

██████████ zal worden uitgenodigd om als kwartiermaker een plan van aanpak 2007-2010 op te stellen dat expliciet draagvlak kent bij de verschillende stakeholders. Voor wat betreft het bekostigde onderwijs is de bedoeling dat elk van de drie lijnen straks getrokken wordt door een terzake kundige en gezagvolle bestuurder uit de sector zelf. Dit past bij het uitgangspunt dat mbo-instellingen zelf verantwoordelijkheid dragen voor implementatie CGO. Verder komt er voor elk van de drie lijnen, een klein (A-) team van innovatoren uit het veld zelf. Voor de niet-bekostigde instellingen en het groene onderwijs komt een afzonderlijk (deel)plan in nauwe afstemming met PAEPON en AOC Raad/LNV. Voor het totaal komt er een adviesraad met externe, gezaghebbende en inhoudelijke deskundigen uit bedrijfsleven, zorg en welzijn, arbeidsvoorziening en gemeenten. Accent ligt op inhoudelijke en niet op bestuurlijke representativiteit.

Het Procesmanagement Realisatie CGO mag zoals gezegd niet het werk 'overnemen' van instellingen. Dat betekent dat de inzet van het Procesmanagement Realisatie CGO er maximaal op gericht moet zijn om bestaande instrumenten binnen en tussen instellingen en bedrijven 'in hun kracht' te zetten. Het plan bevat tenslotte een voorstel hoe de bestaande clusters worden onderhouden, en hoe experimenten optimaal kunnen profiteren van kennis en expertise binnen o.a. de bedrijfstakgroepen.

De kwartiermaker kan bij de planvorming op kosten van de overheid een tijdelijk extra adviseur inhuren met deskundigheid op het terrein van grootschalige veranderingsprocessen. Een vierde, onafhankelijk persoon zal optreden als voorzitter en acteren naar de overheid toe. Elk jaar zal een jaarplan en een jaarverslag worden opgesteld. Nader te specificeren in de dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Het is zaak dat overheid, Procesmanagement Realisatie CGO, COLO, MBO Raad, AOC Raad en PAEPON de communicatie over de invoering van het CGO richting de (eigen) instellingen beter stroomlijnen (cf. aanbevelingen Berenschot). Uitwerking moet volgen op en in het verlengde liggen van bovenstaande opdracht. Ook voor dit punt wordt een voorstel van de kwartiermaker verwacht. Voor de externe communicatie (pers, externe partijen) blijven de genoemde actoren zelf verantwoordelijk. Wel is daarin meer onderlinge afstemming nodig.

Binnen het huidige Gemeenschappelijke Procesmanagement is de afgelopen jaren hard gewerkt aan experimentele opleidingen, AKA en een invulling van de besteding van een deel van de stagebox-middelen. De overheid vraagt aan ██████████ en ██████████ om een voorstel te doen hoe deze taken kunnen worden afgerond en ondergebracht.

### **Hoe volgen we de voortgang?**

Elke onderwijsinstelling legt jaarlijks verantwoording af over de stand van zaken en de geleverde kwaliteit in het jaarverslag aan stakeholders en de toezichthouder (inspectie, AD en KCE). Het jaarverslag bespreekt de instelling met relevante regionale partijen, waaronder het bedrijfsleven, teneinde jaarlijks tot verbeteringen te komen.

De voortgangsrapportage door het procesmanagement heeft betrekking op de voortgang van het invoeringsproces CGO op sectorniveau, voor inhoud en curriculum gespecificeerd naar bedrijfstakgroep/branche.

Het procesmanagement geeft de overheid inzicht in de geboekte voortgang op sectorniveau door aan te geven op welke terreinen de vernieuwing op schema ligt, waar het proces sneller of langzamer verloopt dan gepland, en wat daarvan de eventuele oorzaken zijn. De bestaande monitor van CINOP

zal daartoe aangepast. Opdrachtgever van deze monitor worden OCW en LNV, in afstemming met het procesmanagement.

De voortgang van de invoering CGO wordt daarnaast door OCW bewaakt op basis van de volgende, reeds bestaande instrumenten:

- Jaarverslagen mbo-instellingen;
- Benchmark mbo-sector (inclusief deelnemerstevredenheid via ODIN en op termijn ook de medewerkerstevredenheid);
- Thema-onderzoek Inspectie;
- Regulier onderzoek Inspectie, AD, Cfi en KCE
- Signalen, klachten en burgerbrieven.

Waar nodig worden de reguliere instrumenten en de CINOP-monitor aangepast om overlap te verwijderen en de acht doelen die er echt toe doen (zie hiervoor) goed te kunnen volgen. Expliciet aandachtspunt is daarbij het kunnen volgen van de waardering door docenten en deelnemers.

Naast de reguliere bestuurlijke overleggen, spreken MBO Raad, COLO, PAEPON, AOC Raad en de Staatssecretaris elkaar vier keer per jaar gezamenlijk op bestuurlijk niveau om, op basis van en afgemeten aan bovenstaande reguliere en incidentele informatie, vast te stellen of er sprake is van (voldoende) voortgang en/of waar en door wie nadere bijsturing noodzakelijk is.

Tussen het Procesmanagement en de ministeries van OCW/LNV wordt maandelijks overlegd over de realisatie van het plan van aanpak.

Andere relevante partijen (KCE, Inspectie, VNO-NCW en MKB-Nederland en JOB) worden door de overheid via de gebruikelijke (bestuurlijke) overleggen op de hoogte gehouden over de vorderingen en implicaties van CGO.

## **B. Verdere ontwikkeling en het onderhoud van de kwalificatiestructuur en de kwalificatiedossiers**

### **Wat willen we dat de kenniscentra medio 2010 hebben bereikt?**

De kenniscentra leveren begin 2008 de laatste ongeveer 100 kwalificatiedossiers volgens het vernieuwde format, op grond van de specificaties voor kwaliteit (inclusief aggregatieniveau) die de staatssecretaris heeft geformuleerd in haar brief van 5 april 2007. Het procesmanagement kwalificatiestructuur zal tot 01-01-2008 voortbestaan. Daarna draagt het zijn taken over aan de kenniscentra. Vanaf begin 2008 onderhouden de kenniscentra de kwalificatiedossiers, via reguliere kanalen en de ervaringen in de experimenten. Daarbij wordt gestreefd naar zoveel mogelijk duurzaamheid van de kwalificatiedossiers. Daarvoor is het nodig dat er voldoende ruimte is voor regionale invulling. Het Coördinatiepunt beoordeelt de individuele kwalificatiedossiers op basis van het door de overheid vastgestelde toetsingskader.

*Het procesmanagement Kwalificatiestructuur ( ) zal worden uitgenodigd om een voorstel te doen om deze transitie zorgvuldig te laten geschieden. Van dit voorstel maakt ook deel uit hoe het huidige procesmanagement Kwalificatiestructuur zijn taken structureel kan overdragen aan de kenniscentra.*

### **Onafhankelijke toetsing en beoordeling Kwalificatiedossiers**

De taak van het huidige Coördinatiepunt is het bewaken van uniforme invulling van de kwalificatiedossiers die door de kenniscentra worden aangeleverd en het beoordelen en doorgeleiden van de kwalificatiedossiers ten behoeve van vaststelling door de overheid. Het is belangrijk dat het Coördinatiepunt zijn werkzaamheden onafhankelijk uitvoert, op basis van een door partijen overeengekomen (en door de overheid bekrachtigd) Toetsingskader.

OCW zal op korte termijn een beleidsregel "vaststelling kwalificatiedossiers" vaststellen waarin voor de duur van de experimenteerperiode de volgende zaken worden geregeld:

- Officiële vaststelling van het Toetsingskader en de mogelijke momenten van wijziging;
- De door overheid en het Coördinatiepunt gehanteerde termijnen en (bezwaar)procedures;
- De instelling van een onafhankelijke beroepscommissie;
- Het instellen van doel financiering voor het Coördinatiepunt. Hieraan worden jaarplan en jaarverslag gekoppeld;

*Het Procesmanagement Kwalificatiestructuur ( ) en het Coördinatiepunt ( ) zullen worden uitgenodigd om een precieze beschrijving op te stellen van de taak en de positionering van het –onafhankelijke- Coördinatiepunt. Deze taakbeschrijving zal na overleg met COLO, VNO-NCW, MKB-NL, PAEPON, AOC Raad en MBO Raad, ten grondslag liggen aan wettelijke verankering in de beleidsregel.*

### C. De vernieuwing van de beroepspraktijkvorming

Voor de overgangperiode gaat OCW uit van de bestaande verantwoordelijkheden tussen instelling, leerbedrijf, deelnemer en kenniscentrum als het gaat om de BPV, namelijk:

- Voldoende en kwalitatief hoogwaardige (geaccrediteerde) stageplaatsen voor alle niveaus (verantwoordelijkheid kenniscentra);
- Een regelmatige beoordeling en ondersteuning van leerbedrijven (verantwoordelijkheid kenniscentra);
- Het leiden van deelnemers naar een geschikte bpv-plek (verantwoordelijkheid onderwijsinstellingen<sup>2</sup>);
- Een goede begeleiding van de deelnemer tijdens de beroepspraktijkvorming door instelling en leerbedrijf en goede onderlinge afstemming daartussen (verantwoordelijkheid onderwijsinstelling, respectievelijk leerbedrijf);
- Toegankelijke informatie voor onderwijsinstellingen, leerbedrijven, deelnemers en docenten/ praktijkbegeleiders met kwantitatieve en kwalitatieve gegevens (sectoraal en regionaal) over vraag en aanbod van beroepspraktijkplaatsen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (onderwijsinstellingen en kenniscentra moeten hiertoe samenwerken en informatie delen).

Naast een goede samenwerking binnen deze heldere verantwoordelijkheidsverdeling is het van groot belang om de communicatie met leerbedrijven over CGO te verbeteren, het vergroten van de betrokkenheid van leerbedrijven hierbij en het verzorgen van een goede ondersteuning van de leerbedrijven bij de implementatie van het CGO binnen hun bedrijven. Hier zal de komende drie jaar dan ook veel aandacht naar uit moeten gaan.

Directeur MBO Raad, directeur Colo en directeur PAEPON worden gevraagd voor 01-01-2008 een gezamenlijk voorstel te doen welke activiteiten zij elk apart, dan wel gezamenlijk ondernemen om bovengenoemde zaken te bereiken en hoe zij daartoe:

- a. de communicatie met leerbedrijven over CGO verbeteren;
- b. de betrokkenheid van leerbedrijven bij CGO vergroten;
- c. een goede ondersteuning van de leerbedrijven bij de implementatie van het CGO vormgeven;
- d. waar nodig operationele informatie op elkaar zullen afstemmen als het gaat om de activiteiten van het Procesmanagementen Realisatie CGO en die van de kenniscentra waar het gaat om de implementatie van CGO met en in de leerbedrijven.

