**

De samenwerking is een losse en heeft geen specifieke juridische status.

## **8.5 > Realisatie output en outcome**

### **Gerealiseerde output**

De afgesproken output van de Innovatieraad is één product per jaar. De vorm hiervoor is volledig vrij. Tijdens de eerste gespreksronde had de Innovatieraad gekozen voor een innovatiekaart, met 25 thema's. Hierin was per branche aangegeven wat de te verwachten innovaties zijn. Dit is ook gepresenteerd aan de docenten, maar deze presentatie werd niet goed ontvangen. Sommige teamleiders en docenten hadden het gevoel dat de Innovatieraad van bovenaf wordt opgelegd.

Daarbij is het de vraag in hoeverre de output de opleidingen bereikt. In het eerste jaar is er een telefoonnummer van de Innovatieraad gedeeld met de docenten. Hier hebben docenten geen gebruik van gemaakt. In het tweede jaar is er een klankbordgroep van docenten opgericht. Vervolgens is er in het eerste jaar ook contact gezocht met de teamleiders van de verschillende opleidingen door de voorzitter van de Innovatieraad. Maar niet elke teamleider wil met de Innovatieraad in gesprek.

### **Gerealiseerde 'outcome'**

Deels ziet de Innovatieraad de door haar genoemde innovaties terug in de driejarenplannen van de docenten. Met name bij de docenten die in de klankbordgroep zitting hebben en bij de docenten die een teamleider hebben die open staat voor de Innovatieraad.

## **8.6 > Dynamiek samenwerkingsverband**

### **Invloed startcondities**

De startcondities hebben een grote invloed gehad op het effect van de Innovatieraad. De Innovatieraad is

een idee van het CvB en het doel van de Innovatieraad was niet helemaal duidelijk voor de docententeams, waardoor ze het gevoel hebben dat er iets van bovenaf wordt opgelegd. Alsof de Innovatieraad gaat vertellen wat de docenten zouden moeten onderwijzen. De Innovatieraad roept daardoor gemengde gevoelens op, wat de eventuele doorvertaling in de driejarenplannen niet ten goede komt.

### **Huidige stadium van de ontwikkeling**

Het jaar tussen het eerste en het tweede gesprek heeft de Innovatieraad grotendeels stil gestaan. De leden van de Innovatieraad hebben elkaar in die periode niet gezien. De voorzitter van de Innovatieraad, de voorzitter van CvB en de opleidingsmanager denken na over een nieuwe invulling voor de Innovatieraad. Ze zeggen zelf dat ze weer in de ontwerpfase zitten.

### **Ontwikkeling sinds start en voorziene ontwikkeling**

De docenten kunnen de Innovatieraad en de *community* van Nimeto gebruiken om input voor hun driejarenplannen te vergaren. Aan de *community* zijn naast Nimeto 3000 mensen uit het bedrijfsleven en twee hogescholen gekoppeld. De *community* heeft het afgelopen jaar meer vorm gekregen, omdat er ook een platform is gemaakt waar de *community* met elkaar in contact kan komen.

Er wordt van de docenten gevraagd om de soms abstracte innovaties concreet maken in hun driejarenplannen. Niet elke docent kan hiermee omgaan. Het plan is daarom docenten te gaan trainen in hoe ze beter kunnen samenwerken met het bedrijfsleven en hoe ze innovaties van het bedrijfsleven beter kunnen incorporeren in het onderwijs. Daarbij wordt er een filosoof-onderzoeker aangenomen die het abstracte van de buitenwereld kan helpen vertalen richting de driejarenplannen van de docenten.

De bovenstaande ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat de voorzitter van de CvB, opleidingsmanager en de voorzitter van de Innovatieraad de rol van de Innovatieraad heroverwegen. Het drietal neigt er nu naar om de Innovatieraad een curerende en redigerende rol te geven in de informatieverzameling vanuit de *community*.

### **Borging ontwikkelingsmogelijkheden**

De Innovatieraad wordt erg vrij gelaten. Hierdoor kan het zich gemakkelijk aanpassen aan de omstandigheden.

## **8.7 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking**

### **Structuur**

De Innovatieraad is door het CvB bedacht. Hierdoor hebben meerdere docenten het gevoel dat de Innovatieraad iets is wat opgelegd wordt. Terwijl de Innovatieraad een orgaan is waarmee docenten kunnen samenwerken. Doordat het top-down is ingevoerd kon de Innovatieraad wel snel opgestart worden.

De Innovatieraad wordt niet beperkt door strakke kaders. Die zijn er immers niet of nauwelijks. Het doel van de Innovatieraad is om innovaties samen te vatten die zich voordoen in verschillende vakgebieden. Ze mogen zelf weten hoe ze dit overbrengen op de docenten. Hierdoor kan de Innovatieraad zich makkelijk aanpassen aan bijv. veranderende wensen van de docenten en veranderingen in het werkveld.

De leden van de Innovatieraad komen uit verschillende werkvelden. Dit leidt tot interessante discussies tussen de verschillende vakgebieden. En daarmee tot interessante ideeën. Dit is een belangrijke drijfveer voor de leden van de Innovatieraad om hierin actief te blijven. Leden van de Innovatieraad geven ook aan dat af en toe nieuwe aanwas verfrissend kan werken. Die nieuwe leden nemen immers weer nieuwe ideeën met zich mee.

### **Cultuur**

De Innovatieraad bestaat uit Nimeto-alumni en voelt daardoor een sterke band met Nimeto. Ze vinden het leuk om mee te denken over de toekomst van Nimeto. Ook zijn het mensen die het interessant vinden om van andere vakgebieden te leren.

Teamleiders hebben een belangrijke rol. Als zij niet enthousiast zijn over de Innovatieraad dan zijn de docenten dat ook niet en vice versa. Nimeto is nu bezig met een interne cultuuromslag bij de docenten. Waarbij docenten moeten leren innovaties te vertalen naar hun onderwijs. Sommige docenten kunnen dit uit zichzelf, maar niet elke allemaal. Daar worden binnenkort trainingen voor gegeven. Nimeto hoopt dat docenten door deze trainingen meer open gaan staan voor het bedrijfsleven en de Innovatieraad.

## **8.8 > Ontwikkelingen**

### **Nabije toekomst**

In de nabije toekomst worden de ideeën voor de 'nieuwe Innovatieraad' vorm gegeven.

Nimeto hoopt dan ook een filosoof-onderzoeker aan te nemen om docenten te begeleiden in het vertalen van (meer strategische) ideeën van anderen in hun onderwijs. Daarnaast gaan de docenten trainingen krijgen, zodat ze beter innovaties kunnen incorporeren in hun lesstof.



## > 9. Media innovatie campus

### 9.1 > Het samenwerkingsverband

De bouw van de Media Innovatie Campus is een publiek-private samenwerking tussen het Friesland College, NHL-Stenden, gemeente Leeuwarden, NDC Mediagroep en een groot aantal andere regionale bedrijven. Gezamenlijk hebben de instanties een RIF-subsidie aangevraagd voor de bewerkstelling van de Media Innovatie Campus. De Media Innovatie Campus wordt een centrum voor de creatieve economie in het Noorden.

Hierbij rust de RIF-aanvraag voor Media Innovatie Campus op vier pijlers: onderwijsontwikkeling, professionalisering van de docenten en medewerkers, campusontwikkeling en platformontwikkeling. In onze gesprekken hebben we een focus gelegd op onderwijsontwikkeling en deels de professionalisering van de docenten en medewerkers. De pijler onderwijsontwikkeling behelst het ontwikkelen van innovatief onderwijs dat aansluit bij de arbeidsmarktvraag. Dat gebeurt op verschillende manieren: het doorontwikkelen van keuzedelen, Associate degree-opleidingen voor de aansluiting met het hbo en internationalisering. Het bijscholen van docenten (de tweede pijler) gebeurt onder meer door docenten mee te laten lopen in de praktijk. Verder worden er workshops voor docenten en praktijkbegeleiders ten behoeve van pedagogisch-didactische en vakinhoudelijke vaardigheden georganiseerd.

#### Partners

Er zijn verschillende partners bij de RIF-aanvraag betrokken. Enkele grotere spelers zijn de volgende.

#### Onderwijs:

- Het Friesland College is de penvoeder. Dit ROC heeft verschillende vestigingen in Friesland. De Media Innovatie Campus is gevestigd in Leeuwarden.
- Het NHL-Stenden is één van de twee hogescholen in Leeuwarden en ook Friesland.

Overheden /stichtingen/ platforms. Er doen een aantal overheden, stichtingen en platforms mee aan dit project. De belangrijkste:

- De gemeente Leeuwarden geeft cofinanciering vorm middels het leveren van expertise bij de ontwikkeling van de campus.
- FB Oranjewoud is een stichting met als doel het bevorderen van de Friese economie en identiteit. Ze investeren in de Media Innovatie Campus en stellen ruimtes ter beschikking voor het Friesland College.

#### Bedrijven

- Het NDC Mediagroep is het grootste onafhankelijke mediahuis van Noord-Nederland. Het bedrijf is in 2021 overgenomen door het Belgische Mediahuis. Met Mediahuis is afgesproken dat ze zich houden aan de afspraken die gemaakt zijn tussen NDC mediagroep en de onderwijsinstellingen in het kader van de Media Innovatie Campus.

### 9.2 > Aanleiding voor de samenwerking

#### Aanleiding

De aanleiding voor het samenwerkingsverband is de kwalitatieve en kwantitatieve mismatch tussen het regionale bedrijfsleven en onderwijs op het gebied van media. Ten eerste is er een tekort aan personeel in de creatieve industrie en de ICT-sector. Dat komt doordat deze sectoren de afgelopen tien jaar sterk zijn gegroeid, met name door de digitalisering van werkprocessen en systemen. In een aantal sub-sectoren van de creatieve industrie zijn de gemeente Leeuwarden en de provincie Friesland in het bijzonder sterk, namelijk reclame, communicatie en grafische vormgeving, (serious) gaming, contextuele architectuur, popcultuur en media. Door de gemeente Leeuwarden wordt er een forse groei verwacht in deze sectoren in haar regio. Bovendien is er in de nabije toekomst behoefte aan nieuw personeel vanwege de door vergrijzing ontstane vervangingsvraag.

Ten tweede is er een *kwalitatieve* mismatch tussen het regionale bedrijfsleven en het onderwijs. Automatisering en digitalisering veranderen de wijze

waarop creatieve producten tot stand komen. De opleidingen kunnen deze snelle veranderingen niet bijbenen. Daardoor sluiten creatieve opleidingen momenteel onvoldoende aan bij het snel innoverende bedrijfsleven. Het bedrijfsleven is steeds meer opzoek naar een T-shaped professional: iemand die beschikt over vakkennis binnen een bepaalde discipline, met het vermogen deze kennis te verbinden met andere disciplines en een flexibele, vooruitziende blik om nieuwe vaardigheden te werven. Hierbij is er vooral vraag naar studenten met mbo-4 opleiding of hoger. Werknemers zouden ook vaker en beter bijgeschoold kunnen worden. Deze gedachte zit ook in het plan, maar is momenteel nog wat verder weg.

### Drivers

De kiem van de samenwerking in de sector is gelegd toen Leeuwarden in 2018 culturele Europese hoofdstad was. De gefragmenteerde culturele sector heeft omwille van dit evenement voor het eerst op zo'n grote schaal elkaar gevonden en dat is goed bevallen. Het event heeft Leeuwarden cultureel op de Europese kaart gezet. Dat zorgt nu nog voor interessante opdrachten uit heel Europa. Dit evenement heeft de ogen geopend van de gemeente en het belang van de culturele sector voor de regio is hierdoor herkend.

Een driver van het bedrijfsleven is dat de afgestudeerden van de opleidingen goed aansluiten bij wat het bedrijfsleven nodig heeft. Er bestaat behoefte aan de T-shaped professional. Deze professional dient over inhoudelijke vakkennis te beschikken (verticaal), maar moet ook vaardigheden hebben om te kunnen samenwerken met andere disciplines (horizontaal). Bedrijven vinden het fijn om sturing te kunnen geven aan de vormgeving van de opleidingen, zodat de kennis en kunde van afgestudeerde leerlingen beter aansluiten op hun wensen. Daarnaast behalen de bedrijven exposure richting de studenten door te participeren in deze samenwerking. Dit kan leiden tot meer studenten die interesse hebben in een stageplek of werk bij het bedrijf en dat minder afgestudeerden na hun opleiding naar de Randstad vertrekken. Bovendien zeggen bedrijven graag hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

De onderwijsinstellingen willen de opleidingen goed laten aansluiten bij wat in de praktijk nodig is, zodat studenten beter opgeleid worden en zo hun kansen op de arbeidsmarkt vergoten. Dat zorgt ook voor een betere concurrentiepositie van de desbetreffende opleidingen.

De docenten blijven door te participeren aan dit project beter op de hoogte van (internationale) innovaties en ontwikkelingen op hun vakgebied en daarmee van het arbeidsmarktperspectief voor hun studenten. Ze halen de praktijk in de opleiding, waardoor ze meer in de begeleidende rol terecht komen. Dit vergt van de docenten een andere manier van denken dan ze gewend zijn. De docenten waren immers altijd degenen met de meeste kennis in hun vakgebied en dat verandert door deze manier van lesgeven. De docenten die over deze drempel heen kunnen stappen, zien de voordelen die deze aanpak de studenten biedt.

Eén van de drivers voor de lokale overheid is om de economische waarde van de regio te vergroten. Door een Media Innovatie Campus te bewerkstelligen ontstaat er een ontwikkel- en ontmoetingsplek voor creatieve bedrijven, docenten en studenten. Als deze publiek-private samenwerking een succes is, dan kan deze locatie voor nieuwe bedrijvigheid zorgen. Denk bijvoorbeeld aan startups. Daarnaast is het van belang voor de regio om de afgestudeerden ter plekke aan het werk te krijgen, zodat ze niet vertrekken naar de Randstad.

## 9.3 > Doelen van de samenwerking

### Doelstelling langetermijn

Het doel van de onderwijsinstellingen is om studenten goed te laten aansluiten op niet alleen de huidige arbeidsvraag maar ook de arbeidsvraag van de toekomst. Tot voor kort werd een student opgeleid voor een vak. De ambitie is om een student op te leiden tot iemand die zich goed in de arbeidsmarkt kan plaatsen, de T-shaped professional. Hiervoor moet er goed samengewerkt worden met het bedrijfsleven, zodat het onderwijs kan meebewegen met de ontwikkelingen die zich in het werkveld voordoen.

De visie is om de opleiding praktijkgericht in te richten. Hierbij is de hoofdinsteek om de opleidingen in te richten rondom praktijkopdrachten, waarbij studenten hedendaagse technieken leren van het bedrijfsleven. Daarbij is er ruimte voor de docenten om van het bedrijfsleven te leren en van de bedrijven om van de docenten te leren.

### **Doelstelling middellange termijn**

In de toekomst zou het onderwijs samen met het bedrijfsleven hetzelfde doel moeten nastreven. Het kwam te vaak voor dat bedrijven zeiden 'kom maar op met de studenten'. Het is belangrijk dat bedrijven zich ook verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van de studenten en daar tijd aan besteden.