Overigens verschijnen eind 2007 de uitkomsten van het onderzoek dat de Algemene Rekenkamer thans verricht naar BPV.

---

<sup>2</sup> Deelnemers hebben op dit punt ook een inspanningsverplichting.

## **D. De stuurgroep CGO**

De huidige stuurgroep CGO blijft tot uiterlijk 01-01-2008 bestaan om de grote thema's zoals die de afgelopen jaren bestuurlijk zijn voorbereid door de stuurgroep te kunnen afronden: de oplevering van de laatste 100 kwalificatiedossiers, evaluatie en onderhoud van de opgeleverde dossiers en advisering over de Crebo-systematiek (indeling in een klein aantal domeinen, consequenties voor studentenadministratie).

Vanaf 2008 ligt de nadruk op invoering van het CGO binnen de instellingen en de leerbedrijven en verloopt het proces grotendeels via de processen en gremia zoals hiervoor aangegeven in de paragrafen (A) en (C).

## **E. De rol van de overheid bij de invoering van CGO**

In de periode augustus 2007-augustus 2010:

- stelt de overheid de kwalificatiedossiers integraal vast;
- is de overheid de opdrachtgever van het Procesmanagement "Realisatie CGO";
- stelt de overheid jaarlijks een jaarplan vast voor het Procesmanagement;
- voert de overheid maandelijks voortgangsoverleg met het Procesmanagement;
- maakt de overheid bekend bij begroting 2008 welke middelen beschikbaar zijn voor invoering van CGO;
- zal de overheid in overleg treden met de diverse gremia die besluiten over de besteding van innovatiemiddelen om te bevorderen dat deze middelen zo doelmatig mogelijk worden besteed aan de doelen waar ze in de kern voor zijn bedoeld, dus met zo weinig mogelijk overlap.
- past de overheid wetgeving aan zodat de WEB tegemoetkomt aan de veranderde eisen die invoering van CGO stelt, met inbegrip van de juridische basis voor de vernieuwde inrichting van het Coördinatiepunt, zoals hierboven beschreven;
- werkt de overheid verder aan proportioneel en risicogericht toezicht vanaf 2007;
- is de overheid opdrachtgever van de CINOP-monitor en borgt dat deze monitor invulling geeft aan witte vlekken die anders niet ingevuld worden via reguliere informatie.

## D. De processtappen tot 2010

Specifiek rondom CGO:

01-06-2007 – 01-08-2007	<p>Uitwerking voorstellen voor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nieuwe inrichting procesmanagement Realisatie CGO ( )</li><li>• transitie taken procesmanagement kwalificatiestructuur naar kenniscentra en voor inrichting coördinatiepunt ( ).</li></ul> <p>Voorstel directeur MBO Raad, directeur Colo en directeur PAEPON welke activiteiten zij elk apart, dan wel gezamenlijk ondernemen rondom de invoering van CGO in relatie tot de BPV.</p>
01-09-2007	Vaststelling voorstellen door Staatssecretaris en definitieve opdrachtverlening aan nieuw Procesmanagement en aan het Coördinatiepunt
01-01-2008	Overdracht taken procesmanagement kwalificatiestructuur naar de kenniscentra Beëindiging Stuurgroep CGO
01-01-2008 – 01-08-2010	Gecontroleerde en gefaseerde invoering CGO conform paragraaf A (zie hiervoor)

Algemeen rondom beleidsagenda BVE:

Medio juni 2007	Beleid op hoofdlijnen in 100- dagenplan Kabinet
Derde dinsdag september 2007	Nadere uitwerking in beleidsagenda in/bij de onderwijsbegroting
Oktober 2007	Bestuurlijk akkoord met MBO Raad, COLO, PAEPON, AOC Raad over belangrijkste beleidsthema's 2007-2011
Oktober 2007-2011	Uitwerking beleidsagenda
01-08-2010 - 01-01-2011	Invoering gewijzigde WEB* en gewijzigde bekostiging

\* Tussentijds noodzakelijk geachte wijzigingen (bijvoorbeeld in het kader van het wetsvoorstel DAL of op basis van eerdere adviezen van partijen) zullen overigens niet altijd hoeven te wachten op integrale wijziging van de WEB.

O N D E R  
O N D S T A M  
L T U U R  
N E T E M  
S C H A P

Procesmanagement Herontwerp MBO

t.a.v. dhr. [REDACTED]  
Postbus 7001  
6710 CB Ede

Den Haag

Ons kenmerk

Uw brief van

Uw kenmerk

BVE/Stelsel/2007/25272

**27 JUNI 2007**

Onderwerp

Bestuurlijk arrangement 2007

Geachte heer [REDACTED]

Met mijn brief BVE/Stelsel/2007/22406 van 1 juni 2007 heb ik de Tweede Kamer geïnformeerd over mijn beleidsreactie op de risicoanalyse herontwerp mbo van Berenschot, de monitor 2005-2006 uitgevoerd door Cinop en de rapportage over de Balansschool.

In deze brief heb ik tevens aangegeven dat ik met ingang van het studiejaar 2007-2008 met een vernieuwd bestuurlijk arrangement aan de slag wil. Dit bestuurlijk arrangement heeft als doel de implementatie van CGO en daarmee de kwaliteit van het onderwijs zodanig te versterken en te borgen, dat de overheid met een gerust hart kan overgaan tot volledige implementatie van CGO in het jaar 2010, inclusief verankering in wet- en regelgeving.

Op 1 juni heb ik, samen met Colo, MBO Raad en Paepon de verantwoordelijkheidsverdeling van partijen bevestigd en in goed overleg nadere afspraken gemaakt. Ook het (Gemeenschappelijk) Procesmanagement heb ik over dit bestuurlijk arrangement gehoord. De afspraken zijn neergelegd in het document Bestuurlijk arrangement rond invoering van Competentiegericht Beroepsonderwijs (CGO) en heb ik als bijlage bij deze brief gevoegd.

In het bestuurlijk arrangement wordt veel aandacht besteed aan de rol en taken van een vernieuwd procesmanagement dat de voorlopige werknaam Procesmanagement Realisatie CGO heeft gekregen.

Gezien de complexiteit van het implementatieproces hebben de onderwijsinstellingen behoefte aan ondersteuning en facilitering op de drie niveaus waarop de onderwijsvernieuwing zich afspeelt:

- Inhoud/curriculum (inclusief inrichting, bpv en examinering)
- Scholing van (onderwijs)personeel;
- Bedrijfsvoering, waaronder begrepen de administratieve processen.

Daartoe komt er per 01-03-2007 een nieuw procesmanagement dat de instellingen praktisch ondersteunt op de drie hiervoor genoemde niveaus.

Mede naar aanleiding van de uitkomsten van het rapport Berenschot verwacht ik van het nieuwe procesmanagement dat een nieuw, stevig plan van aanpak voor het vervolg van het herontwerp wordt ontwikkeld. Dit plan dient te bestaan uit de volgende onderdelen:

### **Implementatie**

Oplossing van knelpunten in de implementatiegraad en realisatie van het nieuwe opleidingsaanbod, de ondersteuning en aansturing van 'achterblijvende instellingen' en het bevorderen en zichtbaar maken van daadwerkelijke innovatie; voorkomen van 'experimenteeropleidingen' die feitelijk op oude leest geschoeid zijn, en bevorderen dat echt nieuwe opleidingen ook daadwerkelijk als experimenteeropleiding worden aangemeld.

### **Kwaliteit en professionalisering**

Ondersteuning van instellingen met grote kwaliteitsproblemen en stroomlijning, versterking en verbetering van het professionaliseringsaanbod voor docenten en managers.

### **Communicatie**

- Externe communicatie over aanleiding, doelstellingen, opzet en planning van het herontwerp.
- Externe en interne communicatie over de voortgang en resultaten per instelling, in de vorm van één jaarlijkse publicatie met concrete resultaten en succesvolle voorbeelden op de diverse onderdelen van het traject met een separaat op te vragen bijlage waarin met name voor 'insiders' op de details ten aanzien van de voortgang wordt ingegaan.
- Interne communicatie gericht op versterking van het draagvlak en de betrokkenheid van uitvoerders (docenten, management, praktijkopleiders) en doelgroepen (leerlingen, bedrijfsleven, overige stakeholders).

### **Organisatie en bedrijfsvoering**

Ontwikkeling van nieuwe, op CGO afgestemde, systemen voor onder andere aanwezigheids- en studievoortgangsregistratie, alsmede aandacht voor 'zachtere' elementen als teamontwikkeling en cultuurverandering.

Voor wat betreft de bedrijfsvoering merk ik volledigheidshalve nog het volgende op. De uiteindelijke vormgeving en inrichting van de "harde kant" van de bedrijfsvoering moeten geënt zijn op de kenmerken van het middelbaar beroepsonderwijs, zoals dat wordt beoogd. Anders gezegd; de transitie van eindtermen naar competentiegericht onderwijs en van exclusief klassikaal georganiseerd onderwijs naar onderwijs met een variëteit aan leer- en werkvormen, dient een exacte vertaling te krijgen in de bedrijfsvoering. Het moge duidelijk zijn dat ik verwacht dat dit thema adequaat wordt uitgewerkt in het gevraagde plan van aanpak.

Het draagvlak bij de instellingen voor het procesmanagement wordt gecreëerd door de kennis van de onderwijspraktijk in brede zin te mobiliseren en actief in te brengen. Instellingen moeten van instellingen kunnen leren en het procesmanagement helpt daarbij. Essentieel is dat het procesmanagement niet de taken en verantwoordelijkheden van de instellingen overneemt. Het



vernieuwde Procesmanagement mag zoals eerder aangegeven niet het werk 'overnemen' van instellingen. Dat betekent dat de inzet van het Procesmanagement er maximaal op gericht moet zijn om bestaande instrumenten en samenwerkingsverbanden binnen en tussen instellingen en tussen instellingen en bedrijven 'in hun kracht' te zetten. Ik vraag u daarom eerst goed te inventariseren aan welke ondersteuning instellingen precies behoefte hebben.

Ook verwacht ik dat u de bestaande samenwerkingsverbanden en expertise in de mbo-sector (ook die van de niet-bekostigde instellingen en de AOC's) in positie brengt en de onderlinge samenwerking en gezamenlijke opbouw van expertise benut.