Een fysieke campus, zoals de Media Innovatie Campus, moet ervoor zorgen dat de onderwijswereld en het bedrijfsleven met elkaar vervlochten raken. Bedrijven kunnen hun kantoor in het gebouw vestigen en er zijn drie grote praktijkruimtes gemaakt waar 100 studenten tegelijk kunnen werken aan hun praktijkopdrachten. Op dit moment lopen daar docenten rond. Het is de bedoeling dat het bedrijfsleven hier steeds meer over de vloer komt en studenten gaat helpen met hun opdrachten. De Media Innovatie Campus wordt nog verder uitgebreid, met bijv. studioruimtes, auditoria en kantoorruimte voor het bedrijfsleven.

Er worden plannen gemaakt om de samenwerking te verduurzamen en te financieren middels een stichting. Als over twee jaar de RIF-financiering afloopt is er financiering nodig om de samenwerking tussen het mbo, hbo, bedrijfsleven en de gemeente voort te zetten.

### **Doelstelling korte termijn**

Heel praktisch is op de korte termijn het doel om de contacten tussen onderwijs en het werkveld te verbeteren. Niet elke docent stapt gemakkelijk op een bedrijf af. Een gezamenlijke kantine met het bedrijfsleven op de Media Innovatie Campus zou deze drempel verlagen. Dan wordt het contact gemakkelijker aangegaan. Nu de Media Innovatie Campus nog niet helemaal af is, worden er lunches georganiseerd voor docenten en ondernemers. Op deze lunches zijn zowel bedrijven uit het

samenwerkingsverband welkom als bedrijven die hier nog geen onderdeel vanuit maken. Daarnaast worden er in de toekomst webinars georganiseerd waar zowel het onderwijs als het bedrijfsleven hun kennis kunnen delen. Op deze manier wil het onderwijs wat terug doen voor het bedrijfsleven en ze actief betrokken houden.

Daarnaast is het doel dat praktijkopdrachten nog meer van de grond komen. Het curriculum zou middels praktijkopdrachten vorm moeten krijgen, die de studenten zelf kunnen kiezen. Ze dienen aan te sluiten bij de leerdoelen, ongeacht leerjaar, niveau of opleiding.

De Ad-opleidingen worden verder doorontwikkeld en gepromoot om het aantal studenten verder te vergroten. Ze zijn nog relatief onbekend, terwijl ze inmiddels al drie jaar oud zijn. De instroom is elk jaar groter geworden en de verwachting is dat er in het schooljaar 2021/2022 nog eens 50 leerlingen bij komen, van ongeveer 70 leerlingen naar 120 leerlingen. Deels komt de instroom vanuit het werkveld.

## **9.4 > Design van de samenwerking**

### **De totstandkoming**

Het plan is in overleg met verschillende partijen tot stand gekomen: het Friesland College, NHL Stenden het bedrijfsleven. Het Friesland College en Hogeschool NHL-Stenden hebben studenten en docenten om advies gevraagd met betrekking tot het vormgeven van de Media Innovatie Campus. Er is ook een brainstorm-sessie georganiseerd met docenten (mbo-hbo) en vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven.

Een dergelijke samenwerking is bijzonder. De creatieve industrie is een versnipperde sector, die met name bestaat uit kleine bedrijfjes en ZZP'ers. Daarnaast is de creatieve sector op heel veel verschillende plekken in de economie actief. Dit zorgt ervoor dat de meeste bedrijven elkaar niet kennen. Doordat Leeuwarden de Culturele Europese hoofdstad is geweest, hebben de stakeholders geleerd om met elkaar samen te werken. Tijdens deze periode groeide het gezamenlijk gevoel: 'we moeten iets met deze samenwerking'.

Bij de start van de RIF is er een projectstructuur opgezet. Deze bestaat uit een stuurgroep, projectleider en vier werkgroepen met elk een coördinator. De vier werkgroepen zijn onderwijsontwikkeling, professionalisering, campus ontwikkeling en platformontwikkeling. De focus van onze interviews ligt op onderwijsontwikkeling. Binnen deze werkgroep is er een ontwikkelteam en een implementatieteam opgericht. Het ontwikkelteam focust zich op de onderwijsontwikkeling en het implementatieteam op het uitvoeren daarvan.

#### **Wijzigingen of plannen daartoe?**

Op dit moment zijn ongeveer 25 bedrijven aangesloten bij het samenwerkingsverband. Het doel is om hier 75 van te maken, al is het niet eenvoudig om met zoveel bedrijven contact te onderhouden.

Eén van de grootste partijen waarmee een goede samenwerking tot stand is gebracht, is de NDC Mediagroep, de uitgever van onder andere verschillende kranten. De visie van NDC Mediagroep was om meer te moderniseren en heeft al verschillende praktijkopdrachten voor leerlingen van het Friesland College bedacht. Het afgelopen jaar is het NDC overgenomen door het Belgische Mediahuis, die een andere, meer traditionele, visie heeft voor het bedrijf. Het was de vraag of de gemaakte afspraken met NDC Mediagroep stand zouden houden. Na verscheidende overleggen tussen de onderwijsinstellingen en het Mediahuis wordt de samenwerking voortgezet, maar met andere projecten.

Voor voldoende praktijkopdrachten zijn veel verschillende bedrijven nodig. Er is een projectgroep opgericht, *students at work*, die de binnenkomende opdrachten van bedrijven behandelt. Zij zorgen ervoor dat de juiste contracten worden afgesloten met deze partijen. Bovendien plakken zij er een opdrachtomschrijving aan, zodat studenten weten om wat voor praktijkopdracht het gaat.

#### **Juridische vorm**

Het betreft een publiek-private samenwerking, die middels een RIF-subsidie is opgestart. Bij het Friesland College worden de RIF-gelden gecombineerd met andere potjes, bijv. voor onderwijsontwikkeling en de Kwaliteitsagenda.

Het doel is dat de samenwerking blijft bestaan als de RIF-subsidie afloopt. Er wordt wellicht een stichting opgestart waarmee het vervolg van de samenwerking gefinancierd wordt. Een grote investeerder, FB Oranjewoud, heeft hiervoor al medewerking toegezegd.

## **9.5 > Realisatie output en outcome**

#### **Gerealiseerde output en outcome**

Inmiddels is de Media Innovatie Campus in gebruik genomen door studenten van het Friesland College. Er zijn drie grote praktijkruimtes waar studenten, docenten en het bedrijfsleven samenkomen. De onderste verdieping van FB Oranjewoud, één van de grootste cofinanciers van het RIF-project. Het gebouw is nog niet af, er komen nog twee verdiepingen op de drie verdiepingen die er al staan waar studenten en het bedrijfsleven ook terecht kunnen.

Er is een *student at work* team opgericht dat zich bezig houdt met het verzamelen en ordenen van praktijkopdrachten. Er komen meer dan genoeg praktijkopdrachten binnen om het curriculum volledig uit praktijkopdrachten te laten bestaan. De bedrijven worden hiervoor benaderd door een tussenpersoon die het bedrijfsleven aan het onderwijs koppelt. Andere praktijkopdrachten komen binnen via persoonlijke contacten van docenten met het bedrijfsleven. Verder meldt ook een deel van de bedrijven zich zelf met een vraagstuk voor de studenten.

Docenten zijn (verplicht) overgestapt van het klassieke lesgeven naar een curriculum met praktijkopdrachten. Omdat de studenten zelf mogen kiezen met welke praktijkopdrachten ze aan de slag gaan, hebben ze coaching nodig van studieloopbaanbegeleiders (docenten), zodat deze leerlingen wel hun leerdoelen in zicht blijven houden en deze ook halen. De nieuwe rol voor de docent is voor sommige docenten lastig.

Het vergt een omschakeling die niet elke docent wil maken, omdat deze docenten zich vast blijven houden aan de oude manier van lesgeven.

## 9.6 > Dynamiek samenwerkingsverband

### Invloed startcondities

De RIF-aanvraag heeft de samenwerkende partijen gedwongen om de plannen in detail uit te werken. Hierdoor is er van te voren een projectstructuur bedacht en is er mede door de RIF-subsidie voldoende geld om mensen hiervoor vrij te roosteren. Wat helpt, is dat er wordt samengewerkt met partijen uit het werkveld die al enige ervaring hebben met een samenwerking met het onderwijs. Deze bedrijven weten dat het onderwijs op een ander tempo werkt.

### Huidige stadium van de ontwikkeling

Tijdens de eerste gespreksronde bevond de samenwerking zich aan het einde van de formatie. Tijdens de tweede gespreksronde werd aangegeven dat de samenwerking zich eigenlijk constant in een ontwikkelfase bevindt. De projectorganisatie werkt met design thinking.

### Ontwikkeling sinds start en voorziene ontwikkeling

Het samenwerkingsverband is bezig met het oprichten van een stichting genaamd MICA. Op het moment dat de RIF-subsidie wegvalt kan het project via deze stichting doorgang vinden. Er is een 10- tot 15-jarenplan voor MICA en het ontwikkelen van het gebied om MICA heen. Dit wordt een divers terrein waar verschillende sectoren, landbouw, techniek en media, samenkomen.

### Factoren die ontwikkeling beïnvloeden

De dynamiek van het werkveld is erg verschillend ten opzichte van het onderwijs. Het tempo van het bedrijfsleven ligt een stuk hoger. Er is bijvoorbeeld op een gegeven moment geïnventariseerd welke bedrijven interesse hebben in de samenwerking. De geïnteresseerde bedrijven hoorden vervolgens een tijd niets, waardoor ze het project al weer vergeten waren of twijfels kregen over de slagkracht van het project. Daarbij speelt ook de tijd die een bedrijf voor de samenwerking heeft een rol. Als een bedrijf aangeeft

mee te willen werken, is dit vaak op momenten dat ze het zelf wat rustiger hebben. Als het drukker wordt dan verliezen veel bedrijven hun interesse. Dit geldt met name voor MKB'ers. Het helpt dat NDC als grote partner kleinere bedrijven wil ondersteunen. Zo kunnen kleine en grote bedrijven elkaar versterken.

De motivatie van docenten voor een samenwerking met het bedrijfsleven en het nieuwe curriculum verschilt sterk. Veel docenten ervaren een hoge werkdruk, waardoor ze geen tijd kunnen vrijmaken voor deze samenwerking. Ook herkent niet elke docent dat zijn of haar kennis niet meer aansluit met het bedrijfsleven. Daarbij hebben docenten het gevoel dat de studenten niet tevreden zijn over de lessen. Dit maakt veel docenten onzeker. Uit een onderzoek van het Friesland College blijkt dat studenten wel degelijk tevreden zijn over de lessen van docenten, ze ervaren het alleen niet zo.

Het werken met praktijkopdrachten vergt een belangrijke omschakeling voor docenten. Ze zijn gewend om vanuit een regulier rooster inhoudelijke kennis en vaardigheden aan de studenten mee te geven. Echter verandert de mediawereld snel, waardoor de docent niet altijd meer alle kennis heeft en die kennis moet leren ontvangen van het bedrijfsleven. De rol van de docent verandert naar een coachende rol. Niet elke docent kan hier goed mee omgaan.

### Borging ontwikkelingsmogelijkheden

Om een betere aansluiting met het bedrijfsleven te krijgen, worden er verschillende activiteiten georganiseerd (zoals eerder benoemd). Daarnaast zijn de betrokkenen vanuit de onderwijsinstellingen elke dinsdagochtend vrij geroosterd om aan dit project mee te werken. Zo is er gewaarborgd dat iedereen vanuit het onderwijs aanwezig kan zijn en kan het bedrijfsleven desgewenst aansluiten.

Er wordt een werkgroep opgesteld die bestaat uit leden van de stuurgroep, grote investeerders, het bedrijfsleven en een projectontwikkelaar. De genoemde stakeholders zagen elkaar wel bilateraal maar niet gezamenlijk, waardoor bepaalde ideeën langs elkaar liepen. Door een tweewekelijkse meeting

in te plannen blijven de stakeholders op de hoogte van verschillende ontwikkelingen.

## 9.7 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

### Structuur

#### Succes

Door de RIF-subsidie kan er tijd vrijgemaakt worden bij projectleiders en docenten. Er is elke dinsdagochtend een sessie van 4 uur met de werkgroep onderwijs-ontwikkeling. Hierdoor wordt er regelmatig nagedacht over hoe het onderwijs en de samenwerking verbeterd kan worden. Het principe van *'design thinking'* zorgt ervoor dat het samenwerkingsverband constant bezig is met vernieuwen. Design thinking draait om het begrijpen van de mensen voor wie een product of dienst ontwikkeld wordt. Vanuit die gedachte worden ideeën bedacht, ontwikkeld en getest. Hierdoor kan het samenwerkingsverband zich goed aanpassen aan nieuwe omstandigheden, omdat het al constant in beweging is.

#### Verbeterpunt

Er zijn vaak meerdere docenten verantwoordelijk voor de uitvoering van bepaalde acties die bedacht worden tijdens de projectoverleggen. Daardoor kan het voorkomen dat niemand het voortouw neemt en dan is er bij het volgende overleg nog niks gebeurd. Wat ook opvalt is dat er weliswaar vier uur per week gewerkt wordt aan dit project, maar dat veel projectleden hierbuiten niet actief bezig zijn met het project. Als ze uit de projectmeeting stappen dan gaan ze veelal weer aan de slag met de dagelijkse bezigheden. De projectorganisatie ziet liever dat dit project ook dan *top-of-mind* blijft.

### Cultuur

#### Succes

Een succesfactor voor sommige docenten is dat ze hun comfortzone durven te verlaten. Docenten zijn veel structuur gewend met vaste roosters en vaste curricula. Het opzetten van praktijkopdrachten en de Media Innovatie Campus zorgt ervoor dat de basisstructuur meer losgelaten wordt. Dat maakt het rooster van de docenten onoverzichtelijker en onvoorspelbaarder. Dat is niet voor iedereen een succes, want dit vergt veel aanpassingsvermogen.

Er is vertrouwen in de projectorganisatie bij de mensen die actief betrokken zijn bij het project. Teamleiders, docenten en andere mensen uit het onderwijs die niet actief betrokken zijn bij het project hebben soms minder vertrouwen in het nieuwe curriculum. Vaak omdat ze de oude manier van lesgeven gewend zijn.

#### Verbeterpunt

Een faalfactor is dat de visie van de praktijkopdrachten en constante veranderingen niet door elke docent wordt gedeeld. Tussen de 10 en 20 procent van de docenten lijkt *'verandermoe'* te zijn. Deze docenten denken zelf ook niet actief mee aan verbeteringen van bestaande plannen. Het zoveel mogelijk werken met praktijkopdrachten vergt veel aanpassingsvermogen van de docenten en niet elke docent kan hier goed mee omgaan. Het kost de docenten veel tijd om de praktijkopdrachten logistiek goed te organiseren. Hier liggen meerdere redenen aan ten grondslag. Ten eerste, in plaats van een standaardopdracht van vijf weken dat van te voren gepland is, werken de leerlingen met echte opdrachten in de praktijk. De timing van deze opdrachten is veel lastiger te voorspellen. Omdat de aanpak vrij ad hoc gaat kost het de docenten extra tijd om deze leerlingen goed te begeleiden. Ten tweede is het nog niet altijd onduidelijk hoe docenten moeten vastleggen wat de student precies heeft geleerd in de praktijk.

Het onderwijs en bedrijfsleven zijn twee verschillende werelden, die nog niet voldoende op elkaar zijn ingespeeld. Het bedrijfsleven is gewend aan ad hoc en afspraak is afspraak. Terwijl het onderwijs gewend is aan structuur en wat losser omgaat met afspraken. Het bedrijfsleven is hierdoor minder geneigd om nieuwe afspraken te maken met sommige docenten, omdat in hun ogen het vertrouwen is geschaad.

### **Interactie met omgeving**

De omgeving wordt erg betrokken in deze samenwerking. Het uiteindelijke doel, dat voorbij het RIF-project reikt, is een leerpark waar ICT, media en landbouw samenkomt. Met ontmoetingsruimtes waar het bedrijfsleven en studenten afzonderlijk en gezamenlijk gebruik van kunnen maken.

## **9.8 > Ontwikkelingen**

### **Nabije toekomst**

In de nabije toekomst wordt het Media Innovatie Campus vergroot met twee verdiepingen. Ook komen er meer bedrijven op de gezamenlijke ruimtes van de campus, zodat bedrijven samen met de docenten de studenten ondersteunen in de praktijkruimtes.

Het bedrijfsleven en het onderwijs leren elkaar beter kennen, waardoor de samenwerking ook beter moet verlopen. Op dit moment gaat er nog te veel mis in de communicatie tussen de docenten en het bedrijfsleven, waardoor er irritaties ontstaan.

De visie van de stuurgroep gaat meer gecommuniceerd worden naar de omgeving, zodat iedereen beter begrijpt waar het onderwijs naar toe wil. Op dit moment is niet elke docent het eens met de nieuwe manier van lesgeven. De stuurgroep hoopt dat met meer communicatie en de inzet van het implementatieteam docenten de visie beter begrijpen en meer omarmen.

## > 10. Food academy Nijkerk

### 10.1 > Het samenwerkingsverband

#### Geschiedenis

Nijkerk ligt in het noorden van de regio Food Valley. De gemeente heeft een omvangrijk cluster aan food- en foodgerelateerde bedrijven. Het cluster is door de jaren heen gegroeid en telt momenteel circa 10.000 banen. De bedrijvigheid in Nijkerk kenmerkt zich door een focus op foodproductie, waar in de zuidelijkere gebieden van de Food Valley (Ede, Wageningen) meer bedrijvigheid is gericht op innovatie, ontwikkeling en onderzoek.

Een groeiende werkgelegenheid, gecombineerd met een stijgende uitstroom naar pensioen, stelt de bedrijven en de regio voor een grote uitdaging. Daar komt bij dat er tot 2019 nauwelijks aanbod is geweest van mbo-geschoolde werknemers in de regio. Met name op het gebied van mbo-geschoold arbeid nemen tekorten de komende jaren verder toe. Het gaat dan om de werknemers die “processen draaiende houden en innovaties in de praktijk brengen”.

Het tekort aan werknemers in de Nijkerkse food-sector staat niet op zichzelf. De directeur van de SOL (Stichting Ontwikkelingsfonds Levensmiddelen-industrie), die ook zitting heeft in het bestuur van de FAN, is sinds 2015 over het hele land betrokken bij initiatieven om werknemerstekorten voor de food-sector tegen te gaan, waaronder in de regio Food Valley. Het gaat daarbij niet alleen om tekorten aan medewerkers, maar ook om bredere Human Capital uitdagingen, zoals Leven Lang Ontwikkelen en binding aan de sector. In 2014 is Aeres Ede in dat kader begonnen met een samenwerking met een groep foodbedrijven. Dat liep behoorlijk, maar veel bedrijven daarvan zaten aan de noordkant van de Veluwe in de regio Nijkerk, op behoorlijke reisafstand van Ede. Er ontstond behoefte aan opleidingen die dichterbij in de buurt van de bedrijven in de omgeving van Nijkerk lagen. Toen ook de gemeente het belang van voldoende geschoolde werknemers voor haar bedrijven erkende, en er in 2018 een onderzoeksrapport werd gepresenteerd dat concludeerde dat het aanbod van goede werknemers (met name mbo-opgeleide procesoperators) voor de Foodsector in Nijkerk de grootste uitdaging voor ontwikkeling van het Food

Production Cluster in de regio Food Valley vormde, zijn de ideeën voor de FAN in versnelling geraakt.

#### Partners

Food- en food gerelateerde bedrijven in de regio Nijkerk hebben de handen ineen geslagen en de samenwerking gezocht met Aeres, De Techniek Academie en de gemeente Nijkerk om in oktober 2019 de FAN te starten. De FAN is een bedrijvenvereniging met Aeres en de gemeente als belangrijke stakeholders. Het wordt bestuurd door food- en foodgerelateerde bedrijven en biedt opleidingen aan voor jongeren, zij-instromers en bij de bedrijven werkzame medewerkers. In samenwerking met Aeres zijn dit ook erkende mbo-opleidingen. De verbinding tussen een aantal bedrijven en Aeres Ede was eerder al gelegd, dus men hoefde niet vanaf 0 te beginnen. Het idee was om een aantal foodopleidingen van Aeres Ede in Nijkerk aan te bieden, en daar de lokale bedrijven nauw bij te betrekken.

De FAN past in de uitvoering van de Human Capital Agenda Food & Feed van de Federatie Nederlandse Levensmiddelenindustrie (FNLI), op basis waarvan regionale samenwerkingsverbanden van bedrijven, opleidingen, overheden gevormd worden. De FAN-bedrijven zijn samengebracht in een vereniging, die tegen december 2020 19 leden telde, en in januari 2022 21 leden. De andere stakeholders (het onderwijs en de gemeente) dragen bij via deelname aan werk- en stuurgroepen en overleggen.

De rol van de gemeente is bij de oprichting intensiever geweest dan daarna. De gemeente heeft geen officiële en vaste plek in de vereniging omdat op die manier politieke inmenging wordt vermeden. Het geluid van de FAN naar de grotere regio Food Valley is sterker en zuiverder als de gemeentelijke belangen daarin niet zijn vermengd. Daarnaast is er ook een juridisch aspect: als de gemeente lid van de FAN is, en ze vraagt meer geld, dan vraagt ze in feite meer geld van zichzelf. Qua belangen zitten de gemeente en de FAN wel op één lijn en er is vertrouwen dat de beslissingen van de FAN ook de gemeente dienen.



## 10.2 > Aanleiding voor de samenwerking

### Aanleiding

De aanleiding van de samenwerking is het eerder genoemde rapport waaruit duidelijk werd dat het Food Production Cluster in de omgeving Nijkerk onder druk zou komen te staan en dat er bij ongewijzigd beleid op termijn niet voldoende aanbod van mbo-geschoold personeel zou zijn. Tegen 2022 is deze aanleiding alleen maar urgenter geworden. De sector kampt met een personeelstekort dat in de periode 2020-2021 nijpender is geworden. Het is volgens betrokkenen niet meer alleen op te lossen met een verhoogde instroom. De noodzaak voor bijscholing van huidig personeel is toegenomen.

### Drivers

Voor bedrijven zijn daarmee de drivers helder: zorgen dat er op termijn voldoende aanbod is van goed geschoolde arbeidskrachten. Een groeiende vraag naar personeel in combinatie met een toenemende uitstroom naar pensioen noopt bedrijven om hiermee aan de slag te gaan. De FAN telt 21 bedrijven, die in meer of mindere mate te maken hebben met deze ontwikkelingen. Sommige bedrijven hebben behoefte aan personeel met een logistiek-opleiding, andere bedrijven aan personeel met een food-technische opleiding. Sommige bedrijven zijn klein (2 tot 4 werknemers) en andere bedrijven een stuk groter. Dat zorgt er ook voor dat sommige bedrijven een groter belang hebben bij een specifieke nieuwe mbo-opleiding dan andere bedrijven; de urgentie verschilt per bedrijf.

Bedrijven noemen ook de binding met andere bedrijven in de regio en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid als reden om deel te nemen aan de samenwerking. Een geïnterviewde werkgever noemt het een voordeel dat bedrijven door de nauwe samenwerking met het mbo beter in staat zijn om het onderwijs aan te laten sluiten op de behoeften in het werkveld. Een ander bedrijf geeft aan dat deelname aan de FAN aansluit bij de ambitie om zich te profileren als een bedrijf waar werknemers zich kunnen ontwikkelen.

Het onderwijs heeft een belang bij de samenwerking omdat meer studenten meer inkomsten opleveren; de FAN is voor Aeres een goede mogelijkheid om extra BBL-opleidingen aan te bieden. Daarnaast heeft Aeres een belang omdat het mbo in toenemende mate het bedrijfsleven nodig heeft om aansluiting te houden met het werkveld. Met de FAN wordt een groep bedrijven in de foodsector op een presenteerblaadje aangeboden, terwijl Aeres normaal gesproken met elk bedrijf afzonderlijk contacten moet onderhouden over samenwerking, bijvoorbeeld over stages.

Volgens de gemeente is het goed dat lokale bedrijven zich ontwikkelen. Dus als de gemeente daarin kan bijdragen door als verbinder op te treden, dan kijkt ze waar ze kan bijdragen. Daarnaast constateert de gemeente dat veel Nijkerkers mbo-opgeleid zijn, terwijl bedrijven vooral mbo-geschoold personeel zoeken. Door het aanbod en de vraag (qua richting) beter op elkaar af te stemmen hoopt de gemeente bij te dragen voor zowel de bevolking als de lokale bedrijven.

## 10.3 > Doelen van de samenwerking

### Doelstellingen

De doelstellingen van de FAN voor de komende jaren zijn uitgeschreven in een meerjarenplan. Vier ambities worden daarin uitgewerkt:

1. **Werving:** het vergroten van de naamsbekendheid van de foodsector en de FAN met als doel studenten te werven voor alle FAN-opleidingen en uiteindelijk medewerkers voor de bedrijven. Doelgroepen zijn jongeren en zij-instromers, maar ook de huidige werknemers van bij FAN aangesloten bedrijven. Het streven is dat er vanuit het vmbo en de havo 10 studenten aan de FAN-opleidingen starten in september 2021, 15 studenten in september 2022 en 25 studenten in september 2023. Met betrekking tot zij-instroom wordt ingezet op 20 studenten in 2020-2021, 25 studenten in 2021-2022 en 35 studenten in 2022-2023 in BBL-trajecten of als 3e leerweg.

2. Realisatie hybride leeromgeving: het komen tot een werksituatie waarin afhankelijk van de leervraag en het onderwerp de plek en aanpak van het onderwijs wordt gekozen die het beste daarbij aansluit. Ook voor korte cursussen en trainingen. Door de groep bedrijven binnen de FAN bestaat een veelvoud aan praktijkomgevingen om praktijkgericht onderwijs te geven.
3. Realisatie FAN-locatie: het realiseren van een community en clubhuis waar faciliteiten beschikbaar zijn voor een deel van het praktijk-onderwijs en -onderzoek. Het clubhuis moet het fysieke uithangbord van de FAN zijn. Het meerjarenplan beschrijft waaraan de ruimte allemaal moet voldoen. Voorbeelden daarvan zijn: een laboratorium, vergaderzalen of een workshopkeuken.
4. Uitbouwen vereniging: het uitbouwen tot een actief samenwerkingsverband van bedrijven dat naast de gezamenlijke vraag t.a.v. scholing en instroom ook gaat samenwerken bij praktijk-onderzoek op thema's als duurzaamheid en voeding & gezondheid. Als doelstelling wordt genoemd dat de vereniging in 2023 gegroeid is naar 50 actieve leden, die ook aanvullende activiteiten ontwikkelen op het gebied van opleiden, mobiliteit en personeelsontwikkeling.

Het meerjarenplan kijkt niet verder dan naar 2023. De ambities moeten tegen die tijd verwezenlijkt zijn. Gelet op de aanleiding van het samenwerkingsverband is het uiteindelijke doel om mbo'ers voor de foodsector te enthousiasmeren en klaar te stomen, zodat er in de regio voldoende goed geschoold arbeidsaanbod is.

### **Spanningen tussen doelen**

Tussen de verschillende doelen, geformuleerd als ambities, zitten weinig spanningspunten. Er is wel sprake van samenhang en afhankelijkheden. Een succesvolle werving gaat gepaard met hogere eisen aan de FAN-locatie en een groter aantal beschikbare studieplekken (en dus aangesloten FAN-bedrijven). Investerings in een goede FAN-locatie zijn alleen rendabel bij een stijgend aantal studenten.

## **10.4 > Design van de samenwerking**

### **De totstandkoming**

Naar aanleiding het Deloitte-rapport en de presentatie daarvan en de eerdere samenwerkingservaringen van de foodbedrijven en Aeres Ede hebben een aantal foodbedrijven, de gemeente Nijkerk, Aeres en de Techniek Academie elkaar gevonden om een samenwerkingsverband – de FAN – te starten. De FAN is een vereniging van en voor foodbedrijven. Andere betrokken partijen werken samen door deel te nemen aan stuur- en werkgroepen.

### **Wijzigingen of plannen daartoe?**

Het doel is om de komende jaren de vereniging uit te bouwen naar 50 actieve leden. De FAN is actief bezig om bedrijven te enthousiasmeren zich aan te sluiten. Daarnaast worden de provincie Gelderland en de regio Food Valley genoemd als stakeholders waarmee moet worden afgestemd. Er is in de eerste jaren gezocht naar een afstemmingsvorm die daarbij past. Aan het begin van 2022 is aangegeven dat de verbindingen met de relevante partijen nu wel gelegd zijn. Het is inmiddels duidelijk geworden dat niet met elke partij een periodiek overleg nodig is. Zolang men elkaar maar weet te vinden wanneer de situatie daarom vraagt.

### **Juridische vorm**

De samenwerking is juridisch vastgelegd in een vereniging. Er zijn nu 21 betalende leden en de vereniging heeft een vijfköppig bestuur.

Bij de totstandkoming van de samenwerking is besproken dat het belangrijk is dat bedrijven een bepaalde vorm van inspraak moesten hebben, en dat gewaarborgd moest worden dat de leden in de samenwerking betrokken moesten blijven. Belangrijk bij de totstandkoming zijn de ervaringen van de SOL met soortgelijke samenwerkingen. In Vlaardingen was een samenwerking in stichtingsvorm succesvol, maar liep men er tegenaan dat de bijdrage van bedrijven te vrijblijvend was en het voortbestaan financieel onzeker. Daarom is bij de FAN direct gekozen voor een vereniging met (betalende) leden. Het grote voordeel van de vereniging is volgens een geïnterviewde werkgever dat leden snel met elkaar kunnen schakelen over bijvoorbeeld stageplekken. Voor een roulatie-

systeem waarbij studenten bijvoorbeeld eerst twee maanden bij bedrijf A stagelopen en daarna bij bedrijf B, is het handig als één standaardcontract kan worden opgesteld met een vereniging. Dat komt veel moeilijker tot stand op het moment dat er afspraken gemaakt moeten worden met losstaande bedrijven.

De verschillende partijen zijn tevreden met de juridische vorm van de samenwerking en er is geen aanleiding om dit te wijzigen.