Het is mijn wens het vernieuwde procesmanagement per 01-08-2007 in te stellen, dit met het oog op ondersteuning van de implementatie van het CGO. Het procesmanagement krijgt vooralsnog een looptijd tot 1-8-2010. De overheid zal optreden als opdrachtgever van het vernieuwde procesmanagement.

Gelet op het bovenstaande nodig ik u uit om als kwartiermaker een plan van aanpak 2007-2010 op te stellen dat expliciet draagvlak heeft bij de verschillende stakeholders. De overheid zal optreden als opdrachtgever voor het Procesmanagement.

Ten aanzien van de organisatiestructuur van het vernieuwde procesmanagement merk ik op, dat u als kwartiermaker bij de planvorming op kosten van de overheid een tijdelijk extra adviseur kunt inhuren met deskundigheid op het terrein van grootschalige veranderingsprocessen. Naast de drie inhoudelijke leden van het procesteam zal een vierde, onafhankelijke persoon optreden als voorzitter en acteren naar de overheid toe. Elk jaar zal een jaarplan, begroting en een jaarverslag opgesteld moeten worden; dit nader te specificeren in dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Voor wat betreft het bekostigd onderwijs is het de bedoeling dat elk van de eerder genoemde drie lijnen straks getrokken wordt door een terzake deskundige en gezagvolle bestuurder uit de sector zelf. Dit past bij het uitgangspunt dat mbo-instellingen zelf verantwoordelijkheid dragen voor implementatie van CGO.

Verder is het de bedoeling dat er voor elk van de drie lijnen een klein (A-) team van innovatoren uit het veld zelf wordt opgezet. Voor de niet-bekostigde instellingen en het groene onderwijs moet een afzonderlijk (deel)plan in nauwe afstemming met Paepon en de AOC Raad/LNV worden opgesteld. Voor het geheel komt er een adviesraad met externe, gezaghebbende en inhoudelijke deskundigen uit bedrijfsleven, zorg en welzijn, arbeidsvoorziening en gemeenten. Hierbij moet het accent liggen op de inhoudelijke en niet op de bestuurlijke representativiteit.

Het is zaak dat overheid, Procesmanagement, Colo, MBO Raad, AOC Raad en PAEPON de communicatie over de invoering van het CGO richting de (eigen) instellingen beter stroomlijnen (cf. aanbevelingen Berenschot). Uitwerking moet volgen op en in het verlengde liggen van eerder geformuleerde opdracht. Ook voor dit punt wordt van u als kwartiermaker een voorstel verwacht. Het gaat hierbij vooral om een helder beeld van wat het Procesmanagement aan communicatie doet en wat de actoren zelf doen.

Met deze brief ga ik nader in op de rol en de positie van het Procesmanagement. Ik verzoek u als kwartiermaker voor dit vernieuwde procesmanagement te willen optreden. In dit kader vraag ik uw specifieke aandacht voor de formele bestuurlijke en juridische inbedding van het vernieuwde procesmanagement. Graag zie ik een voorstel van u over de formele afhechting van de Stuurgroep, het procesmanagement Herontwerp mbo en het Gemeenschappelijk procesmanagement tegemoet. Ik vraag u dit voorstel nauwgezet af te stemmen met betrokken partijen en tevens een tijdpad voor te stellen.

Binnen het huidige Gemeenschappelijke Procesmanagement is de afgelopen jaren hard gewerkt aan experimentele opleidingen, AKA en een invulling van de besteding van een deel van de stagebox-middelen. Ik vraag het Gemeenschappelijk Procesmanagement mij een voorstel te doen hoe deze taken kunnen worden afgerond respectievelijk ondergebracht. Vanzelfsprekend zal ik ook dhr. [REDACTED] hierover informeren.

Ik verzoek u mij genoemde voorstellen vóór 1 augustus 2007 te doen toekomen. Voor alle voorstellen geldt dat ik verwacht dat deze zijn afgestemd met de meest betrokken partijen alvorens u ze mij verstrekt.

Hoogachtend,

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,



Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart

Bijlage:

Bestuurlijk arrangement rond invoering van Competentiegericht Beroepsonderwijs (CGO)

Versie 4 juni 2007

O N D E R  
O N D E R  
L T U U R  
N E T E M  
S C H A P

Procesmanagement Herontwerp kwalificatiestructuur  
T.a.v. dhr. [REDACTED]  
Postbus 7001  
6710 CB Ede

27 JUNI 2007

Den Haag

Ons kenmerk

Uw brief van

Uw kenmerk

BVE/Stelsel/2007/25296

Onderwerp

Bestuurlijk arrangement 2007-2008

Geachte heer [REDACTED]

Met mijn brief BVE/Stelsel/2007/22406 van 1 juni 2007 heb ik de Tweede Kamer geïnformeerd over mijn beleidsreactie op de risicoanalyse herontwerp mbo van Berenschot, de monitor 2005-2006 uitgevoerd door Cinop en de rapportage over de Balansschool.

In deze brief heb ik tevens aangegeven dat ik met ingang van het studiejaar 2007-2008 met een vernieuwd bestuurlijk arrangement aan de slag wil. Dit bestuurlijk arrangement heeft als doel de implementatie van CGO en daarmee de kwaliteit van het onderwijs zodanig te versterken en te borgen, dat de overheid met een gerust hart kan overgaan tot volledige implementatie van CGO in het jaar 2010, inclusief verankering in wet- en regelgeving.

Op 1 juni heb ik, samen met Colo, MBO Raad en Paepon de verantwoordelijkheidsverdeling van partijen bevestigd en in goed overleg nadere afspraken gemaakt. Ook het (Gemeenschappelijk) Procesmanagement heb ik over dit bestuurlijk arrangement gehoord. De afspraken zijn neergelegd in het document Bestuurlijk arrangement rond invoering van Competentiegericht Beroepsonderwijs (CGO) en heb ik als bijlage bij deze brief gevoegd.

Binnen het huidige Gemeenschappelijke Procesmanagement is de afgelopen jaren hard gewerkt aan experimentele opleidingen, AKA en een invulling van de besteding van een deel van de stagebox-middelen. Hierbij vraag ik het Gemeenschappelijk Procesmanagement mij een voorstel te doen hoe deze taken kunnen worden afgerond en bestuurlijk kunnen worden ondergebracht bij relevante organisaties. Vanzelfsprekend zal ik ook de heer [REDACTED] hierover informeren.

In het bestuurlijk arrangement wordt ook aandacht besteed aan de verdere ontwikkeling en het onderhoud van de kwalificatiestructuur en de kwalificatiedossiers.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Postbus 20120, 2500 EA Den Haag, telefoon (0)70 300 2100, fax (0)70 300 2101, e-mail: o.w.c@minocw.nl

Internet: [www.minocw.nl](http://www.minocw.nl)

B.V.E.

Conform de planning zal het procesmanagement Herontwerp kwalificatiestructuur per 1 januari 2008 worden beëindigd en worden de ontwikkeling en het onderhoud van de kwalificatiedossiers op eigen kracht door de kenniscentra verzorgd.

Ik nodig u uit mij een voorstel te doen om deze transitie zorgvuldig te laten geschieden. Van dit voorstel maakt ook deel uit hoe het huidige procesmanagement Herontwerp kwalificatiestructuur zijn taken structureel kan overdragen aan de kenniscentra.

Ten aanzien van een onafhankelijke toetsing en beoordeling van kwalificatiedossiers zie ik een belangrijke rol weggelegd voor het Coördinatiepunt kwalificaties. Ik vraag u dan ook om, gezamenlijk met de manager Coördinatiepunt kwalificaties dhr. [REDACTED] een uitgewerkt voorstel te doen omtrent de taak en de positionering van het Coördinatiepunt.

Tenslotte is het mijn voornemen dit voorstel ten grondslag te leggen aan een wettelijke verankering in de beleidsregel "vaststelling kwalificatiedossiers".

Ik verzoek u mij de drie genoemde voorstellen voor 1 augustus 2007 te doen toekomen.

Hoogachtend,

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,



Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart

Bijlage:

Bestuurlijk arrangement rond invoering van Competentiegericht Beroepsonderwijs (CGO)

Versie 4 juni 2007

O N D E R  
 U O S S I M  
 L T U U R  
 N E T E M  
 S C H A P

Procesmanagement Herontwerp MBO  
 t.a.v. dhr. [REDACTED]  
 Postbus 7001  
 6710 CB Ede

Den Haag

Ons kenmerk

Uw brief van

Uw kenmerk

BVE/Stelsel/2007/25272

**27 JUNI 2007**

Onderwerp

Bestuurlijk arrangement 2007

Geachte heer [REDACTED]

Met mijn brief BVE/Stelsel/2007/22406 van 1 juni 2007 heb ik de Tweede Kamer geïnformeerd over mijn beleidsreactie op de risicoanalyse herontwerp mbo van Berenschot, de monitor 2005-2006 uitgevoerd door Cinop en de rapportage over de Balansschool.

In deze brief heb ik tevens aangegeven dat ik met ingang van het studiejaar 2007-2008 met een vernieuwd bestuurlijk arrangement aan de slag wil. Dit bestuurlijk arrangement heeft als doel de implementatie van CGO en daarmee de kwaliteit van het onderwijs zodanig te versterken en te borgen, dat de overheid met een gerust hart kan overgaan tot volledige implementatie van CGO in het jaar 2010, inclusief verankering in wet- en regelgeving.

Op 1 juni heb ik, samen met Colo, MBO Raad en Paepon de verantwoordelijkheidsverdeling van partijen bevestigd en in goed overleg nadere afspraken gemaakt. Ook het (Gemeenschappelijk) Procesmanagement heb ik over dit bestuurlijk arrangement gehoord. De afspraken zijn neergelegd in het document Bestuurlijk arrangement rond invoering van Competentiegericht Beroepsonderwijs (CGO) en heb ik als bijlage bij deze brief gevoegd.

In het bestuurlijk arrangement wordt veel aandacht besteed aan de rol en taken van een vernieuwd procesmanagement dat de voorlopige werknaam Procesmanagement Realisatie CGO heeft gekregen.

Gezien de complexiteit van het implementatieproces hebben de onderwijsinstellingen behoefte aan ondersteuning en facilitering op de drie niveaus waarop de onderwijsvernieuwing zich afspeelt:

- Inhoud/curriculum (inclusief inrichting, bpv en examinering)
- Scholing van (onderwijs)personeel;
- Bedrijfsvoering, waaronder begrepen de administratieve processen.

Daartoe komt er per 01-03-2007 een nieuw procesmanagement dat de instellingen praktisch ondersteunt op de drie hiervoor genoemde niveaus.

Mede naar aanleiding van de uitkomsten van het rapport Berenschot verwacht ik van het nieuwe procesmanagement dat een nieuw, stevig plan van aanpak voor het vervolg van het herontwerp wordt ontwikkeld. Dit plan dient te bestaan uit de volgende onderdelen:

#### **Implementatie**

Oplossing van knelpunten in de implementatiegraad en realisatie van het nieuwe opleidingsaanbod, de ondersteuning en aansturing van 'achterblijvende instellingen' en het bevorderen en zichtbaar maken van daadwerkelijke innovatie; voorkomen van 'experimenteeropleidingen' die feitelijk op oude leest geschoeid zijn, en bevorderen dat echt nieuwe opleidingen ook daadwerkelijk als experimenteeropleiding worden aangemeld.

#### **Kwaliteit en professionalisering**

Ondersteuning van instellingen met grote kwaliteitsproblemen en stroomlijning, versterking en verbetering van het professionaliseringsaanbod voor docenten en managers.

#### **Communicatie**

- Externe communicatie over aanleiding, doelstellingen, opzet en planning van het herontwerp.
- Externe en interne communicatie over de voortgang en resultaten per instelling, in de vorm van één jaarlijkse publicatie met concrete resultaten en succesvolle voorbeelden op de diverse onderdelen van het traject met een separaat op te vragen bijlage waarin met name voor 'insiders' op de details ten aanzien van de voortgang wordt ingegaan.
- Interne communicatie gericht op versterking van het draagvlak en de houvast bij de uitvoerders (docenten, management, praktijkopleiders) en doelgroepen (leerlingen, bedrijfsleven, overige stakeholders).

#### **Organisatie en bedrijfsvoering**

Ontwikkeling van nieuwe, op CGO afgestemde, systemen voor onder andere aanwezigheids- en studievoortgangsregistratie, alsmede aandacht voor 'zachtere' elementen als teamontwikkeling en cultuurverandering.

Voor wat betreft de bedrijfsvoering merk ik volledigheidshalve nog het volgende op. De uiteindelijke vormgeving en inrichting van de "harde kant" van de bedrijfsvoering moeten geënt zijn op de kenmerken van het middelbaar beroepsonderwijs, zoals dat wordt beoogd. Anders gezegd; de transitie van eindtermen naar competentiegericht onderwijs en van exclusief klassikaal georganiseerd onderwijs naar onderwijs met een variëteit aan leer- en werkvormen, dient een exacte vertaling te krijgen in de bedrijfsvoering. Het moge duidelijk zijn dat ik verwacht dat dit thema adequaat wordt uitgewerkt in het gevraagde plan van aanpak.

Het draagvlak bij de instellingen voor het procesmanagement wordt gecreëerd door de kennis van de onderwijspraktijk in brede zin te mobiliseren en actief in te brengen. Instellingen moeten van instellingen kunnen leren en het procesmanagement helpt daarbij. Essentieel is dat het procesmanagement niet de taken en verantwoordelijkheden van de instellingen overneemt. Het

vernieuwde Procesmanagement mag zoals eerder aangegeven niet het werk 'overnemen' van instellingen. Dat betekent dat de inzet van het Procesmanagement er maximaal op gericht moet zijn om bestaande instrumenten en samenwerkingsverbanden binnen en tussen instellingen en tussen instellingen en bedrijven 'in hun kracht' te zetten. Ik vraag u daarom eerst goed te inventariseren aan welke ondersteuning instellingen precies behoefte hebben.

Ook verwacht ik dat u de bestaande samenwerkingsverbanden en expertise in de mbo-sector (ook die van de niet-bekostigde instellingen en de AOC's) in positie brengt en de onderlinge samenwerking en gezamenlijke opbouw van expertise benut.

Het is mijn wens het vernieuwde procesmanagement per 01-08-2007 in te stellen, dit met het oog op ondersteuning van de implementatie van het CGO. Het procesmanagement krijgt vooralsnog een looptijd tot 1-8-2010. De overheid zal optreden als opdrachtgever van het vernieuwde procesmanagement.

Gelet op het bovenstaande nodig ik u uit om als kwartiermaker een plan van aanpak 2007-2010 op te stellen dat expliciet draagvlak heeft bij de verschillende stakeholders. De overheid zal optreden als opdrachtgever voor het Procesmanagement.

Ten aanzien van de organisatiestructuur van het vernieuwde procesmanagement merk ik op, dat u als kwartiermaker bij de planvorming op kosten van de overheid een tijdelijk extra adviseur kunt inhuren met deskundigheid op het terrein van grootschalige veranderingsprocessen. Naast de drie inhoudelijke leden van het processteam zal een vierde, onafhankelijke persoon optreden als voorzitter en acteren naar de overheid toe. Elk jaar zal een jaarplan, begroting en een jaarverslag opgesteld moeten worden; dit nader te specificeren in dialoog tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Voor wat betreft het bekostigd onderwijs is het de bedoeling dat elk van de eerder genoemde drie lijnen straks getrokken wordt door een terzake deskundige en gezagvolle bestuurder uit de sector zelf. Dit past bij het uitgangspunt dat mbo-instellingen zelf verantwoordelijkheid dragen voor implementatie van CGO.

Verder is het de bedoeling dat er voor elk van de drie lijnen een klein (A-) team van innovatoren uit het veld zelf wordt opgezet. Voor de niet-bekostigde instellingen en het groene onderwijs moet een afzonderlijk (deel)plan in nauwe afstemming met Paepon en de AOC Raad/LNV worden opgesteld. Voor het geheel komt er een adviesraad met externe, gezaghebbende en inhoudelijke deskundigen uit bedrijfsleven, zorg en welzijn, arbeidsvoorziening en gemeenten. Hierbij moet het accent liggen op de inhoudelijke en niet op de bestuurlijke representativiteit.

Het is zaak dat overheid, Procesmanagement, Colo, MBO Raad, AOC Raad en PAEPON de communicatie over de invoering van het CGO richting de (eigen) instellingen beter stroomlijnen (cf. aanbevelingen Berenschot). Uitwerking moet volgen op en in het verlengde liggen van eerder geformuleerde opdracht. Ook voor dit punt wordt van u als kwartiermaker een voorstel verwacht. Het gaat hierbij vooral om een helder beeld van wat het Procesmanagement aan communicatie doet en wat de actoren zelf doen.

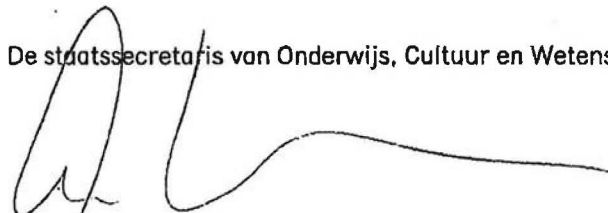
Met deze brief ga ik nader in op de rol en de positie van het Procesmanagement. Ik verzoek u als kwartiermaker voor dit vernieuwde procesmanagement te willen optreden. In dit kader vraag ik uw specifieke aandacht voor de formele bestuurlijke en juridische inbedding van het vernieuwde procesmanagement. Graag zie ik een voorstel van u over de formele afhechting van de Stuurgroep, het procesmanagement Herontwerp mbo en het Gemeenschappelijk procesmanagement tegemoet. Ik vraag u dit voorstel nauwgezet af te stemmen met betrokken partijen en tevens een tijdpad voor te stellen.

Binnen het huidige Gemeenschappelijke Procesmanagement is de afgelopen jaren hard gewerkt aan experimentele opleidingen, AKA en een invulling van de besteding van een deel van de stagebox-middelen. Ik vraag het Gemeenschappelijk Procesmanagement mij een voorstel te doen hoe deze taken kunnen worden afgerond respectievelijk ondergebracht. Vanzelfsprekend zal ik ook dhr. [REDACTED] hierover informeren.

Ik verzoek u mij genoemde voorstellen vóór 1 augustus 2007 te doen toekomen. Voor alle voorstellen geldt dat ik verwacht dat deze zijn afgestemd met de meest betrokken partijen alvorens u ze mij verstrekt.

Hoogachtend,

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,



Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart

Bijlage:

Bestuurlijk arrangement rond invoering van Competentiegericht Beroepsonderwijs (CGO)  
Versie 4 juni 2007





Aan de Staatsecretaris van Onderwijs,  
Cultuur en Wetenschap  
mevrouw Marja van Bijsterveldt – Vliegenthart  
Postbus 16375  
2500 BJ DEN HAAG

Afd.:	Nr.:
SUB	BUE   07/30228
Datum: 16 JUL 2007	
Ter behandeling aan:	
<input checked="" type="checkbox"/> Advies aan / afdoening door bewindspersoon	
<input type="checkbox"/> Advies aan / afdoening door lid MT-OCW	
<input type="checkbox"/> Afdoening op directieniveau	
Aanleiding voor: 3.5-07	

Horaplantsen 20  
1 W...  
E. proces...  
herontwerpmbo.nl

Datum 12 juli 2007  
Onze referentie 7143 / [redacted] / [redacted]  
Onderwerp kwartiermaker

Contactpersoon [redacted]  
Doorkiesnummer [redacted]  
Bijlage(n) [redacted]

1.5 [redacted] (kopie)  
2. [redacted]  
16/7

Geachte mevrouw de Staatsecretaris, beste Marja,

De brief van 27 juni 2007, waarin je de opdracht als kwartiermaker voor het vernieuwde Procesmanagement hebt omschreven heb ik in goede orde ontvangen. De werkzaamheden zijn inmiddels in volle gang.

Ik dank je voor het vertrouwen om mij deze even stevige als eervolle opdracht te geven. Zal er dan ook alles aan doen om een krachtig Plan van Aanpak op te leveren, dat in de periode 2007/2010 de basis kan vormen voor de succesvolle uitvoering van de activiteitenprogramma's van het Procesmanagement. Een Plan dat berust op een stevig draagvlak bij de onderwijsinstellingen en de direct betrokken bestuurlijke actoren.

Je kunt ervan verzekerd zijn, dat we de komende jaren stevig aan de slag gaan, zodat je medio 2010 met een gerust hart "groen licht" kan geven voor de reguliere invoering van competentiegericht beroepsonderwijs.

Uiteraard ben ik beschikbaar voor een gesprek over de voortgang.

Rest me je een mooie vakantieperiode toe te wensen.