## 10.5 > Realisatie output en outcome

### Gerealiseerde output

Het belangrijkste resultaat uit de periode 2018-2019 is de start van een vereniging met gelijkgestemde bedrijven. Volgens betrokkenen is er nu een aanzienlijk groep bedrijven die open met elkaar communiceren en transparant zijn naar elkaar. Er is in de vereniging een sfeer ontstaan waarin men kritisch naar elkaar durft te zijn. En dat is cruciaal om als samenwerkingsverband verder te verbeteren.

In het schooljaar 2019-2020 is er een taaltraject gestart voor anderstalige medewerkers van bij FAN aangesloten bedrijven. In januari 2020 zijn de eerste BOL-studenten begonnen met hun praktijkopleiding bij FAN-bedrijven. In februari 2020 volgde de eerste BBL-groep. De eerste bedrijven hebben daardoor de eerste vruchten van de samenwerking geplukt. Een jaar later volgde een tweede BBL-groep, en in april 2022 start een derde BBL-groep met 10 á 11 kandidaten. In maart 2022 worden de eerste zes 'FAN-diploma's' uitgereikt. Aeres geeft aan dat het opzetten van de BBL-opleidingen nooit gelukt was zonder de FAN.

De ambities ten aanzien van BOL-opleidingen waren hoog. Door corona is er grotendeels een streep gegaan door de wervingscampagne daarvoor. Verschillende bijeenkomsten zijn afgelast, waardoor het moeilijk was om vmbo'ers warm te krijgen voor een BOL-opleidingen in food. Vmbo-leerlingen van Aeres zijn tussendoor nog wel op bezoek geweest bij FAN-leden. In 2021 is er een nieuwe Poolstalige opleiding gekomen (een soort verkorte opleiding Foodoperator), uitgevoerd door een private opleider. Voor deze opleiding is

behoorlijk veel animo. Ook is er een training voor praktijkbegeleiders aangeboden vanuit de FAN.

In maart 2020 is een manager FAN geworven om de ontwikkelingen te versnellen en te laten doorgroeien naar een volgende uitbouwfase.

Er is een fysieke locatie is geopend, waar sinds september 2020 wordt lesgegeven. Die is ook in 2021 volop gebruikt, mede omdat door corona moeilijk bij de bedrijven kon worden lesgegeven.

### Gerealiseerde outcome

Qua outcome is bereikt dat bedrijven met elkaar en met het onderwijs en de gemeente zijn gaan samenwerken met een gezamenlijk doel: het vergroten van de pool goed geschoolde werknemers voor de foodsector rondom Nijkerk en het daarmee tegengaan van personeelstekorten. Er is een beweging opgestart met aandacht voor leren en ontwikkelen in de bedrijven in de foodsector. Het grote doel is een doel van de lange adem. "De grootste winst is het besef dat verschillende partijen een groter collectief vormen en geen eilanden zijn." Bij aanvang van de FAN zagen bedrijven het nog niet zitten om samen te werken op het terrein van innovatie, terwijl daar nu heel anders tegenaan wordt gekeken. Door de verbinding met het onderwijs is er vanuit beide kanten een beter begrip ontstaan van elkaars context. Volgens Aeres weten bedrijven nu bijvoorbeeld beter dat het onderwijs werkt met kwalificatiedossiers, en dat niet zomaar een mbo-opleiding uit de grond gestampt kan worden.

Door de jaren heen is de bekendheid van de FAN sterk vergroot. Bijna alle foodbedrijven in de regio kennen de FAN, en ook landelijk is de partij steeds meer bekend.

Een belangrijke ontwikkeling die in de loop van 2021 is ontstaan, is dat de FAN plannen heeft ontwikkeld voor een Business Driven Campus. Dit moet een locatie worden waar meerdere FAN-bedrijven hun activiteiten op het gebied van onderzoek en productontwikkeling onderbrengen en waar studenten onderwijs kunnen volgen. Voor het onderwijs zoekt FAN nadrukkelijk de samenwerking met Aeres Ede. De Business Driven Campus in de omgeving van Nijkerk moet zich richten op de 'harde kant' van de foodsector: productie,

industrie, robotisering. Het moet een aanvulling zijn op de locatie in Ede op het terrein van het World Food Center, waar met name aandacht is voor de 'zachte kant' van food (maatschappij, gezondheid). Aeres wil toe naar een samenwerking tussen de twee locaties waarbij studenten beide kanten van de foodsector meekrijgen. De hoop is dat de nieuwe locatie andere bedrijven en toekomstige studenten (zowel jongeren als zij-instromers) inspireert. De plannen voor een Business Driven Campus waren er al langer, maar geen van de individuele partijen nam het voortouw. Nu de FAN een partij is die het geluid van meerdere foodbedrijven verkondigt én in verbinding staat met andere stakeholders, is er een logische voortrekker om het plan ook daadwerkelijk in werking te zetten.

## 10.6 > Dynamiek samenwerkingsverband

### Invloed startcondities

Het samenwerkingsverband is opgestart met volgens betrokkenen alle relevante partijen aan boord. Dat heeft geleid tot een vrij soepele start van de vereniging en haar activiteiten. Die soepele start kwam ook doordat een aantal bedrijven en Aeres Ede al ervaring hadden met samenwerken.

### Huidige stadium van de ontwikkeling

Volgens de FAN-manager was de FAN eind 2020 nog in de fase dat alles neergezet moest worden. "Nu alles een beetje draait wordt duidelijk dat er nog zaken ontbreken." Het was binnen de FAN soms nog een zoektocht naar wie welke rol precies innam. De juiste invulling moest ook nog gezocht worden. Soms overlegde de FAN bijvoorbeeld met een ambtenaar van de gemeente Nijkerk, soms met de wethouder. De overlegstructuren konden nog gestroomlijnd worden. Eind 2020 ontbrak volgens de FAN-manager de vaste basis nog enigszins voor doorgroei.

Een jaar later lijkt het erop dat de belangrijke verbindingen zijn gelegd en dat er een evenwicht is gevonden in de rollen en invulling van de rollen. De FAN weet de weg naar het onderwijs, de gemeente, de provincie en de regio Food Valley te vinden en structureel overleg met elke partij is niet (meer) nodig.

De gemeente had in het begin een stevige rol als verbinder van de partijen. Naarmate de basis verder stond, verdween de rol van de gemeente steeds meer naar de achtergrond. De recente plannen om een nieuwe locatie te openen hebben ervoor gezorgd dat het overleg tussen de FAN en de gemeente, maar ook de provincie, weer intensiever is geworden.

Het aantal FAN-leden is tegen 2022 gegroeid naar 21 leden. Twee leden zijn gestopt in 2020. Het laaghangend fruit is volgens de manager van de FAN nu wel geplukt, en richting beoogde aanwinsten voor de FAN is het belangrijk om duidelijk te maken wat zij kunnen verwachten en wat de FAN van hun verwacht. Er wordt benadrukt dat deelname aan de FAN iets voor de lange termijn is.

De belangrijkste trekker namens Aeres is in het begin van 2020 uitgevallen. Zijn inzet wordt door de betrokkenen gemist. De taken zijn bij verschillende personen komen te liggen, die al andere (onderwijs) taken op hun bord hebben.

### Ontwikkeling sinds start en voorziene ontwikkeling

Aanvankelijk is de lat hoog gelegd voor wat betreft ambities ten aanzien van studentenaantallen en startmomenten van nieuwe cohorten. Die ambities zijn, mede door corona, niet gerealiseerd. Toch is onderaan de streep veel bereikt en heeft de samenwerking nu een stevig fundament.

### Factoren die ontwikkeling beïnvloeden

De factor geld is voor het voortbestaan en de ontwikkeling van de FAN belangrijk. De vereniging moet onafhankelijk van subsidies kunnen blijven bestaan en is op zoek naar een werkwijze om dit voor elkaar te krijgen. In 2020 is besloten om de bijdrage aan de FAN voor bedrijven die studenten voor de BBL-opleidingen leveren, te verhogen. Het is voor het voortbestaan van de FAN wel belangrijk dat de (toekomstige) opleidingen voldoende studenten trekken.

De ontwikkeling van de FAN is volgens een geïnterviewde ook afhankelijk van de concurrentiepositie van de gemeente Nijkerk en de strategie die het daarin inneemt. De gemeente Nijkerk wil onafhankelijk kunnen opereren van de grotere

Food Valley, en via FAN haar positie verstevigen. De gemeente is daarom meer gericht op de gemeentegrenzen, terwijl het Aeres en de bedrijven gaat om opleiden voor de sector. Mogelijk staat de gemeente daardoor uitbreiding van de FAN in de weg. Een andere factor die van invloed is, is het feit dat bedrijfs-economische beslissingen vaak door moederbedrijven worden genomen, die niet in Nijkerk gevestigd zijn. Zo kan het voorkomen dat een belangrijk FAN-bedrijf de Nijkerk-vestiging sluit.

De vereniging valt of staat met actieve leden. Het is daarom belangrijk dat er voor de bedrijven wat te winnen blijft. Het grote doel van de samenwerking richt zich op de lange termijn, dus het is belangrijk om successen zichtbaar te maken en te delen. Zo lang bedrijven het idee hebben dat er successen geboekt worden, blijft er een positieve dynamiek bestaan. Een geïnterviewde werkgever geeft in dat kader aan nu nauwelijks op de hoogte te worden gehouden van ontwikkelingen die plaatsvinden binnen de FAN.

Corona is een belangrijke factor die de samenwerking lastiger maakt. De betrokkenheid van bedrijven kan worden gevoed door netwerkbijeenkomsten, maar die bijeenkomsten zijn noodgedwongen online. Daardoor is het risico ontstaan dat de betrokkenheid afbrokkelt. Bedrijven zetten nu alle zeilen bij om de fabrieken draaiende te houden en zijn nog meer gericht op de korte termijn dan normaal. Ook de snelheid waarmee beslissingen worden genomen is door de beperkingen om bij elkaar te komen omlaag gegaan. Corona heeft ervoor gezorgd dat het harder werken is om alle bedrijven erbij te houden. In de zomer van 2021 zijn de FAN-leden nog wel bij elkaar gekomen, wat ook meteen voor een behoorlijke inloop zorgde.

De ontwikkeling van het onderwijs wordt ook belemmert door corona. De ambitie was dat praktijklessen telkens op een andere locatie (bij een ander FAN-bedrijf) gegeven zouden worden. Door corona is de opleiding nu genoodzaakt om het allemaal op de FAN-locatie te organiseren. Dat neemt een aantrekkelijke factor van de FAN-opleidingen weg.

Een mbo-docent geeft aan dat de beschikbaarheid van docenten een bottleneck is. Bij een nieuwe lichter

studenten heeft de huidige BBL-docent geen ruimte meer en moet er een nieuwe docent worden gezocht. Docenten in de levensmiddelen-technologie liggen niet voor het oprapen.

### **Borging ontwikkelingsmogelijkheden**

De FAN heeft in 2020 een aantal commissies samengesteld die periodiek overleggen over ontwikkeling. Bijvoorbeeld de commissie PR/Marketing en de commissie Onderwijs. Stap voor stap wordt gewerkt aan het realiseren van de doelstellingen.

## **10.7 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking**

### **Structuur**

Betrokkenheid en bevoegdheid van mensen is voor de FAN cruciaal. Om die betrokkenheid en bevoegdheid aan te wakkeren is vanuit de SOL een manager in dienst te nemen die volop bezig is met het realiseren van de ambities van de FAN. Om ook in de toekomst hiermee door te kunnen gaan, is er voldoende geld nodig. Het voortbestaan van de FAN moet gewaarborgd zijn op het moment dat de subsidies stoppen. Het lijkt erop dat dit afhangt van de mate waarin er voldoende studenten zijn voor de opleidingen.

### **Cultuur**

De betrokkenheid van de mensen en de bedrijven in het bijzonder is onmisbaar voor de FAN. Ze moeten het belang van het samenwerken in blijven zien. Nu gaat dat goed: de bij de FAN betrokken ondernemers zijn betrokken en bijzonder slagvaardig als er iets geregeld moet worden. Er is volgens de gesproken betrokkenen een goede sfeer bij de FAN, waarin personen in vertrouwen elkaar de waarheid kunnen vertellen. Zoals eerder aangegeven brengt corona wel een risico met zich mee ten aanzien van de betrokkenheid.

De genoemde slagvaardigheid van de ondernemers zou ook nog weleens een valkuil kunnen zijn. De leden zijn soms ongeduldig en willen snel resultaat zien. De investering van de FAN is echter een investering voor de lange termijn. Pas in 2 á 3 jaar

kan je concrete resultaten verwachten in de vorm van opgeleide werknemers. De bedrijven hebben, naast behoefte aan erkende mbo-opleidingen, ook behoefte aan modulair aanbod, zoals cursussen. Aeres mist soms de slagvaardigheid om hierop in te spelen. De commerciële blik ontbreekt, en ze opereren vanuit een context waarin niet zo snel bewogen kan worden. Daarom is de FAN nu ook in zee gegaan met een private opleider, die sneller kan schakelen als het gaat om kortdurende opleidingen. De FAN heeft, ingegeven vanuit de SOL, wel een voorkeur voor publieke partijen, maar uiteindelijk is de FAN er ook voor de leden en hun behoeften.

Een mogelijk struikelblok voor de toekomst zijn de individuele belangen van aangesloten bedrijven. Als die uit elkaar gaan lopen, en één bedrijf drukt teveel zijn stempel op de koers van de FAN, dan lopen andere bedrijven weg en is het voortbestaan in gevaar. Het gezamenlijke doel is daarom belangrijk, en de wil om daarin samen te werken. De relaties kunnen door een geïnterviewde werkgever verbeterd worden door meer informele bijeenkomsten te organiseren. Door corona is dit echter moeilijker te realiseren. De toegenomen spanning op de arbeidsmarkt zet mogelijk ook de relatie tussen de bedrijven onderling onder druk. Er zit een bepaalde spanning op het collectieve doel (meer vis in de vijver krijgen) en het individuele doel (meer vis bij het bedrijf krijgen). Vanuit de FAN is de overtuiging dat mbo'ers uiteindelijk voor een werkgever kiezen die het meeste tijd en energie heeft gestoken in hun opleiding. De energie en behandeling van toekomstige medewerkers is daarmee erg belangrijk.

De samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven is cruciaal voor het succes van de FAN. Partijen moeten bereid zijn om successen te delen, samen te investeren en buiten eigen kaders te denken. Op het moment dat één partij afhaakt, dan valt het uit elkaar. De betrokkenheid van de overheid en onderwijs moet gegarandeerd blijven en zij moeten blijven investeren, zonder dat ze het project te veel naar zich toe trekken.

### **Interactie met omgeving**

Ook wordt de ondernemende houding van de gemeente als succesfactor genoemd. De personen bij de gemeente moeten in staat zijn te denken als een ondernemer. Dat is nu goed voor elkaar. Samenwerking met meerdere partijen in de regio is volgens een geïnterviewde werkgever cruciaal. Niet alleen met één onderwijsinstelling als Aeres, maar bijvoorbeeld ook met de Techniek Academie Harderwijk. Daarnaast is de zichtbaarheid van de initiatieven naar buiten toe een belangrijke succesfactor, omdat het de bekendheid vergroot, en daarmee op termijn het aantal studenten en deelnemende bedrijven.