[redacted]

ment herontwerp mbo/kwartiermaker.

Cc: mevr. [redacted] - de directeur van de beleidsdirectie BVE  
De heer [redacted] - plaatsvervangend directeur beleidsdirectie BVE

B.V.E.

**“Roadmap”**  
**Programmalijn Bedrijfsvoering**  
**MBO 2007 – 2010**

## **Inhoudsopgave**

1. Probleemstelling
2. Omschrijving
3. Programma van eisen
4. Uitgangspunten
5. Activiteiten
6. Procesmanagement
7. Inzet

## **1. Probleemstelling**

In de afgelopen maanden is veel aandacht besteed aan de stand van zaken in het project Herontwerp MBO. Dit heeft geresulteerd in een brief aan De Tweede Kamer, waarin de Staatsecretaris van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, mede namens de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, haar beleidsreactie geeft op de uitgevoerde evaluatie.

Uit deze brief blijkt, dat de ingezette koers inzake CGO een juiste is en ook door de deelnemers wordt gewaardeerd. Tegelijkertijd wordt een aantal vraagstukken zichtbaar dat te maken heeft met de huidige stand van zaken bij de realisatie van CGO. Geconstateerd is dat de sector nog niet klaar is om CGO sectorbreed in te voeren. Deze aandachtspunten zijn:

- Het implementatietempo
- De kwaliteit van het nieuwe aanbod
- De professionalisering van docenten en middenmanagement
- De organisatie en bedrijfsvoering van de instellingen
- De communicatie naar alle betrokkenen

De komende jaren moet er hard gewerkt worden om deze aandachtspunten op te lossen zodat CGO sectorbreed kan worden ingevoerd. Hiertoe wordt door het Procesmanagement een nieuwe verbeteragenda opgesteld, waarbij een aantal programmalijnen zijn onderkend. Eén daarvan is de programmalijn bedrijfsvoering.

De programmalijn bedrijfsvoering heeft tot doel de instellingen te ondersteunen bij het inrichten en verbeteren van hun organisatie en de onder het begrip bedrijfsvoering vallende processen en systemen. Het geheel van bedrijfsvoering moet – samen met de andere programmalijnen – het mogelijk maken dat CGO effectief en efficiënt in de instellingen wordt aangeboden en uitgevoerd.

## 2. Omschrijving

De programmalijn bedrijfsvoering richt zich op de inrichting van de organisatie van de instelling en de bijbehorende processen en systemen. Daarbij wordt het begrip bedrijfsvoering ruim gedefinieerd. De volgende terreinen vallen onder het begrip bedrijfsvoering:

- Huisvesting en faciliteiten
- Financiën en administratie
- Personeelszaken en opleiding
- ICT
- Marketing en communicatie (intern en extern)
- Management en besturing
- Onderwijslogistiek

Ieder terrein op zich kent drie invalshoeken:

- De inrichting (structuur, taken en bevoegdheden, externe eisen, etc.)
- De processen (procedures, werkwijzen, etc.)
- De systemen (al of niet geautomatiseerd)

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Onderdeel van het terrein onderwijslogistiek is bijvoorbeeld het "lesrooster". Dit lesrooster moet goed functioneren om CGO effectief en efficiënt uit te voeren. Iedere instelling is vrij om dit lesrooster vorm te geven. Maar een lesrooster is goed, als duidelijk is:

- Hoe het is vormgegeven en het voldoet aan de wettelijke eisen (inrichting)
- Hoe het wordt opgesteld en op welke wijze bijvoorbeeld wijzigingen aan docenten, deelnemers en derden wordt doorgegeven (proces)
- Welk instrumentarium wordt gebruikt om het lesrooster op te stellen (systemen)

Bedrijfsvoering is van alle dag. Iedere instelling heeft nu ook al een eigen bedrijfsvoering. CGO stelt echter nieuwe en andere eisen aan deze bedrijfsvoering. De programmalijn bedrijfsvoering richt zich op het ondersteunen van instellingen, zodat hun bestaande bedrijfsvoering is aangepast aan deze nieuwe en andere eisen.

Een bijzondere positie is weggelegd voor het terrein personeelszaken en opleiding. In iedere instelling is dit terrein dermate belangrijk, dat daarvoor een aparte programmalijn (programmalijn personeel) is ingericht. Hoewel personeelszaken en opleiding op zich wel tot de bedrijfsvoering wordt gerekend, houdt de programmalijn bedrijfsvoering zich dus niet expliciet met dit terrein bezig, maar zal nauw samenwerken met de programmalijn personeel.

### **3. Programma van eisen**

Aan een goede bedrijfsvoering per 1 januari 2010 worden op hoofdlijnen de volgende eisen gesteld:

#### **3.1 Huisvesting en faciliteiten**

- De inrichting van de huisvesting is zodanig aangepast qua vormgeving en inrichting, dat CGO mogelijk is ( lokalen, projectruimten, leerplekken, docentenvoorzieningen, etc.)
- De instelling heeft een duidelijk programma van eisen opgesteld, waaraan de leeromgeving bij derden ( bedrijven etc.) moet voldoen en dit programma van eisen is aan de betrokken organisaties gecommuniceerd en afgesproken

#### **3.2 Financiën en administratie**

- De administratieve processen zijn zodanig ingericht, dat individuele deelnemers van begin tot eind up-to-date gevolgd kunnen worden qua onderwijstraject, voortgang en resultaten (leerlingvolgsysteem nieuwe stijl).
- Dit leerlingvolgsysteem nieuwe stijl is gekoppeld aan de financiële processen.
- De administratieve en financiële processen voldoen in alle opzichten aan de eisen, die daaraan door derden zoals financiers en toezichthouders worden gesteld.
- Er is een goed werkend ICT-systeem, dat deze processen ondersteunt.
- Deelnemers en docenten hebben zodanig toegang tot de financiële en administratieve systemen, dat CGO optimaal wordt ondersteunt.

#### **3.3 Personeelzaken en opleiding**

- Zie hiervoor het Plan van Aanpak van de programmalijn Personeel.

#### **3.4 ICT**

- De primaire onderwijsondersteunende ICT-systemen ondersteunen optimaal CGO.
- Alle betrokkenen (deelnemers, docenten, etc.) zijn getraind, zodat zij met deze ICT-omgeving in het kader van CGO optimaal kunnen werken.
- De technische infrastructuur ( bekabeling, netwerken, etc.) is zodanig aangepast, dat CGO mogelijk is.
- De technische infrastructuur is zodanig aangepast dat deelnemers en docenten ook goed kunnen werken vanuit werkplekken buiten de eigen instelling voor zover CGO dat vereist.

### **3.5 Marketing en communicatie**

- De marketing is zodanig ingericht, dat juiste en duidelijke informatie kan worden gegeven aan (potentiële) deelnemers en andere stakeholders inzake de wijze waarop de instelling inhoud en uitvoering geeft aan CGO.
- De externe communicatie aan bij CGO betrokken instellingen en bedrijven is zodanig geweest, dat er optimale helderheid is over rollen, verantwoordelijkheden en taken.
- De interne communicatie aan alle bij CGO betrokken medewerkers is zodanig geweest, dat er optimale helderheid is over rollen, verantwoordelijkheden en taken.
- De deelnemers zijn optimaal geïnformeerd over de wijze waarop de instelling vorm en inhoud geeft aan CGO.

### **3.6 Management en besturing**

- Het management is qua inrichting, processen en ondersteunende systemen zodanig vormgegeven en opgeleid, dat er adequaat leiding kan worden gegeven aan de CGO.
- Het systeem van besturing (planning en control) is aangepast aan de eisen, die CGO daaraan stelt.

### **3.7 Onderwijslogistiek**

- De logistieke processen zijn aangepast aan de eisen die hieraan door CGO wordt gesteld, rekening houdend met flexibiliteit, variatie in leervormen, etc.
- Deze logistieke processen strekken zich ook uit naar derden (bedrijven, instellingen, etc.) die bij CGO direct zijn betrokken.
- Alle betrokken medewerkers zijn getraind en kunnen met deze logistieke processen omgaan.

## 4. Uitgangspunten

Bij het inrichten van de programmalijn bedrijfsvoering is uitgegaan van de volgende uitgangspunten:

- OCW is zelf opdrachtgever en vult deze rol actief in.
- OCW maakt individuele afspraken met iedere instelling. Deze afspraken hebben ook betrekking op de bedrijfsvoering.
- De instelling zelf is verantwoordelijk voor het effectief en efficiënt inrichten van de bedrijfsvoering op een zodanige wijze, dat CGO per 1 januari 2010 in die instelling integraal kan worden ingevoerd.
- Iedere instelling is vrij om zelf vorm en inhoud te geven aan de bedrijfsvoering.
- Wel is de instelling gehouden te voldoen aan hetgeen de wetgever als eis heeft gesteld.
- Iedere instelling heeft nu al een eigen bedrijfsvoering. Het verder inrichten en verbeteren daarvan valt alleen onder de programmalijn bedrijfsvoering voor zover de invoering van CGO daar nieuwe en/of andere eisen aan stelt.
- De sector staat open om van elkaars ervaringen te leren en gebruik te maken.
- Het Procesmanagement heeft zowel een ondersteunende (naar de instellingen) als een signalerende (naar de opdrachtgever) rol.
- Het Procesmanagement streeft ernaar om vanuit deze rollen de instellingen maximaal te ondersteunen.
- De acties van het Procesmanagement gericht op het ondersteunen bij het aanpassen en verbeteren van de bedrijfsvoering in de instellingen dienen zo concreet, praktisch en implementatiegericht als mogelijk is vormgegeven te worden.
- De acties dienen zo veel mogelijk op maat van de situatie bij de instelling uitgevoerd te worden.
- Iedere instelling kent een eigen situatie. Sommige terreinen zijn al op orde en andere terreinen nog niet, maar dit verschilt per instelling.
- Het Procesmanagement richt zich zowel op het bestuur van de instelling als op de direct verantwoordelijken voor de verbetering van de bedrijfsvoering in de instelling.
- Er wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van de bestaande vormen van rapportage en informatievoorziening (beperking administratieve druk).



## 5. **Activiteiten**

De programmalijn bedrijfsvoering kent een aantal activiteitenlijnen. Dit zijn de volgende:

1. Faciliteren : het mogelijk maken dat er afspraken zijn tussen de opdrachtgever (OCW) en de individuele instelling alsmede het in de tijd volgen daarvan.
2. Gidsen : het waar mogelijk helpen (de weg wijzen) van individuele instellingen bij het realiseren van hun doelstelling de bedrijfsvoering in het kader van CGO op orde te krijgen.
3. Uitwisselen : Het helpen van instellingen om van elkaars ervaringen gebruik te maken.
4. Communiceren : Het informeren van de instellingen in de sector.
5. Rapporteren : Het informeren van de opdrachtgever (OCW) inzake de voortgang van de verbetering van de bedrijfsvoering.

De volgende activiteiten worden op dit moment door de programmalijn bedrijfsvoering voorzien:

### **Ad 1: Faciliteren**

- Actie 1.1 : Maken van een format inzake afspraken tussen opdrachtgever (OCW) en instelling
- Doel* : Aanvaard kader waarbinnen afspraken vastgelegd kunnen worden
- Start* : augustus 2007
- Gereed* : september 2007
- Actie 1.2 : Opstellen checklist bedrijfsvoering
- Doel* : Een nadere uitwerking van de verschillende terreinen die onder het begrip bedrijfsvoering vallen zodat iedere instelling zelf een nulmeting kan doen
- Start* : augustus 2007
- Gereed* : september 2007
- Actie 1.3 : organiseren en vastleggen van afspraken tussen opdrachtgever en instelling
- Doel* : Concrete afspraken per instelling
- Start* : oktober 2007
- Gereed* : december 2007

<u>Actie 1.4</u>	: Maken van een rapportage format
<i>Doel</i>	: Aanvaard format waarbinnen de gemaakte afspraken gevolgd kunnen worden
<i>Start</i>	: december 2007
<i>Gereed</i>	: januari 2008
<u>Actie 1.5</u>	: Organiseren en vastleggen halfjaarlijkse afspraken tussen opdrachtgever (OCW) en instelling om de voortgang te bespreken
<i>Doel</i>	: Volgen gemaakte afspraken
<i>Start</i>	: halfjaarlijks te starten in mei en november 2008
<i>Gereed</i>	: december 2009

## **Ad 2: Gidsen**

<u>Actie 2.1</u>	: Inrichten accountmanagement
<i>Doel</i>	: Per instelling een zichtbare accountmanager
<i>Start</i>	: augustus 2007
<i>Gereed</i>	: september 2007
<u>Actie 2.2</u>	: implementeren accountmanagement
<i>Doel per</i>	: helderheid over verantwoordelijke/ contactpersoon bedrijfsvoering instelling en maken van werkafspraken
<i>Start</i>	: september 2007
<i>Gereed</i>	: december 2007
<u>Actie 2.3</u>	: uitvoeren accountmanagement (gidsen)
<i>Doel</i>	: actief accountmanagement (per kwartaal telefonisch contact en op afroep van de instelling alsmede uitwisseling tussen accountmanagers)
<i>Start</i>	: januari 2008
<i>Gereed</i>	: december 2009

### **Ad 3: Uitwisselen**

Actie 3.1 : Voorstellen voor kennisuitwisseling ontwikkelen

*Doel* : Concrete voorstellen inzake kennisuitwisseling

*Start* : augustus 2007

*Gereed* : september 2007

Actie 3.2 : Inventariseren behoeften aan kennisuitwisseling

*Doel* : Helderheid inzake behoeften aan kennisuitwisseling

*Start* : september 2007

*Gereed* : december 2007

Actie 3.1 : Inrichten en realiseren kennisuitwisseling (nog nader te bepalen)

*Doel* : Effectueren kennisuitwisseling

*Start* : januari 2008

*Gereed* : december 2009

### **Ad 4: Communiceren**

Actie 4.1 : Aanpassen website

*Doel* : Actieve website met suggesties, hulpmiddelen etc. voor instellingen

*Start* : augustus 2007

*Gereed* : december 2007

Actie 4.2 : Bijhouden website

*Doel* : Actuele website voor instellingen op het gebied van bedrijfsvoering

*Start* : januari 2008

*Gereed* : december 2009

Actie 4.2 : Ontwikkelen publicaties (nog te bepalen)

*Doel* : Publicaties beschikbaar stellen aan instellingen

*Start* : januari 2008

*Gereed* : december 2009

**Ad 5:Rapporteren**

Actie 5.1 : Opstellen rapportagemodel ten behoeve van opdrachtgever

*Doel* : Afspraken over periodieke rapportage (vorm en inhoud)

*Start* : januari 2008

*Gereed* : maart 2008

Actie 5.2 : Halfjaarlijkse rapportage ten behoeve van opdrachtgever

*Doel* : Informeren opdrachtgever

*Start* : juli 2008

*Gereed* : december 2009



# Het Procesmanagement

## de formeel bestuurlijke en juridische inbedding

---

### 1. De aanleiding

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in haar opdrachtbrief aan de kwartiermaker van 27 juni 2007 gevraagd specifieke aandacht te besteden aan "de formele, bestuurlijke en juridische inbedding van het vernieuwde procesmanagement".

### 2. Positionering

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is de opdrachtgever van het vernieuwde procesmanagement. Vanaf het moment, dat de Staatssecretaris het Plan van Aanpak 2007-2010 heeft goedgekeurd vormt dit document de basis voor de verdere werkzaamheden van het procesmanagement.

Vervolgens werkt het procesmanagement het Plan van Aanpak uit in een jaarlijks op te leveren jaarplan, dat de activiteiten beschrijft die het wil uitvoeren. Dit conform de vastgestelde programmalijnen, daaraan verbonden thema's en de eventuele aanvullende richtlijnen en instructies die de Staatssecretaris geeft. Het procesmanagement levert het genoemde jaarplan en de daaraan gerelateerde begroting jaarlijks voor 15 november in. Daadwerkelijke uitvoering vindt plaats nadat de Staatssecretaris jaarplan en begroting heeft goedgekeurd.

Conform de betreffende beschikking van CFI levert het procesmanagement vervolgens jaarlijks een activiteitenverslag alsmede een jaarrekening op.

### 3. De Stichting Innovatie Beroepsonderwijs

#### ***De oprichting***

In januari 2004 hebben de beleidsdirectie BVE van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, het bestuur van de MBO Raad en het procesmanagement Herontwerp MBO in onderling overleg besloten tot de oprichting van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs.

De daadwerkelijke oprichting heeft plaatsgevonden op 27 april 2004. Dit na goedkeuring van de conceptstatuten door de beleidsdirectie BVE van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het bestuur van de MBO Raad.

#### ***De functionaliteiten***

*De rechtsvorm van de Stichting:*

- Verankert de transparantie wat betreft bestuur en toezicht enerzijds en de werkzaamheden van het procesmanagement anderzijds. Markeert derhalve scherp de onderscheiden bestuurlijke en juridische verantwoordelijkheden, rollen, taken en bevoegdheden;
- Garandeert transparantie in geldstromen, de besteding ervan alsmede de verantwoording erover;
- Vormt de contractpartij voor de individuele personen, organisaties en bedrijven die in opdracht van de Stichting respectievelijk het procesmanagement Herontwerp mbo activiteiten uitvoeren;

## Het Procesmanagement

de formeel bestuurlijke en juridische inbedding

---

- Biedt bezien vanuit de optiek van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap alsmede CFI een transparante, juridisch en inhoudelijk dekkende voorziening in de jaarlijkse cyclus van activiteitenplan, begroting, activiteitenverslag en jaarrekening.

### **Doel**

Artikel 2 van de statuten omschrijft het doel van de Stichting als volgt:

1. De Stichting heeft ten doel het bijdragen aan en het ondersteunen van de modernisering en vernieuwing van het middelbaar beroepsonderwijs ( hierna ook te noemen: mbo), waaronder begrepen het Herontwerp mbo, alsmede de versterking van de innovatiecapaciteit van het mbo.
2. De Stichting heeft een adviserende functie voor wat betreft gewenste dan wel noodzakelijke (wijziging van) randvoorwaarden die voortvloeien uit het Herontwerp van het mbo;
3. De Stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
  - het stimuleren, ondersteunen en faciliteren van onderwijsinstellingen om actief deel te nemen aan het proces van modernisering, vernieuwing en innovatie van programmering en inrichting van het mbo;
  - het bijdragen aan een samenhangende aanpak door informatie – en ervaringsuitwisseling tussen betrokken organisaties en personen te coördineren en te bevorderen alsmede het daar waar nodig dan wel wenselijk te komen tot gemeenschappelijke ideeën – en planvorming;
  - de voortgang van het proces van modernisering, vernieuwing en innovatie op een duidelijke wijze in woord, geschrift en digitaal te communiceren met de externe omgeving en de voortgang af te stemmen op andere relevante processen.

Tot zover artikel 2 van de statuten van de Stichting innovatie beroepsonderwijs.

### **Bestuur: samenstelling, benoeming**

Artikel 4 van de statuten legt samenstelling en benoeming vast:

1. het bestuur van de Stichting bestaat uit tenminste drie (3) bestuursleden en maximaal vijf (5) bestuursleden en wordt voor de eerste maal bij deze acte benoemd. Het aantal bestuursleden wordt – met inachtneming van het in de vorige zin bepaalde – door het bestuur met algemene stemmen vastgesteld
2. De bestuursleden worden benoemd door het bestuur van de te De Bilt gevestigde vereniging: BVE Raad. Tenminste een van de bestuursleden dient te beschikken over de kwaliteit van bestuurder van de BVE Raad.  
De voorzitter, secretaris en de penningmeester worden in functie benoemd.  
De functies van secretaris en penningmeester kunnen ook door een persoon worden vervuld.

Tot zover de tekst van artikel 4, de leden 1 en 2.

# Het Procesmanagement

de formeel bestuurlijke en juridische inbedding

---

## **Directievoering**

Artikel 9 :

1. Het bestuur is bevoegd om een directeur te benoemen. Tot directeur kan alleen worden benoemd hij die voorzitter is van (de commissie) "procesmanagement Herontwerp mbo " tenzij het bestuur met algemene stemmen anders beslist;
2. De taken en bevoegdheden van de directeur kunnen door het bestuur in een directiereglement worden omschreven.

Tot zover artikel 9.

## **Uitwerking in de praktijk**

Het bestuur van de Stichting heeft de voorzitter van het procesmanagement Herontwerp mbo belast met de directievoering.