## **10.8 > Ontwikkelingen**

### **Nabije toekomst**

Er wordt gewerkt aan het opstarten van een levensvatbare BOL-opleiding met vaste instroom uit het voortgezet onderwijs. Het lastige van de initiële route naar het mbo is dat het imago van werken in de Food-sector ongunstig is. Voor niveau 3 en 4 is daar nog wel iets aan te doen, omdat het beeld van het werk op dat niveau over het algemeen niet overeenstemt met de realiteit. Maar bij niveau 2 opleidingen stemt dat beeld beter overeen en is het lastig om het imago te verbeteren en instroom van jongeren te realiseren, aldus Aeres.

Ten aanzien van de BBL is de ambitie dat er in de toekomst vaste instroommomenten zijn. Tot nu toe is het daar nog niet van gekomen en heeft het succes van studentenwerving bepaald wanneer de opleiding startte. De ambitie is dat FAN het hele onderwijspakket ('menukaart') aan gaat bieden: certificeerbare modules (via 3e leerweg), vaste veiligheidstrainingen, e-learning, cursussen op het gebied van leiderschap en feedback geven, etc. Volgens een geïnterviewde werkgever moet de FAN hét food-opleidingsinstituut in de regio zijn. Nu moeten sommige werknemers nog komen van de Techniek Academie in Harderwijk.

Vanuit het mbo wordt de wens uitgesproken dat er op termijn in meerdere mbo-niveaus (2, 3 en 4) wordt opgeleid. De FAN en Aeres zijn met elkaar verweven en het gat tussen BOL en BBL is kleiner geworden. De bedrijven hebben ook belang bij BOL-studenten, want dat zijn de teamleiders van morgen. Daarom is er vertrouwen dat ook de BOL-opleiding goed van de grond gaat komen. Alles valt of staat met voldoende animo voor de opleidingen.

De partijen zetten hoog in met betrekking tot de ambitie om een Business Driven Campus te realiseren, waarin productontwikkeling en innovatie plaatsvindt en onderwijs een prominente rol inneemt. De plek moet niet alleen voor jongeren en zij-instromers een inspirerende leerplek worden en een visitekaartje voor de sector. De hoop is dat de Business Driven Campus zichzelf in stand kan houden via de bedrijven en dat er een bijdrage komt om ook de FAN-opleidingen goed aan te kunnen blijven bieden.

Er zal in de toekomst nog steeds een kartrekker nodig zijn, maar de hoop is dat de Business Driven Campus ook wat positieve effecten zal hebben op de continuïteit van de FAN.

De FAN heeft de overtuiging dat verschillende partijen zich steeds beter bewust zijn dat het in de foodsector niet alleen gaat om de ontwikkeling van ideeën en oplossingen, maar ook om procesoptimalisatie en energiegebruik in de fabrieken zelf. De 'harde' kant van Food is nodig om veranderingen door te voeren, en die harde kant is goed vertegenwoordigd in de regio Nijkerk. Wageningen, Ede en Nijkerk kunnen elkaar versterken en dat besef groeit bij onder andere de gemeenten, de provincie en de regio Food Valley. De FAN speelt een belangrijke rol bij het ventileren van dit geluid.

### **Belangrijke veranderingen**

Met de plannen voor een Business Driven Campus hebben de betrokken partijen de lat nog hoger gelegd. Mochten deze plannen werkelijkheid worden, dan tilt dit de samenwerking naar een nog hoger niveau. Het zou betekenen dat de FAN-leden die eraan bijdragen nog meer met elkaar en met het onderwijs vervlochten raken.

### **Tot slot**

Hoewel niet alle geambieerde doelen in de achterliggende periode zijn bereikt, zijn de meeste betrokkenen positief over hetgeen is bereikt en men kijkt daarom ook overwegend positief naar de toekomst.

## > 11. Digiwise

### 11.1 > Het samenwerkingsverband

Digiwise is een RIF-project dat is geïnitieerd door Vista. Het is een samenwerkingsverband tussen Vista, Gilde Opleidingen, Zuyd Hogeschool en het bedrijfsleven. Digiwise heeft ten doel de onderwijsontwikkelingen op het gebied van ICT in uitvoering en inhoud te versterken. ICT heeft een steeds grotere rol in de samenleving. De noodzakelijke ICT-vaardigheden en -kennis worden onmisbaar om deel te blijven nemen aan de maatschappij. De digitalisering van de samenleving heeft grote impact op de leer- en werkprocessen en is onmisbaar in vrijwel alle beroepen en functies, van de bouw tot aan de zorgmedewerker.

Binnen de context van Digiwise wordt de uitvoering verdeeld over verschillende projectgroepen, onderwijsontwikkeling, doorlopende leerlijn, professionalisering, Event, Learning Analytics, en Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Onder de projectgroepen kunnen één tot vier verschillende werkgroepen hangen. In deze werkgroepen zitten vertegenwoordigers van Vista, Gilde, Zuyd Hogeschool en het bedrijfsleven. Het RIF-project Digiwise ging in december 2020 officieel van start met een kickoff-meeting. Ten tijde van de eerste gespreksronde van het onderzoek hadden de meeste werkgroepen er één of enkele (digitale) bijeenkomsten op zitten. De projectgroepen bevonden zich destijds dus in een verkenningsfase. Ten tijde van de tweede gespreksronde zijn de projectgroepen geherstructureerd. Het grootste deel van de gesprekspartners in de tweede ronde, was hier al van op de hoogte, een enkeling niet.

#### Geschiedenis

Vista en Gilde Opleidingen hebben vaker onderlinge afstemming gezocht in het kader van een macrodoelmatig opleidingsaanbod in de provincie Limburg. Zo is er begin 2019 door de beide ROC's met de nabije hogescholen Zuyd en Fontys een gezamenlijke 'Strategische mbo-hbo regiovisie techniekonderwijs Limburg' opgesteld, juist om vanuit een macrodoelmatigheids-blik samen na te denken over het toekomstige techniekonderwijs. ICT werd in die regiovisie onder techniek geschaard. De focus lag daarbij met name op de technische ICT

('productiesysteem gerelateerde ICT') en niet zozeer op 'kantoor gerelateerde ICT' (zoals applicatiebeheer, business informatics en software engineering).

Enkele jaren geleden heeft Vista zogenoemde pizzasessies georganiseerd. Onder het genot van een pizza werd gebrainstormd over het onderwijs. Onder de aanwezigen waren docenten van Vista, Zuyd hogeschool, studenten van Vista en het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven leverde input voor de inhoud van het toekomstige onderwijs. Docenten brachten in hoe ze die ideeën konden omzetten naar onderwijs. Leerlingen vertelden over wat zij interessant vonden. Hier werd al nagedacht over opdrachten voor studenten bij bedrijven, ook hoe deze challenges op de lange termijn aangeboden kunnen worden. De pizzasessies zijn daarmee een belangrijke input geweest voor de RIF-aanvraag.

#### Partners

De partijen die het Consortium Agreement hebben getekend en daarmee hun commitment voor concrete deelname aan Digiwise hebben uitgesproken:

- Vista is de penvoerder in dit project. Dit roc is in 2019 voortgekomen uit de fusie tussen Arcus College en ROC Leeuwenborgh. Vista biedt meer dan 230 mbo-opleidingen in Zuid-Limburg aan op niveau 1, 2, 3 en 4. Deze opleidingen zijn verdeeld in een aantal werelden. Binnen deze werelden worden de opleidingen nogmaals ingedeeld in een richting. De ICT-opleidingen van VISTA vormen een eigen 'wereld' met vier opleidingen.
- ROC Gilde Opleidingen is gevestigd in Noord- en Midden-Limburg. Gilde Opleidingen biedt meer dan 230 mbo-opleidingen aan op niveau 1, 2, 3 en 4, waaronder, net als Vista, een viertal ICT-opleidingen.
- Zuyd Hogeschool is een instituut voor hoger beroepsonderwijs (hbo), met vestigingen in Heerlen, Maastricht en Sittard. Zuyd Hogeschool biedt opleidingen aan in een tiental vakgebieden, waaronder ICT & Media.

Daarnaast zijn er een aantal ondersteunende partners:

- Provincie Limburg
- ESZL & Keyport. Dit is een samenwerkingsverband van overheden, onderwijsinstellingen en het



bedrijfsleven.

- Het bedrijfsleven

## 11.2 > Aanleiding voor de samenwerking

### Aanleiding

Er zijn drie ICT-ontwikkelingen die de vraag naar goed opgeleide ICT'ers vergroten. De ICT groeit door de toenemende digitalisering van (klant)processen bij verschillende bedrijven en organisaties. Ook neemt het belang van security in de ICT toe door steeds meer geprofessionaliseerde cybercrime en de complexere ICT-infrastructuur. Onder invloed van maatschappelijke druk en nieuwe privacywetgeving (AVG) wordt ook de bescherming van gegevens steeds belangrijker voor bedrijven.

Veel werkgevers in de provincie Limburg ervaren problemen om aan ICT personeel te komen. In Zuid-Limburg zijn er in negen van de elf door het UWV gedefinieerde beroepsklassen krapte en is zelfs zeer krap voor ICT-beroepen en dienstverlenende beroepen. De situatie voor ICT-beroepen in Midden- en Noord-Limburg is vergelijkbaar. In de meeste sectoren, dus niet alleen in de ICT-sector zelf, is de vraag naar ICT'ers groter dan het aanbod. De grootste tekorten zijn met name softwareprogrammeurs in specifieke talen (zoals Java en PHP), testers, analyse- en security specialisten, systeemontwikkelaars, architecten ICT, data scientists en systeembeheerders. Op landelijk niveau geven werkgevers aan dat 70% van de ICT-vacatures moeilijk vervulbaar zijn. Gemiddeld over alle beroepsgroepen is 40% van de vacatures moeilijk vervulbaar. Een gebrek aan specifieke vakkennis werd door bijna driekwart van de werkgevers genoemd als oorzaak van de moeilijk vervulbare ICT-vacature (bron: Regiovisie Digiwise v2.0).

Ondanks de grote personeelstekorten zijn er nog steeds werkzoekende ICT'ers met een uitkering, omdat er een kwalitatieve mismatch is tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dit komt deels doordat werkzoekende ICT'ers relatief vaak laag en middelbaar opgeleid zijn, terwijl er vooral vraag is naar hoger opgeleiden (o.a. hogere mbo-niveaus). Bovendien is het in de ICT heel belangrijk om specifieke, up-

to-date kennis en ervaring te hebben, omdat de kennis snel kan verouderen. Daarom veranderen gevraagde competenties in een hoog tempo. Er is meer vraag naar mensen met goede communicatieve vaardigheden, die interdisciplinair kunnen samenwerken, inzicht hebben in bedrijfsprocessen en klantwensen kunnen vertalen naar ICT-oplossingen en -producten: de T-shaped professional. Naast de vraag naar bepaalde competenties ontstaan er ook nieuwe beroepen, zoals data scientist, en is er meer vraag naar security specialisten. Op andere terreinen zoals traditionele systeembeheerders en ICT-adviseurs neemt de werkgelegenheid af.

### Drivers

Om beter aan te sluiten op de beroepspraktijk zal het onderwijs moeten veranderen. Vista heeft hiertoe, met Gilde als opleidingspartner, het initiatief genomen voor Digiwise. Vanuit Digiwise zullen zowel nieuwe studenten worden opgeleid als huidige medewerkers worden bijgeschoold. De vraag vanuit de markt is leidend voor het opleidingsaanbod; tegelijkertijd moet het opleidingsaanbod kunnen anticiperen op veranderingen in de markt, anders loopt het onderwijs altijd achter op de vraag. De kern van Digiwise is de kennisoverdracht in samenwerking met het bedrijfsleven en wel op twee fronten: het digitaal leren denken en de vakinhoudelijke vaardigheden.

De visie van Digiwise komt overeen met de kwaliteitsagenda's van Vista en Gilde Opleidingen. Beide ROC's stellen dat de scholen moeten meebewegen met de veranderende arbeidsmarkt en de economische groei in Limburg. De ROC's erkennen dat ze met het bedrijfsleven moeten samenwerken om hun opleidingen te moderniseren en beter te laten aansluiten op het bedrijfsleven. Ook zien de scholen de toekomstige uitdaging om opleidingen blijvend te laten aansluiten op het bedrijfsleven. Bijkomend voordeel voor Gilde, is dat ze graag het imago van hun school willen oppoetsen. Dat was voorheen een beetje 'stoffig'. Door meer samen te werken met het bedrijfsleven en mee te doen aan Digiwise willen ze hierin verandering brengen.

De docenten die wij gesproken hebben zijn gemotiveerd om mee te doen aan het project. Ze

zien dat er wat moet veranderen aan de opleidingen, zodat de studenten beter meekrijgen wat ze in de praktijk nodig hebben. Ze zien dus het belang van het samenwerken met het bedrijfsleven om de opleidingen actueel te houden. Tegelijkertijd zijn er geluiden dat niet elke docent enthousiast is over 'challenged based learning' (CBL) en het samenwerken met bedrijven. Deze iets meer traditionele docenten zijn niet gewend om met het bedrijfsleven in contact te staan of op een coachende manier te werken. Voor hen is deze nieuwe manier van werken erg wennen.

Voor bedrijven is de driver duidelijk: er is een kwantitatieve en kwalitatieve mismatch tussen de vraag en aanbod van ICT-personeel. Bedrijven ervaren grote tekorten in sommige ICT-beroepen, dus de behoefte naar goed geschoolde ICT'ers is groot. Bij Digiwise doen verschillende bedrijven mee. Een aantal relatief grote bedrijven hebben getekend voor de RIF aanvraag en leveren cofinanciering door onder andere mee te draaien met werkgroepen. Een andere belangrijke driver die door bedrijven wordt genoemd is maatschappelijke betrokkenheid.

### 11.3 > Doelen van de samenwerking

#### Doelstelling langetermijn

Digiwise moet ervoor zorgen dat de betrokken mbo-opleidingen beter aansluiten op de praktijk. Op dit moment is de RIF-subsidie nodig om alle samenwerkingen op te starten. Na afloop van de RIF-subsidie dienen ze op eigen benen te staan. Daarvoor dienen de werkgroepen tegen die tijd zonder extra externe financiering in de lucht te kunnen worden gehouden.

#### Doelstelling middellange termijn

Binnen Digiwise zijn er vier programmalijnen gedefinieerd met elk hun eigen doelstelling:

- ICT onderwijsontwikkeling
- Professionalisering van ICT-docenten
- Practoraat-programma Digiwise
- LLO: scholing voor ICT-medewerkers van bedrijven

In onze gesprekken hebben we gefocust op de ICT onderwijsontwikkeling. De belangrijkste tactische doelstellingen uit de gesprekken zijn hieronder geformuleerd.

Digiwise moet een duurzame opleiding creëren waarbij het van belang is dat het onderwijs en de bedrijven dezelfde taal gaan spreken. Als ze elkaar begrijpen en goed kunnen samenwerken, dan kunnen de opleidingen beter afgestemd worden op de huidige en toekomstige vraag vanuit het bedrijfsleven. Eén van de belangrijke manieren om dit te bereiken is CBL, waarbij het onderwijs voor een belangrijk deel bestaat uit opdrachten, die voortkomen uit de praktijk van het bedrijfsleven. Dat betekent voor docenten een grote verandering: van een kennisdelende rol naar een meer coachende rol. Docenten moeten daarbij accepteren dat ze niet meer alles weten van het werkveld en dat studenten op bepaalde vlakken meer weten dan zij. Het bedrijfsleven speelt juist een grotere rol in de vakinhoudelijke kennisoverdracht.