Na de start is de benoeming van bestuursleden (bij vacatures) in de praktijk als volgt verlopen:

- De directeur van de Stichting formuleert een voorstel ten behoeve van de voordracht
- Het bestuur stelt na bespreking de voordracht vast
- De voorzitter van het bestuur van de Stichting brengt de voordracht ter kennis van (de voorzitter van) het bestuur van de MBO Raad
- Bestuur MBO Raad bekrachtigt de voordracht

## **4. Het opdrachtgeverschap: nieuwe situatie**

In de periode 2004 tot het moment waarop de Stuurgroep Competentiegericht Beroepsonderwijs op de beoogde datum van 6 september 2007 zijn werkzaamheden beëindigt is sprake van twee opdrachtgevers:

- De Stuurgroep Competentiegericht Beroepsonderwijs
- De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Dit voor wat betreft de taakstelling van het procesmanagement ten aanzien van de experimentele opleidingen die in de jaren 2004, 2005, 2006 en 2007 telkens is vastgelegd in een ministeriële regeling. En voor wat betreft specifieke projecten zoals die in het kader van de stages voor de experimentele opleiding arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent.

In de nieuwe situatie is sprake van één opdrachtgever: de Staatssecretaris. Zij keurt het beleidskader goed alsmede de jaarplannen, jaarverslagen, begrotingen en jaarrekeningen. En geeft eventueel aanvullende richtlijnen en instructies ten behoeve van de procesuitvoering.

De te beantwoorden vraag is dus of de Stichting dezelfde functionaliteiten, doelstellingen, bestuurssamenstelling en bestuursbenoemingen kan hebben in de nieuwe situatie. En zo ja, of wijziging van de statuten noodzakelijk is.



# Het Procesmanagement

de formeel bestuurlijke en juridische inbedding

---

## 5. Voorstel: prolungeer de Stichting

De kwartiermaker stelt voor de Stichting te prolongeren. Dit met inachtneming van de wijzigingsvoorstellen zoals die in de volgende paragraaf zijn beschreven.

### **De motivering van het voorstel:**

Naar het oordeel van de beleidsdirectie BVE, CFI, het bestuur van de Stichting en het procesmanagement heeft het werken met de Stichting in de periode 2004 - 2007 adequaat gefunctioneerd. Ook in de voorliggende periode van 2007- 2010 is sprake van dezelfde eisen voor wat betreft de scheiding tussen bestuur en toezicht enerzijds en de directie- respectievelijk de procesvoering anderzijds. En voor wat betreft transparantie van en controle op de procedures met betrekking tot het vaststellen van het jaarlijkse activiteitenplan, activiteitenverslag, de begroting en jaarrekening.

### **Bovendien :**

Verankert de samenstelling van het bestuur de betrokkenheid van de mbo sector. Dit onverlet latend de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap enerzijds en die van het bestuur respectievelijk het procesmanagement anderzijds. Anders gezegd: de voorgestelde formeel bestuurlijk-juridische inbedding van het vernieuwde procesmanagement conflicteert op geen enkele wijze met het opdrachtgeverschap van de Staatssecretaris.

## 6. Nieuw opdrachtgeverschap - vernieuwde statuten

De kwartiermaker stelt tenslotte voor dat (de beleidsdirectie van) het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap het huidige bestuur van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs ten eerste de opdracht geeft:

Zorg te dragen voor een wijziging van de statuten die de volgende punten omvatten:

- Doel  
Het doel van de Stichting wordt geformuleerd conform de opdracht voor de periode 2007/2010 i.c. realisatie competentiegericht beroepsonderwijs
- Naamgeving
  - *Herontwerp mbo* wordt vervangen door *realisatie competentiegericht beroepsonderwijs*
  - Procesmanagement *Herontwerp mbo* wordt vervangen door de definitieve naamgeving van het project/het procesmanagement
  - BVE Raad wordt vervangen door MBO Raad.
- Benoeming

## Het Procesmanagement

de formeel bestuurlijke en juridische inbedding

---

### *Toevoeging*

Het bestuur van de Stichting heeft het recht een voordracht te doen aan het bestuur van de MBO Raad alvorens genoemd bestuur tot benoeming overgaat, behoudens de benoeming die betrekking heeft op het lid dat door het bestuur van de MBO Raad vanuit het eigen bestuur wordt benoemd.

### - Bestuursbevoegdheid

### *Toevoeging*

Het bestuur van de Stichting stelt het jaarplan, de begroting alsmede de tussen- en jaarrapportages vast en legt die ter goedkeuring voor aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Postbus 7001  
6710 CB Ede

T

Aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap  
Mevrouw J.M. van Bijsterveldt-Vliegenthart  
Postbus 20002  
2500 EA Den Haag

Ede, 30 juli 2007

**Betreft : Plan van Aanpak MBO 2010**

Kenmerk: 7168

Geachte mevrouw Van Bijsterveldt,

In uw brief van 27 juni 2007 heeft u mij gevraagd als kwartiermaker een Plan van Aanpak op te stellen voor de realisatie van het competentiegericht beroepsonderwijs in de periode 2007-2010. En voor de inrichting van een vernieuwd procesmanagement. Korthedshalve verwijs ik verder naar de inhoud van deze brief.

Tot mijn genoegen bied ik u hierbij het gevraagde Plan van Aanpak MBO 2010 aan.

In uw opdrachtbrief benadrukt u het belang van een stevig draagvlak bij de belangenorganisaties en de individuele onderwijsinstellingen. Het doet mij plezier u te melden dat ondanks de vakantieperiode gesprekken hebben plaatsgevonden met de voorzitter en enkele leden van het bestuur van de MBO Raad. Tevens zijn met ruim dertig bestuurders van onderwijsinstellingen gesprekken gevoerd.

Het deelplan Groen zal ik medio augustus aanleveren. Dit in verband met de vakantie van enkele sleutelfiguren uit deze sector. Ook een deelplan voor het niet-bekostigd onderwijs lever ik medio augustus op.

Postbus 7001  
6710 CB Ede  
T

Ik hoop van harte dat het Plan van Aanpak u aanspreekt en dat het een markeringspunt zal zijn voor de start van een even vakkundige als succesvolle realisatie van het competentiegerichte beroepsonderwijs. En dat het predikaat MBO 2010, onderwijs dat werkt, in augustus 2010 op zijn plaats is:

Vanzelfsprekend ben ik beschikbaar voor een nadere toelichting op het Plan van Aanpak.

Met hartelijke groet,

Kwartiermaker MBO 2010

In afschrift aan:

- Mevrouw drs. , directeur van de beleidsdirectie BVE
- de heer drs. , plaatsvervangend directeur van de beleidsdirectie BVE
- de heer , beleidsdirectie BVE
- de heer , beleidsdirectie BVE
- de heer , beleidsdirectie BVE
- mevrouw , beleidsdirectie BVE.

div  
de  
16/07O N D E R  
N O S S I M  
L T U U R  
N E T E M  
S C H A P

brief gericht aan alle crebo-instellingen persoonlijk  
deze copie is bestemd voor: het gemeenschappelijk  
Procesmanagement Herontwerp

- mbo-raad
- de AOC-raad
- KCE , CFI en inspectie v.h. onderwijs

Den Haag  
31 juli 2007

Ons kenmerk  
BVE/Stelsel/2007/30790

Onderwerp  
1<sup>e</sup> generatie kwalificatiedossiers

opslagpad:

g/ kwalificatiestructuur  
besonderings/  
competentie gerichte  
~~onderwijs~~  
kwalificatiestructuur/  
bestuurlijk arrangement/  
brief instellingen 1<sup>e</sup>  
generatie 25/7/07


Geachte heer, mevrouw,

Met mijn brief BVE/Stelsel/2007/16635 van 3 juli 2007 heb ik u geïnformeerd over mijn voornemens ten aanzien van de invoering van CGO per 1 augustus 2010. Eén van deze voornemens betreft instellingen de mogelijkheid bieden in het schooljaar 2007-2008 deelnemers in te schrijven voor opleidingen gebaseerd op kwalificatieprofielen (de zogenoemde 1<sup>e</sup> generatie kwalificatiedossiers).

Hieronder informeer ik u nader op welke manier ik bovengenoemde 'versoepeling' wil hanteren.

Op 6 mei 2007 is de Regeling indiening kwalificatiedossiers 2007-2008 en experimenten herontwerp kwalificatiestructuur mbo inwerking getreden. Deze regeling geeft de voorwaarden aan voor het aanvragen van experimenten en indienen van kwalificatiedossiers in het schooljaar 2007-2008. Eén van deze voorwaarden is dat een deelnemer het kwalificatieprofiel of kwalificatiedossier volgt, behorende bij de opleiding, zoals dat voor het desbetreffende studiejaar door de minister is vastgesteld. Voor deelnemers die in 2005-2006 of 2006-2007 met de opleiding zijn gestart gelden de kwalificatieprofielen waarmee zij de opleiding zijn begonnen. Er kan volgens deze regeling in het schooljaar 2007-2008 geen instroom in het eerste leerjaar meer plaatsvinden in deze op kwalificatieprofielen gebaseerde opleidingen.

Om tegemoet te kunnen komen aan de toegenomen lastendruk die bovenstaande voorwaarde voor diverse instellingen met zich mee brengt, zal ik deze op korte termijn aanpassen. Vooruitlopend op de wijziging van de regeling bied ik uw instelling de mogelijkheid aan te geven welke kwalificatieprofielen alsnog voor het schooljaar 2007-2008 opengesteld moeten worden. Voor alle duidelijkheid merk ik op dat deze mogelijkheid uitsluitend geldt voor die kwalificatieprofielen die in 2006-2007 door uw instelling al actief werden aangeboden. Bovendien is de bepaling alleen voor het schooljaar 2007-2008 van kracht.

Indien u van deze mogelijkheid gebruik wilt maken dient u hiertoe een schriftelijke aanvraag in bij het Gemeenschappelijk Procesmanagement Herontwerp (GPM) te Ede, ter attentie van dhr. 

Uw aanvraag moet de volgende gegevens bevatten:

- Naam van de instelling;
- Naam en Crebo-code van het betreffende kwalificatieprofiel;

**De sluitingsdatum is 1 september 2007.** Het GPM zal uw aanvraag beoordelen op de voorwaarde dat de betreffende opleiding(en) door uw instelling ook in het schooljaar 2006-2007 werd(en) aangeboden. U wordt formeel voor 1 oktober geïnformeerd of u mag afwijken van het (de) eerder vastgestelde kwalificatiedossier(s).

Ik hoop dat ik u met deze mogelijkheid enige ruimte bied in de bedrijfsvoering van uw instelling, zodat u voortvarend aan de slag kan gaan met het vormgeven van het primaire proces en niet gedwongen wordt innovatie op innovatie te stapelen.

Een afschrift van deze brief heb ik gezonden aan het Gemeenschappelijk Procesmanagement Herontwerp, de MBO-Raad, de AOC-Raad, KCE, Cfi en de Inspectie van het onderwijs.