#### Doelstelling korte termijn

Om de banden met het bedrijfsleven warm te houden is het belangrijk dat er regelmatig contact is vanuit de onderwijsinstellingen met het bedrijfsleven. Het netwerk kan bijvoorbeeld onderhouden worden met verschillende events, waar zowel docenten als werkgevers welkom zijn. Hier kan het onderwijs met het bedrijfsleven in gesprek gaan, waardoor er nieuwe ideeën en interessante samenwerkingen ontstaan. Door de contacten met het bedrijfsleven blijven de docenten op de hoogte van wat er in het bedrijfsleven afspeelt.

De werkgroep CBL houdt zich bezig met het opzetten van een samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs, zodat er een continue aanstroom van challenges ontstaat. Er is bijvoorbeeld een database gebouwd waar alle bedrijven in staan die gastcolleges willen geven of een rol willen spelen in CBL. Vista is al anderhalf jaar bezig met CBL, dus deze werkgroep kijkt naar hoe dit verbeterd en uitgebreid kan worden. De werkgroep wil graag in het schooljaar 2021/2022 starten met CBL.

Er is een verbetercyclus ingebouwd binnen Digiwise. Ideeën worden uitgewerkt, geïmplementeerd en vervolgens wordt de effectiviteit en de doelmatigheid onderzocht. De plan, do, check, act (PDCA) cyclus is belangrijk voor de continuïteit van het project.

## 11.4 > Design van de samenwerking

### De totstandkoming

De eerste ideeën voor Digiwise zijn ontstaan tijdens de pizzasessies (zie hiervoor). Er is een RIF-aanvraag gedaan om de plannen te concretiseren en te versnellen. Om in aanmerking te komen voor een RIF-subsidie, moeten onderwijsinstellingen samenwerken. Dat is één van de redenen waarom Vista Gilde erbij heeft gevraagd.

Een andere voorwaarde van een RIF-subsidie is dat er een bepaald percentage van de subsidie uit cofinanciering moet bestaan. Om aan dat percentage te komen is het gemakkelijker om dat bij 20 grote bedrijven te halen in plaats van bij 100 kleine ICT-gespecialiseerde bedrijven. Hierdoor zijn met name relatief grote bedrijven (die niet per se ICT als 'core business' hebben) gevraagd om mee te werken aan Digiwise.

De RIF-aanvraag heeft er ook voor gezorgd dat er een uitgebreid plan van aanpak is opgesteld. Dat wil zeggen, dat er vantevoren goed is nagedacht over de organisatiestructuur, programmalijnen, doelstellingen, hoofdactiviteiten en te behalen mijlpalen. Dit is door een select groepje gedaan die ook verantwoordelijk is voor de RIF-aanvraag. Toen de RIF is goedgekeurd, is het plan top-down ingevoerd.

De werkgroepen zijn gevuld met mensen van het Vista, Gilde, Zuyd Hogeschool en het bedrijfsleven. Docenten konden zich opgeven voor de verschillende werkgroepen, of als voorzitter van een werkgroep. Daarbij kon iedereen aangeven wat ze interessant vinden en wat hun kwaliteiten zijn. De bedenkers van de RIF-aanvraag waren verantwoordelijk voor de allocatie van de docenten over de werkgroepen. Als docenten erg geschikt zijn voor een bepaalde rol in de werkgroepen heeft de projectorganisatie van de RIF-aanvraag gevraagd of ze daarvoor wilden kiezen. Er zijn ook mensen uit het bedrijfsleven betrokken bij de werkgroepen. Zij zijn vooral afkomstig van bedrijven die cofinanciering leveren.

### Wijzigingen of plannen daartoe?

De juiste partners uit het onderwijs en het bedrijfsleven zijn betrokken. Wel zou de gezondheidszorg als nieuwe branche kunnen aansluiten bij dit project. In de gezondheidszorg wordt veel gedaan met techniek.

Wat betreft de partners vanuit het bedrijfsleven zijn er twee kanttekeningen te maken ten aanzien van de (grotere) partijen die aan de start hebben meegetekend bij de RIF-aanvraag. Ten eerste blijken ze in de praktijk niet allemaal aan de cofinanciering te kunnen voldoen. Ten tweede is er naar gezocht om gemakkelijker met kleinere gespecialiseerde ICT-bedrijven samen te kunnen werken, die niet formeel deel uitmaken van de samenwerking. In de praktijk werden vaak afspraken face-to-face gemaakt op de werkvloer en moest er achteraf nog een samenwerkingsovereenkomst getekend worden op bestuurlijk niveau. Dit proces is redelijk omslachtig. Daarnaast willen bedrijven zich vaak niet voor een lange periode binden. Er zijn afspraken gemaakt met DUS-I (Dienst Uitvoering Subsidies aan Instellingen), waardoor er voor kleine samenwerkingspartners geen uitgebreide samenwerkingsovereenkomst meer nodig is. Hierdoor kunnen er sneller afspraken gemaakt worden met het bedrijfsleven.

In de eerste ronde was er nog geen aanleiding tot wijzigingen in de net gestarte werkgroepen, maar tijdens de tweede gespreksronde werd verteld dat de projectleiding bezig is met het aanpassen van de organisatiestructuur. De 16 werkgroepen worden teruggebracht naar 7 werkgroepen. Eén van de belangrijkste redenen is dat veel mensen in twee of meer werkgroepen tegelijk zaten, waarbij ook onderwerpen overlaptten. Hierdoor nam het aantal overleggen voor de deelnemers toe en hun enthousiasme af. Ook is gebleken dat niet elke docent een geschikte werkgroepvoorzitter is. De nieuwe werkgroepvoorzitters zijn veelal opleidingscoördinatoren met projectmanagementervaring. Voor de nieuwe indeling zijn al wel werkgroepvoorzitters benaderd, maar het is nog niet voor alle deelnemers duidelijk hoe de nieuwe organisatiestructuur er precies uit gaat zien.

Bij de start van Digiwise is er één hogeschool betrokken, namelijk Zuyd Hogeschool. De meeste afgestudeerde studenten van Vista gaan immers daarnaar toe. Vanuit Gilde gaan er ook veel studenten naar Fontys in Eindhoven. Inmiddels is Fontys ook aangesloten bij de samenwerking, al had Zuyd Hogeschool daar in eerste instantie vanuit concurrentieoverwegingen gemengde gevoelens bij. Vanwege het overkoepelende belang van de studenten zijn ze er akkoord mee gegaan.

#### **Juridische vorm**

De samenwerking is vanuit een RIF-subsidie opgestart. Het doel is dat deze financiering een duurzame PPS-constructie tot stand brengt.

### **11.5 > Realisatie output en outcome**

#### **Gerealiseerde output en outcome**

In de periode dat wij onze eerste gespreksronde hadden met verschillende mensen van Digiwise, hadden de meesten net hun eerste werkgroep-overleg(ge) gehad. De ene werkgroep was eerder begonnen dan de ander. Eén van de werkgroepen is 'masterclasses en docenten professionalisering'. Deze werkgroep is snel van start gegaan. De werkgroep bestond uit elf mensen, van wie vijf uit het bedrijfsleven. Ze hebben een database ontwikkeld met vertegenwoordigers vanuit het werkveld met specifieke expertises, zodat docenten gericht mensen kunnen zoeken voor gastlessen.

Voor de werkgroepen is er een Trello-omgeving gebouwd. Hier kunnen de deelnemers van de werkgroepen alle informatie vinden die met het project te maken heeft en wat voor hun werkgroep relevant is. Voor sommige docenten is dit nog even wennen.

Tijdens de tweede gespreksronde was het werk van de werkgroepen al even stil gelegd (zie bij 5 over de dynamiek). Wel is de database voor gastlessen uitgebreid en kan die ook gebruikt worden voor het vinden van challenges bij bedrijven. Bij alle locaties van Vista bestaat het curriculum voor de eerstejaars volledig uit challenges. Bij het Gilde zijn twee van de

drie locaties gestart met CBL. Bij de locatie waar men nog niet met CBL is gestart is het docententeam iets traditioneler, waardoor de projectorganisatie daar juist iets meer weerstand ervaart. De docententeams op de locaties waar al wel met CBL wordt gewerkt beginnen de voordelen van het nieuwe systeem te zien.

Digiwise heeft ervoor gezorgd dat het bedrijfsleven en het onderwijs elkaar meer opzoeken. Echter gaat dit nog steeds niet optimaal, omdat het bedrijfsleven op een ander tempo werkt dan het onderwijs. Ook verliep de communicatie vanuit het onderwijs richting het bedrijfsleven niet goed. Het bedrijfsleven werd soms niet genoeg op de hoogte gehouden van (onderwijs) ontwikkelingen van Digiwise. Verder wordt er meer informatie betreft onderwijsontwikkeling tussen het Gilde en Vista gedeeld. Deze kennisuitwisseling zorgt voor een verbeterd onderwijsaanbod in de regio.

Doordat er met challenges gewerkt wordt verandert ook de rol van de docent. In veel gevallen krijgt de docent de coachende rol en het bedrijf waarmee de challenge gedaan wordt een inhoudelijke rol. Hier moesten de ICT-docenten erg aan wennen. Er is ook verschillend op de coachende rol gereageerd door docenten. De meerderheid van de docenten ziet het wel zitten.

Corona heeft belemmerend gewerkt voor wat er met het project gerealiseerd kon worden. Idealiter waren er de afgelopen twee jaar meer bedrijfsbezoeken gedaan door studenten, meer gastcolleges gegeven door het bedrijfsleven en meer docenten bij het bedrijfsleven op bezoek gegaan.

### **11.6 > Dynamiek samenwerkingsverband**

#### **Invloed startcondities**

Zoals eerder genoemd kent een RIF-subsidie een aantal randvoorwaarden. Ten eerste dat er samengewerkt moet worden met een andere onderwijsinstelling. Ten tweede dat er een bepaald percentage cofinanciering gehaald moet worden. Ten derde dat er een weldoordacht plan van aanpak wordt ingediend. Het eerste voorstel voor de RIF-subsidie is

afgevoerd. Vervolgens is het plan bijgesteld en is het goedgekeurd.

Vista stond aan de basis van de ideeën voor de RIF-aanvraag en het samenwerkingsverband. Het gevolg is dat Gilde aan het begin van de samenwerking het gevoel had dat ze er vooral bij gevraagd zijn om aan de subsidievoorwaarden te voldoen.

Voor de cofinanciering zijn veelal relatief grote bedrijven gevraagd met een ICT-component. Omdat dit makkelijker en sneller te bewerkstelligen is dan een cofinanciering met meer ICT gespecialiseerde bedrijven. Sowieso is CBL in het begin vooral opgezet met bedrijven waar al goed contact mee was. Bijvoorbeeld bedrijven die veel/regelmatig stageplaatsen aanbieden.

### **Huidige stadium van de ontwikkeling**

De stuurgroep heeft 'fase 1', het eerste jaar geëvalueerd. Hieruit volgen een aantal verbeteracties op de volgende punten:

1. Communicatie
2. Reorganisatie projectstructuur
3. Reorganisatie CBL/Focusgroepen
4. Reorganisatie Professionalisering

De eerste twee verbeteracties worden hieronder toegelicht.

Betreft de communicatie vallen een aantal dingen op. Ten eerste neemt het draagvlak onder bestuurders af en de beschikbaarheid van medewerkers is beperkt. Ten tweede is de onderlinge samenhang tussen de werkgroepen niet helder. Ten derde is er een verschil in cultuur tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Als oorzaken wordt genoemd dat er te weinig aandacht is besteed aan communicatie. Ook dat het belang van goede interne en externe communicatie is onderschat. Daarom zet het samenwerkingsverband nu in om een communicatie jaarplan op te zetten met een extern bureau. De uitvoering van de communicatie wordt, onder begeleiding van de projectorganisatie, belegd bij 'Student Innovation Lab'. De gevolgen hiervan zijn dat er een op maat gemaakt communicatieplan komt, waarin prioriteringen en opvolgacties duidelijk geformuleerd zijn. Ook wordt hierdoor de rol van partners op verschillende

management lagen duidelijker en Digewise beter zichtbaar. Dit zorgt er voor dat de betrokkenheid van de partners versterkt wordt.

Zoals eerder omschreven wordt de projectstructuur gewijzigd. Het viel op dat deelnemers en partners steeds minder vaak bij de werkgroepoverleggen aanwezig waren. De doelstellingen en samenstellingen van werkgroepen lopen soms ook door elkaar heen, wat tot verwarring heeft geleid. Ook werd er in bepaalde werkgroepen te veel vergaderd en te weinig geleverd of is de samenstelling van de werkgroep niet optimaal. Verder is er geconcludeerd dat een projectgroep geen meerwaarde heeft voor de organisatie. Al deze problemen hebben verschillende oorzaken. Ten eerste de complexe projectstructuur. Ten tweede overlappende werkgroepdoelstellingen. Ten derde te veel dezelfde deelnemers in verschillende werkgroepen. Ten vierde waren de doelstellingen te complex, waardoor de doelstellingen moeilijk gehaald worden. Dit werkte demotiverend. Ten vijfde was het voorzitterschap niet altijd even sterk. Als laatste is genoemd dat de vergadercyclus niet optimaal werkt.

Om deze problemen te tackelen zijn verschillende acties ondernomen. De projectstructuur is vereenvoudigd. Dit houdt in dat er werkgroepen zijn samengevoegd en projectgroepen zijn opgeheven. Het voorzitterschap van een werkgroep wordt gedeeld met een projectleider (opleidingsmanager). Ook is de groepsamenstelling evenwichtiger ingedeeld. Dat houdt in dat er een betere balans is tussen mensen uit het bedrijfsleven en het onderwijs. Tijdens de tweede gespreksronde was het samenwerkingsverband bezig met een herstructurering van de projectgroepen. De 16 werkgroepen worden teruggebracht naar 7. De beoogde resultaten zijn dat de werkgroepen slagvaardiger worden, er minder overlap is in de werkgroepen en effectievere vergaderingen.

### **Ontwikkeling sinds start en voorziene ontwikkeling**

Wij hebben het startoverleg bijgewoond en de programmaleider was op dat moment vooral aan het zenden. Er werden weinig vragen gesteld door de mensen die op dat moment aanwezig waren. Desondanks hebben de docenten van Vista niet het

gevoel dat ideeën van bovenaf worden opgelegd. De programmaleider heeft Digiwise stap voor stap geïntroduceerd.

Docenten bij Gilde had in eerste instantie het gevoel dat ze er alleen bij gevraagd waren zodat Vista de RIF-subsidie kan ontvangen. Op dit moment ziet een groot deel van de docenten van Gilde in dat Digiwise ook interessant is voor Gilde. De nieuwe opleidingsmanager van de ICT-opleidingen van Gilde is erg enthousiast over Digiwise. Dit bevordert ook de enthousiasme van de docenten en de samenwerking tussen Gilde en Vista.

Tijdens de eerste gespreksronde bevond de samenwerking zich in de formatie. De eerste werkgroepoverleggen waren net geweest. Deze stonden vooral in het teken van verkennen. Zo stond bij de werkgroep CBL het eerste overleg in het teken van het beschrijven van het doel en elkaar leren kennen. Eerst werd er gezamenlijk bepaald waarom de werkgroep bestond en waar de pijnpunten lagen. Verder werd besproken wie welke expertise en ervaringen had en hoe een ieder het beste tot zijn/haar recht komt. Op deze manier werd toegewerkt naar hoe de problemen opgelost dienden te worden en wat op korte termijn concreet opgeleverd diende te worden. De werkgroep 'masterclasses en docenten' had in de eerste meeting aandacht voor soortgelijke vragen. Wat zijn de sterke en zwakke punten van het teamverband? Welke fricties kan het team in de toekomst verwachten? Eén van de fricties die verwacht werd was tussen het onderwijs en het bedrijfsleven, omdat deze twee werelden op andere manieren werken.

Het bedrijfsleven is sinds het opstarten van de werkgroepen bij Digiwise betrokken. De bedrijven die hebben toegezegd zijn bijna altijd aanwezig bij de overleggen. Wat opvalt is dat juist de docenten geregeld zonder afmelding niet komen opdagen. Dit leidt tot verwarring en irritatie bij het bedrijfsleven, omdat zij het gevoel hebben dat ze er juist ook voor de docenten zijn. Sinds de herstructurering van de werkgroepen heeft nog niet iedereen van het bedrijfsleven gehoord over de voortgang van Digiwise. Hierdoor wisten de partners niet goed te vertellen wat

er nu speelt binnen Digiwise. Desalniettemin hebben de bedrijven die wij gesproken hebben het gevoel dat het belangrijk is hun werk in de werkgroepen voort te zetten om ervoor te zorgen dat de afgestudeerden de juiste startkwalificaties hebben voor het bedrijfsleven.

### **Factoren die ontwikkeling beïnvloeden**

Als één van de valkuilen van de samenwerking wordt vooral het verschil in dynamiek tussen het bedrijfsleven en de docenten genoemd. De stakeholders zijn zich ervan bewust dat deze verschillen bestaan en zijn op zoek naar manieren om frictie in de samenwerking te voorkomen. Tijdens de tweede gespreksronde werd duidelijk dat bedrijven niet altijd op de hoogte zijn van wat er in het onderwijs gebeurt. De bedrijven die wij in de tweede ronde gesproken hebben geven aan al een tijd niks van Digiwise te hebben gehoord. Ze hebben de Digiwise organisatie gemaild met de vraag of er iets is waaraan ze kunnen bijdragen en/of wat de status is van Digiwise. Ze vinden het jammer dat het onderwijs niet proactief informeert over de voortgang van Digiwise. Desondanks vinden ze het belangrijk om het onderwijs te steunen en blijven ze aangehaakt.

In het begin hebben vooral grote bedrijven de samenwerking toegezegd. Nu is er met DUS-I afgesproken dat er geen uitgebreide samenwerkingsovereenkomst getekend hoeft te worden voor bedrijven die geen langetermijnsamenwerking willen aangaan, maar wel voor een kortere periode willen samenwerken. Dit bevordert de mogelijkheid om ook via deze bedrijven challenges aan te bieden en levert extra gastdocenten op. Wel worden de gemaakte afspraken op papier gezet. Zodat de continuïteit van de samenwerking gewaarborgd is indien er personeelwisselingen zijn.

Corona heeft een duidelijke impact op de samenwerking. De meeste werkgroepbijeenkomsten worden online gedaan. De werkgroepvoerders die wij gesproken hebben zouden graag weer fysieke bijeenkomsten willen organiseren.

## 11.7 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

### Structuur

#### Succes

De RIF-aanvraag versnelt de ontwikkelingen die het ICT-onderwijs al een langere tijd wil doormaken. Dit komt voor een groot deel door de vrijgekomen middelen. Hierdoor kan er door de betrokkenen tijd vrijgemaakt worden om aan de samenwerking te werken. Anderzijds ‘voelt het alsof de samenwerkings-overeenkomst wordt verzilverd’. Doordat er is getekend voor de RIF-subsidie wordt de samenwerking officiëler en dat wordt ook gevoeld door de verschillende samenwerkingspartners. Hierdoor worden bedrijven gestimuleerd om de samenwerking met het onderwijs op te zoeken en de maatschappelijke verantwoordelijkheid te pakken.

Vaak hebben docenten geen tijd voor extra klusjes of projecten. Het grote voordeel van Digiwise is dat docenten nu meer meegetrokken worden. Het is een groot project en iedereen heeft het gevoel dat ze iets moeten doen. Daarnaast verplicht een RIF duidelijke doelstellingen in de planvorming.

#### Verbeterpunten

Het nadeel van een RIF-aanvraag is dat de co-financiering bij de aanvraag al rond moet zijn. Hierdoor is het weliswaar gemakkelijk om grote bedrijven voor relatief veel cofinanciering te laten tekenen. Echter zijn hierdoor bij Digiwise in eerste instantie de grotere bedrijven aangehaakt en wordt er nu contact gezocht met de kleinere bedrijven. Door de uitzondering die DUS-I maakt, kunnen de kleinere bedrijven zonder een officiële samenwerkingsovereenkomst makkelijker samenwerken met Digiwise.

In de projectorganisatie zijn met name bedrijven uit het netwerk van Vista betrokken, omdat Vista ook de penvoerder is van de RIF-aanvraag. Bij de herstructurering van de projectstructuur zou hier ook naar gekeken kunnen worden.

Het gebruik van Trello gaat nog niet zoals gewenst, niet iedereen kan daarmee goed uit de voeten.

### Cultuur

#### Succes

Het samenwerkingsverband streeft een open cultuur na, waarbij iedereen feedback mag geven en er geen verborgen agenda's een rol spelen. Daarbij wordt er ook gebruik gemaakt van een verbetercyclus: de PDCA-cyclus. Dat heeft er mede voor gezorgd dat na een jaar de projectstructuur is aangepast. Daarnaast hangt er volgens de bevrageden in Limburg een 'ons kent ons' cultuur wat de samenwerking vergemakkelijkt.

Binnen de opleidingen van Vista zijn een aantal mensen werkzaam die net uit het bedrijfsleven komen. Hierdoor is de verbinding tussen het onderwijs en het bedrijfsleven beter te maken. Deze mensen hebben nog verse contacten met het bedrijfsleven binnen hun netwerken.

Bij zowel Vista als Gilde wordt de urgentie om de opleidingen up-to-date te houden goed gevoeld. Ze weten dat ze in contact moeten blijven met de bedrijven om CBL een succes te maken.

#### Risico/verbeterpunt

Cultuurverschillen tussen docenten en het bedrijfsleven zullen blijven bestaan. Het onderwijs zit vast aan roosters en daar houden docenten zich graag aan. In tegenstelling tot bedrijven, die flexibeler zijn in het plannen van afspraken.

Ook zijn er cultuurverschillen tussen Vista en Gilde. Zo is Gilde hiërarchischer dan Vista. Bij Vista zijn er geen directeuren meer, dus is er een laag minder aan wie verantwoordelijkheid afgelegd moet worden. Bij Gilde kunnen processen daardoor soms wat stroperiger verlopen. Meer praktisch: een verklaring omtrent het gedrag (VOG) voor een gastdocent is bij Vista verplicht en bij Gilde niet. Dit vormt een uitdaging bij de gezamenlijke database voor o.a. gastdocenten.

Docenten hebben het erg druk met het hun onderwijstaken. In het eerste jaar nam de motivatie in de werkgroepen al af. Het is van belang dat de nieuwe projectstructuur dit voorkomt. Daarnaast is niet elke docent gemotiveerd om met CBL te werken,

omdat niet iedereen het eens is met deze manier van lesgeven. De docent krijgt namelijk een meer coachende rol in plaats van een vakinhoudelijke rol. De aansluiting en medewerking van alle docenten blijft daarmee een risico.

### **Interactie met omgeving**

#### **Succes**

Doordat de officiële samenwerkingsovereenkomsten niet meer met elke partner uit het bedrijfsleven afgesloten hoeven te worden, hoeven er ook minder afspraken meer gemaakt worden op bestuurlijk niveau. Het is nu makkelijker voor de docenten om te schakelen en afspraken te maken met het bedrijfsleven.

Vista is gevestigd in Zuid-Limburg en Gilde in Noord-Limburg. Hierdoor vissen de mbo-instellingen bijna niet in dezelfde vijver om studenten binnen te halen. Het gebrek aan directe concurrentie maakt de samenwerking gemakkelijker. Er worden ideeën uitgewisseld en er wordt een gezamenlijke database voor gastcolleges en stages opgezet. De geografische spreiding zorgt er ook voor dat de mbo-instellingen niet samenwerken met dezelfde bedrijven.

#### **Risico's**

Doordat er geen samenwerkingsovereenkomst getekend hoeft te worden tussen partijen die samenwerken, is het ook lastiger om bedrijven te houden aan mondelinge afspraken. Op dit moment wordt dit risico als minder vervelend ervaren dan achter bedrijven aan zitten die wel een samenwerkingsovereenkomst hebben getekend maar deze niet nakomen.

Er wordt in de volgende fase meer gefocust op communicatie. Zowel intern als extern. Vanuit de kennis die wij als onderzoekers hebben opgedaan in dit project lijkt dat een goed idee. Communicatie is belangrijk om het enthousiasme en de betrokkenheid bij alle partners te behouden.

Werkgroepen en partners kunnen ook hun enthousiasme voor de samenwerking verliezen als er geen concrete output geleverd wordt. Als er weinig successen zijn om te vieren dan is het moeilijker om iedereen aangehaakt te houden. Nu corona momenteel een minder grote rol speelt, is dit risico minder relevant geworden.

Door de RIF-subsidie wordt er nu veel kennis gedeeld tussen Vista en Gilde. Uiteindelijk pakken beide instellingen CBL op hun eigen manier aan. Beide instellingen gebruiken de subsidie ook om het eigen onderwijs te verbeteren en de interactie met hun omgeving te versterken. De vraag is of de kennisdeling ook na de RIF-subsidies blijft bestaan.

## **11.8 > Ontwikkelingen**

### **Nabije toekomst**

In de nabije toekomst wordt de nieuwe projectstructuur geïntroduceerd en geïmplementeerd. Hopelijk worden hierdoor de deelnemers weer enthousiast om aan Digiwise en de verandering die Digiwise in gang zet mee te werken. Op dit moment moet de projectleider nog erg trekken aan het project. Hij hoopt dat hij dit binnenkort kan loslaten en dat het project zichzelf trekt.

CBL blijft een middel om actuele kennis en vraagstukken binnen het onderwijs te halen. Door de challenges blijft de inhoud van de opleidingen actueel. Het doel is dat hierdoor het onderwijs zich kan blijven aanpassen aan de toekomstige veranderingen in het bedrijfsleven. Docenten spelen hierin een belangrijke rol. Zij krijgen een meer coachende rol. Op korte termijn worden hiervoor trainingen gegeven aan de docenten. Ook worden er meer docenten aangenomen die deze ervaring al hebben.

Het plan is deze challenges in de nabije toekomst uit te breiden naar andere sectoren. Ook is het het idee dat de ICT-opleidingen meer geïntegreerd worden met andere sectoren, zoals zorg en welzijn. Verder is het de wens dat er meerdere doorlopende leerlijnen worden opgezet met het hoger onderwijs.



## > 12. Startacademie

### 12.1 > Het samenwerkingsverband

De Startacademie is opgezet als een van de 12 beroepsdivisies die Zadkine kent en is als zodanig bestemd voor de combinatie werken en leren op niveau 1, waarbij de werkplaats de klas is. De samenwerking betrof in 2020 een netwerk van mbo-, zorginstellingen en werkgevers dat een passend onderwijs/zorgaanbod wilde ontwikkelen voor jongeren zonder startkwalificatie in Rotterdam-Zuid. Er werd met verschillende bedrijven en hulpverlenende instanties samengewerkt. De betrokken bedrijven waren vanuit het verleden al GOM en Facilicon. In de loop van het onderzoek voerde Zadkine gesprekken met het Maasstadziekenhuis, Diergaarde Blijdorp en Museum Boijmans van Beuningen over mogelijke samenwerking; inmiddels zijn de eerste twee afgefallen en is een nieuwe samenwerking gestart met McDonalds. Een betrokken hulpverlenende instantie was onder andere maatschappelijk werk, dat gedetacheerd binnen Zadkine werkzaam was als klassenbegeleider voor de niveau 1 leerlingen.

#### **Samenwerkingsvorm/governancestructuur**

Het samenwerkingsverband kenmerkt zich door een open, dynamische, inclusieve en informele structuur omdat er met ieder bedrijf waarmee men samenwerkt een aparte overeenstemming is. Er is geen sprake van een netwerkorganisatie.

Eind 2021 zijn er plannen het concept van Startacademie te veranderen: het wordt dan een basisconcept met maatwerk per partner.

### 12.2 > Aanleiding voor de samenwerking

#### **Aanleiding**

De aanleiding voor de opzet van de Startacademie was dat zich in Rotterdam Zuid een groot aantal kwetsbare jongeren zonder startkwalificaties bevond. Het was moeilijk deze jongeren, waarbij vaak zeer complexe problematiek speelt in de persoonlijk en huiselijke sfeer, in beeld van de instanties te houden. Via de niveau 1 opleiding binnen Zadkine kon dat wel omdat daar al zorg en onderwijs werden gecombineerd. Wanneer deze jongeren echter stopten

met hun opleiding of na hun niveau 1 kwalificatie niet doorstroomden naar niveau 2, verloren de hulpverlenende organisaties ze uit het oog. Binnen de Startacademie wilde men daarom de doorstroom tussen niveau 1 en niveau 2 opleidingen verbeteren teneinde de jongeren continuïteit te bieden in termen van onderwijs en zorg, ze aan betere kwalificaties te helpen, en de bedrijven te helpen de duurzame arbeidskrachten te vinden waar deze dringend behoefte aan hadden.

Vanuit het project 'Verbonden met Zuid' in Rotterdam was enkele jaren voor de start van de Startacademie financiële steun beschikbaar gekomen waarmee het initiatief 'Entree Werk' werd ontwikkeld voor de niveau 1 opleidingen. In 2020 probeerde men een doorstroom hiervan naar niveau 2 te bewerkstelligen en daarbij grotere partners aan te trekken zodat binnen dergelijke grote bedrijven veel meer mbo-beroepen vertegenwoordigd konden worden.

#### **Drivers**

De visie, ervaring en het enthousiasme voor dit concept zijn binnen Zadkine nog aanwezig. Ook correspondeerde het initiatief met de kwaliteitsagenda van Zadkine, en werd het gedachtengoed ondersteund vanuit het bestuur, hoewel er geen financiële steun beschikbaar was. Daarnaast bestond er een goede en gelijkwaardige samenwerking met het Hoofd Learning van Zadkine. Ook de gemeente stond open voor de aanpak van de Startacademie, vanuit steun voor de intersectorale aanpak om het aantal werklozen in Rotterdam terug te brengen naar 30.000.

In termen van stuwende en remmende factoren in de loop van de samenwerking is gebleken dat ten eerste de coronacrisis het creëren en continueren van stageplaatsen in bedrijven sterk bemoeilijkt heeft. Bedrijven hebben ook nog minder tijd voor het begeleiden van stagiaires die zorg nodig hebben. Handelingsverlegenheid bij bedrijven is verder een belangrijke remmende factor gebleken om het commitment aan te gaan met Startacademie; de oorzaak hiervoor is concurrentie met andere mbo-instellingen. Hierdoor is het ook moeilijk voor de Startacademie om zich te profileren naar bedrijven toe. Ondanks veel enthousiasme van bedrijven komt

er geen commitment. De exacte redenen hiervoor zijn niet in beeld.. Tenslotte is het moeilijk om bedrijven te vinden waar alles wat vanuit de Startacademie nodig is, geboden kan worden.

### **Startcondities**

Er is begonnen met financiële steun vanuit het project 'Verbonden met Zuid'. Op niveau 1 bestonden er al langdurige samenwerkingen met enkele bedrijven waaronder GOM.

Wel was er sprake van concurrentie met collega-instelling het Albeda College, dat een vergelijkbaar concept heeft (Top Academie), waarmee de gemeente besloot in zee te gaan. Hierdoor was/is er verlegenheid in de onderlinge relaties en is men zich erg bewust van elkaars speelveld.

### **Borging aanpassing**

De Startacademie is een flexibel concept: er kan zowel flexibel op de behoefte van bedrijven worden ingespeeld als, in het geval er grotere partners aangetrokken kunnen worden, op de wensen van jongeren terwijl zij daarbij niet uit het zicht van de hulpverleners verdwijnen en de werkgevers hun arbeidskrachten behouden.

## **12.3 > Doelen van de samenwerking**

Op *strategisch niveau* (de aanpak van maatschappelijke vraagstukken die integrale benadering vragen) is de Startacademie opgericht om kwetsbare jongeren in Rotterdam-Zuid zonder startkwalificatie aan een baan te helpen en daarmee ook de lokale arbeidsmarkt voorzien van blijvende arbeidskrachten en zo de hoge werkloosheid in Rotterdam-Zuid te helpen bestrijden. Op *operationeel niveau* (korte termijn doelen van de samenwerking in bedrijfsvoering of uitvoering) wil men meer en grotere partners vinden om mee te gaan samenwerken en de leerlijn met hen doortrekken van niveau 1 naar niveau 2.

### **Output**

Vanuit het verleden stond het Startacademie-concept al goed op het netvlies bij de relevante partijen en binnen niveau 1 worden verschillende aspecten van

het leven van de jongere (wonen, werken en leren) al integraal benaderd. De zorgcomponent naar de jongere wordt gecentreerd binnen de Startacademie aangeboden door de rol van klassenbegeleider te laten vervullen door vanuit de zorg gedetacheerde schoolmaatschappelijk werkers, die lange tijd aan Zadkine verbonden zijn en dus als collega's worden ervaren waarmee de samenwerking intensief is. Deze formule moet nog naar niveau 2 worden doorgetrokken.

Met een aantal bedrijven in Rotterdam zoals GOM/Facilicom werd al gezamenlijke leer-werktrajecten aangeboden. De beoogde output is echter om een aantal grote bedrijven te vinden zodat voor een heel scala aan mbo-beroepen kan worden opgeleid binnen een bedrijf en daarmee continuïteit kan worden gewaarborgd voor jongeren die van beroep willen veranderen: dat kan vanuit dit concept binnen hetzelfde bedrijf waardoor de jongere niet uit het oog verloren wordt, zodat doorstroom van niveau 1 naar niveau 2 waarschijnlijker wordt.

Eind 2021 blijkt dat bij GOM geen van de geslaagde niveau 1 leerlingen is blijven werken en er de vraag speelt wat er feitelijk met elkaar is gecreëerd. Er zijn nieuwe samenwerkingsmogelijkheden gezocht vanuit het idee dat het goed zou zijn de hele klas tegelijk onder te brengen, bijvoorbeeld bij Jumbo of Albert Heijn, maar dat is moeilijk omdat daar meestal de fysieke ruimte niet voor is binnen zo'n supermarkt. De mogelijkheid van een supermarkt blijft in overweging maar het is moeilijker daar studenten mee naar toe te krijgen op basis van een gratis stage.

Bij Museum Boijmans van Beuningen was alles geregeld en was er sprake van echte co-creatie: samen een programma schrijven. De continuïteit staat momenteel echter toch op de tocht doordat de aanbesteding van het gebouw waar de klas terecht kon, door de betreffende beheerder Humanitas is verloren.

Er is nu wel een mogelijkheid gevonden om de hele klas onder te brengen bij McDonalds: de McStart-academie. Studenten krijg je daar makkelijker naartoe dan naar een supermarkt. Daar zijn altijd vacatures en er is de ruimte om les te geven; studenten kunnen

er onbegrensd stagelopen en er is werkgarantie. Ook kunnen ze er bijverdienen naast hun stage en krijgen ze gratis eten. Wel zijn de uitstroomrichtingen beperkt. Er wordt ook naar mogelijkheden gekeken bij de ‘Beroepentuin’: hier worden mensen in 10 weken opgeleid voor een heel geïsoleerd takenpakket rond nieuwe beroepen die zijn ontstaan en dringend mensen nodig hebben, bijvoorbeeld in de energietransitie. Iedereen is welkom, er is gegarandeerd werk en genoeg geld. Dit kan worden georganiseerd in een BOL-curriculum dat ook 10 weken is. Lezen en schrijven leren de studenten dan vanuit de opleiding. Dit is niet per se het Startacademie concept, maar een begin. De eerste gesprekken liepen soepel, maar de directeur van Startacademie is niet zeker over deze mogelijkheden omdat de beroepen niet duurzaam zijn en vanuit het klassieke onderwijsperspectief. Het zou goed zijn partners te vinden die dit als mainstream willen opzetten.

#### Outcome

De beoogde private outcome is het voorkomen van uitval van studenten en beter zicht op hen houden vanuit zorgoogpunt; alsook een meer vanzelfsprekende doorstroom van studenten van niveau 1 naar niveau 2. De beoogde publieke outcome is dat kwetsbare jongeren beter gaan functioneren en daardoor vaker een langdurig arbeidstraject ingaan omdat er door samenwerking tussen school en de hulpverlenende instanties beter zicht op hen is; dat er betere werkgelegenheid en continuïteit wordt gecreëerd op de arbeidsmarkt door de doorstroom van deze jongeren naar niveau 2, en tenslotte dat door bovenstaande zaken bedrijven uiteindelijk van de benodigde duurzame arbeidskrachten worden voorzien.

Eind 2021 is de vraag vanuit de arbeidsmarkt groter dan ooit maar het blijft moeilijk leerplekken voor deze groep jongeren te vinden; commerciële aspecten voeren vaak de boventoon bij bedrijven en men is minder bereid het sociale stuk op zich te nemen. De leerlingen bij GOM zijn allemaal doorgestroomd naar niveau 2 maar niet binnen GOM en daardoor is de Startacademie ze uit het oog verloren.

#### Spanning tussen doelen

Er bestaat een spanningsveld tussen enerzijds de flexibiliteit die Startacademie wil bieden in samenwerking met het werkveld en anderzijds de structuur en duidelijkheid die de kwetsbare jongeren nodig hebben. Daarnaast bestaat er ook een spanning tussen de zorg die deze kwetsbare jongeren nodig hebben enerzijds, en de behoefte van bedrijven anderzijds aan mensen die zich langdurig en betrouwbaar kunnen inzetten voor de arbeidsmarkt zonder veel begeleiding. Bij bedrijven is er vaak de tijd en expertise niet om de jongeren te kunnen begeleiden bij de problematiek waar ze mee te maken hebben. Een aandachtspunt of punt van spanning blijft ook waar de begeleiding wordt geborgd: bij de directeuren of de uitvoerders op de vloer.

## 12.4 > Succes- en faalfactoren duurzame samenwerking

#### Doelen

Op niveau 1 ontstond de samenwerking in 2020 met een paar langdurige partners. Dit wilde men door trekken naar niveau 2 met meer en grotere partners. Maar door Corona ontstond er een groot gebrek aan stageplaatsen.

Eind 2020 bleek het moeilijk om partners te vinden die op het concept wilden instappen. Er waren gesprekken gevoerd met veel potentiële partners, maar men kwam niet tot volgende fases. Daarbij speelde Corona een rol, maar naar alle waarschijnlijkheid ook andere zaken, waarvan het moeilijk werd gevonden daar de vinger op te leggen.

Eind 2021 blijkt dat geen van de geslaagde studenten nog werken bij GOM; alle studenten wilde door naar niveau 2, maar omdat dat niet bij GOM kon verdwenen ze uit beeld, wat niet volgens de oorspronkelijke doelstelling was van Startacademie.

Het was niet duidelijk waar studenten terecht kwamen en wat er met ze gebeurde. Men probeert nu andere bedrijven en constructies te vinden om de hele klas met leerlingen (ongeveer 10) onder te brengen bij een bedrijf, waarbij de lessen op locatie worden verzorgd.

Er is daartoe nu een overeenkomst met McDonalds in Spijkenisse. Daar was duidelijk wat het belang van de partner is en hoe de Startacademie dat kan oplossen.

### **Structuur**

Bedrijven hebben soms moeite te begrijpen dat het om een concept en niet om een product gaat en dat er veel flexibiliteit is in de vorm die het samenwerkingsverband krijgt. Door de flexibiliteit die de Startacademie kan bieden in het inspelen op de wensen van een bedrijf, is er een gebrek aan kaders. Dat kan voor een bedrijf moeilijk zijn omdat er van hen wordt verwacht dat zij zelf hun vraag formuleren. Bij deze flexibiliteit speelt ook een risico van de vertaalslag van concept naar realiteit. Dit vereist co-creatie en dat kan te abstract zijn voor potentiële partners. Cocreatie wordt ook bemoeilijkt omdat men enerzijds wel gebonden is aan de richtingen binnen de Startacademie en anderzijds aan wat wel en niet mogelijk is binnen in het bedrijf.

Positieve energie wordt als veel belangrijker gezien dan zaken juridisch vastleggen. Anderzijds heeft het contract met GOM ook veel commitment en daarmee stabiliteit opgeleverd. Legitimiteit is wel een belangrijk onderwerp; intentieverklaringen zijn belangrijk en hebben naast persoonlijke relaties en gemeenschappelijk belang en visie veel invloed. Het Startacademie concept gaat veranderen naar een basisconcept met maatwerk per partner. De scheiding van publiek en privaat zorgt ervoor dat men vastloopt in de zorg en bij probleemjongeren. Als ze 18 worden staan ze alleen; dat is een trieste zaak.

Men is nu afhankelijk van de 3e geldstroom omdat er ook geen financiële steun beschikbaar is vanuit Zadkine. In 2020 heeft Startacademie diverse subsidieaanvragen gedaan om continuïteit te kunnen waarborgen: een gemeentelijke subsidie “onbeperkt aan de slag”; een ROB aanvraag (R’dam Onderwijs Beleid?); en een aanvraag bij ZonMW met als argument de zorgcomponent van de doelstellingen van Startacademie. Verstrekters willen vaak co-financiering; met Enver is een sterk partnership om die te verstrekken. De gemeente R’dam is beduidend voorzichtiger en kritischer in het verstrekken van subsidie; de relatie daarmee is formeler. Anno 2021

is duidelijk voor de Startacademie dat de gemeente geen mogelijkheden biedt. Als financiering via de 3e geldstroom onsuccesvol is zal er worden bekeken of studenten binnen Zadkine hun praktijkopleidingsdeel kunnen doen; hierover is overleg met de directeur van Zadkine. Het grootste obstakel is echter het vinden van partners.

Er is veel geld, bijvoorbeeld bij het UWV, maar er is dan een veelheid aan regels van toepassing en bijna niemand voldoet daaraan. Financiering in het algemeen ook tijdelijk. Ook is het in dit geval een probleem dat alles in Nederland goed geregeld is; daardoor is er geen ‘rommelruimte’ om deze jongeren, mensen met een beperking, te includeren. De structuur lijkt er op gericht te zijn mensen uit te sluiten.

### **Cultuur**

Elke samenwerking heeft zijn eigen individuele karakter. Dat zorgt voor veel dynamiek en een grote rol voor individuele relaties. Het is van belang op dezelfde lijn te zitten, dezelfde taal te spreken. Er is veel enthousiasme vanuit bedrijven, maar meer commitment is belangrijk.

Albeda is met haar Topacademie ‘concullega’: men werkt voor hetzelfde doel maar is concurrent in het vinden van partners voor de samenwerking. In dit driehoekspel is de strategie van Startacademie: meebewegen, empathisch zijn, niet de intentie hebben om belangrijker te zijn omdat er naar hetzelfde einddoel wordt gewerkt als Albeda. Maar de concurrentie zit onbewust altijd in het achterhoofd.. Onderhandelingen met bedrijven zijn soms mislukt vanwege hun loyaliteit naar Albeda. Anderzijds voelen GOM en het moederbedrijf Facilicom waarmee Startacademie in zee probeerde te gaan druk om het alleenrecht aan Zadkine te geven vanwege de jarenlange onderlinge samenwerkingsrelatie.

### **Interactie met omgeving**

Het is vaak nodig dominante beelden af te breken, bijvoorbeeld in gesprekken met de gemeente over de positie van de kwetsbare jongeren. Zij zijn geneigd te denken dat dergelijke samenwerkingen met bedrijven kapitalen kosten.

Het is moeilijk voor de Startacademie om zich sterk te profileren vanwege de concurrentie die men ervaart t.o.v. 'concullega's' en omdat bedrijven druk voelen om met mbo-instellingen samen te blijven werken waaraan ze zich historisch gecommitteerd hadden. Er is daarom een 'fluwelen aanpak' nodig in de gesprekken met potentiële partners.

Het is belangrijk dat duidelijk is wat het belang van een potentiële partner is en welke rol de Startacademie daarin kan spelen. Het is de bedoeling dat de Startacademie op de normale bedrijfsprocessen aansluit. Ook moeten bedrijven ruimte hebben voor het sociale stuk en niet alleen commercieel denken en in termen van marges. Het probleem met een grote organisatie is ook dat, zelfs wanneer de directeur het ziet zitten, de Startacademie het idee steeds opnieuw moet verkopen aan de onderliggende lagen. Omdat het concept op co-creatie gebaseerd is moet de inbreng evenredig zijn; als het bedrijf steeds van de meerwaarde overtuigd moet worden creëert dat niet de juiste energie..

## 12.5 > Ontwikkelingen

### **Nabije toekomst**

Dit nieuwe concept zal vormgegeven worden met nader te zoeken partners, die de juiste mentaliteit om deze doelgroep te bedienen en waar de ruimte is om het onderwijs op locatie aan te bieden.

### **Belangrijkste veranderingen**

De startacademie ontwikkelt zich waarschijnlijk als een gelaagd concept: een centrale basisgedachte, maar per werkgever maatwerk. Het concept zou idealiter in de driehoek Zadkine, leerling en werkgever vorm moeten krijgen, zonder tussenkomst van de gemeente.



Bijlage 1

> **Casusportretten**