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,  
Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart,  
Mede namens de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit,  
namens deze,

 seneneducatie,

Bijlage bij brief BVE/Stelsel/2007/30790

Citaat uit de brief BVE/Stelsel/2007/16635 van 3 juli 2007:

"Het is mij bekend dat onderwijsinstellingen gedurende de experimenteerperiode, en tot de reguliere invoering van CGO per 1 augustus 2010, meerdere typen opleidingen operationeel hebben, gebaseerd op eindtermdocumenten en verschillende generaties kwalificatiedossiers. Diverse instellingen hebben mij gemeld dat de interne bedrijfsvoering hierdoor ernstig onder druk is komen te staan. Dat geldt zeker voor die instellingen die vanaf het begin van de experimenteerperiode aan de slag zijn gegaan met nieuwe, zogenoemde eerste generatie kwalificatiedossiers.

Aan deze problematiek wil ik *uitsluitend* voor het schooljaar 2007-2008 tegemoet komen en uitsluitend voor die instellingen die als een van de eersten aan de slag zijn gegaan met het vormgeven van CGO. Dit betekent concreet dat ik op korte termijn een beperkt aantal instellingen zal informeren en hen de mogelijkheid bieden om nieuwe deelnemers in te schrijven in het eerste jaar van een - reeds in het studiejaar 2006-2007 actieve - opleiding die is gericht op een eerste generatie kwalificatiedossier".

BVE/stelsel 100/5162



Herontwerp mbo  
Competentiegericht  
beroepsonderwijs

Horaplantsoen 20  
Postbus 2001  
6710

www.herontwerpmboblog.nl  
E. procesmanagement@herontwerpmboblog.nl

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap  
Beleidsdirectie BVE  
Ter attentie van de plaatsvervangend directeur,  
de heer drs. [REDACTED]  
Postbus 16375  
2500 BJ DEN HAAG

Datum	10 september 2007	Contactpersoon	[REDACTED]
Onze referentie	7225	Doorkiesnummer	[REDACTED]
Onderwerp	Verzoek om aanvullende financiering	Bijlage(n)	

Geachte heer [REDACTED]

Hierbij verzoek ik u een aanvullend budget ter beschikking te stellen ten behoeve van het Procesmanagement Herontwerp MBO respectievelijk realisatie competentiegericht beroepsonderwijs. U vindt in deze brief een beknopte beschrijving van de aanleiding, een specificatie van de aanvraag alsmede de motivering.

#### De aanleiding

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in mei 2007 besluiten genomen voor wat betreft de invoering van het competentiegerichte beroepsonderwijs alsmede de inrichting van een vernieuwd en versterkt Procesmanagement.

Dit naar aanleiding van het onderzoeksverslag De Balansschool, de CINOP monitor 2006/2007 maar vooral ook naar aanleiding van de bevindingen van Berenschot zoals vastgelegd in de uitgevoerde risicoanalyse "De kracht van het herontwerp". Verder verwijst het Procesmanagement naar de inhoud van het bestuurlijk arrangement van 4 juni 2007, de brief aan de Tweede Kamer der Staten Generaal van 1 juni 2007, de opdrachtbrief aan de Kwartiermaker van 27 juni 2007 en de brief aan de scholen van 3 juli 2007.

De noodzaak om de in de brieven vastgelegde ingrijpende besluiten te nemen en maatregelen te treffen leidt tot forse financiële tegenvallers. Tegenvallers die zodanig van omvang zijn, dat de financiering ervan niet ten laste gebracht kan worden van de begroting 2007. Dit ondanks het feit dat een fors aantal activiteiten is geschrapt. Korteidshalve verwijs ik naar de inhoud van het document "Herontwerp in herontwerp". Zoals dat op 31 juli 2007 is opgeleverd.

#### De bedragen

1. Invoeringsplannen 2007	€	396.000,=
2. Procesvoering	€	65.902,=
3. Communicatie	€	80.000,=
4. Kwartier maken	€	87.800,=
5. Themadomein organisatie	€	105.000,=
6. Werkconferentie invoeringsplannen	€	20.000,=
7. Herontwerpschool	€	375.000,=
<b>Totaal</b>	<b>€</b>	<b>1.129.702,=</b>

B.V.E.





## De motivering

1. De in het bestuurlijk arrangement van 4 juli 2007 geïntroduceerde invoeringsplannen vormen het centrale sturing- en communicatiedocument in de periode 2007 -2010. Na indiening van het invoeringsplan, waartoe alle instellingen zijn verzocht, voert het Procesmanagement een gesprek met elk van de Colleges van Bestuur samen met een extern adviseur ter zake kundig op het gebied van veranderingsmanagement. De extern adviseur is ook betrokken bij de voorbereiding en de verwerking van de opbrengsten van het gesprek alsmede de rapportage aan de betreffende school. De opbrengsten worden gebruikt bij de ondersteuningsschets en zullen ook worden gerapporteerd aan OCW. Het gaat om [redacted] gesprekken met een gemiddelde omvang van kosten voor de inschakeling van extern adviseurs van [redacted] = per gesprek. Dit op basis van [redacted] dagen per gesprek: voorbereiding, uitvoering, rapportage en verwerking ten behoeve van de ondersteuningsschets alsmede een dagtarief van [redacted] = per dag inclusief BTW , reis- verblijf- en bureaunkosten.
2. Het Procesmanagement wordt versterkt en vernieuwd. De post heeft betrekking op de meerkosten van de voorbereiding voor de periode oktober tot en met december. De berekeningsgrondslag hierbij is als volgt :
  - Tijd : 13 weken vanaf 1 oktober 2007 tot 1 januari 2008. Gemiddeld [redacted] dagen per week. Per procesmanager [redacted] dagen in totaal dus [redacted] dagen.
  - Dagtarief : [redacted] = exclusief BTW.
  - Basis : schaal 18 inclusief werkgeverslasten in 2007 € 142.000,= . Uitgaande van [redacted] dagen per jaar dan wel [redacted] uur.
3. De omzetting van Herontwerp MBO naar MBO 2010 brengt extra kosten met zich mee voor wat betreft website, huisstijl, drukwerk. Het genoemde bedrag is gebaseerd op prijsopgave van de uitvoerende bedrijven.
4. De kosten kwartier maken worden geraamd op € 87.800,= inclusief de kosten van de extern adviseur die op advies van de directie BVE tijdelijk is ingehuurd.
5. Uit de risiconalyse van Berenschot en de ervaringen in de experimenten afgelopen jaren is gebleken dat de informatiehuishouding van de scholen grondig gerenoveerd dient te worden om de invoering van CGO mogelijk te maken. Ook en met name als consequentie van de invoering van het competentiegericht beroepsonderwijs alsmede de eisen inzake onderwijstijd en registratie van studieresultaten. Om dit traject vanuit het Procesmanagement op te zetten onder de pijler "bedrijfsvoering" zal een goede analyse noodzakelijk zijn. Deze analyse kan de omvang van het probleem in kaart brengen en oplossingsrichtingen schetsen. Het genoemde bedrag is gebaseerd op prijsindicaties van ter zake kundige bedrijven.
6. De in het Plan van Aanpak overeengekomen werkconferentie betreft een bijeenkomst van de staatssecretaris, de bestuurders en het Procesmanagement in verband met de invoeringsplannen. Deze inhoudelijke startbijeenkomst is de noodzakelijke eerste collectieve stap in het vernieuwde invoeringstraject.
7. Gelet op de gebleken urgentie de (basis-) kwaliteit van de organisatie van de scholen op het vereiste kwaliteitsniveau te krijgen is het nu noodzakelijk dat het Procesmanagement gerichte scholingsactiviteiten gaat organiseren. Het betreft hier de thema's als '*beoordelen in competentiegericht onderwijs*', '*het managen van teams in competentiegericht onderwijs*' als mede '*het ontwerp en implementeren van de nieuwe opleidingen*'.




Tenslotte is het nodig dat scholen op zeer korte termijn ervaring en expertise hebben met het digitaal gebruik van de (nieuwe) kwalificaties. De Herontwerpschool treedt op als co financier en zoekt geschikte contractpartners voor de uitvoering.

Het Procesmanagement ziet uw reactie met belangstelling tegemoet.

Hartelijke groet,



  
Procesmanager Herontwerp MBO

CC: de heren 

## Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

---

<b>Introductie</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Het MBO moderniseert</b> .....	<b>4</b>
<b>2. De stand van zaken</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Naar 2010</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Het procesmanagement: MBO 2010</b> .....	<b>8</b>
<b>5. Van spelregels naar verantwoordelijkheden</b> .....	<b>12</b>
<b>6. Competentiegericht beroepsonderwijs in school en bedrijf</b> .....	<b>14</b>
<b>7. De samenwerkingsverbanden</b> .....	<b>16</b>
<b>8. Het invoeringsplan. "The roadmap to succes"</b> .....	<b>19</b>
<b>9. Het procesmanagement en 'the roadmap'</b> .....	<b>20</b>
<b>10. De bestuurder en de 'critical friend': de individuele school</b> .....	<b>22</b>
<b>11. Van Startplan naar Activiteitenplan</b> .....	<b>23</b>
<b>12. Themadomein inhoud</b> .....	<b>24</b>
<b>13. Themadomein organisatie</b> .....	<b>25</b>
<b>14. Themadomein professionalisering</b> .....	<b>27</b>
<b>15. MBO Groen</b> .....	<b>29</b>
<b>16. De communicatie</b> .....	<b>30</b>
<b>17. Shared Values: een voorzichtige bespiegeling</b> .....	<b>37</b>
<b>Ten slotte</b> .....	<b>39</b>

# Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

---

## Introductie

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in de maanden april en mei de Tweede Kamer der Staten Generaal, de onderwijsinstellingen respectievelijk de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven in verschillende brieven geïnformeerd over haar besluiten en voornemens wat betreft het competentiegerichte beroepsonderwijs en meer specifiek de realisatie ervan in de periode 2007-2010. Vervolgens heeft zij in een brief van 1 juni 2007 aan de Tweede Kamer haar beleidsreactie gegeven op het onderzoeksverslag van Berenschot naar aanleiding van de uitgevoerde risicoanalyse en op het onderzoeksverslag van KEESIE (de Balansschool). Eveneens op 1 juni 2007 heeft de Staatssecretaris met de MBO Raad, COLO en PAEPON een bestuurlijk arrangement afgesloten, dat op 4 juni is gepubliceerd. Ten slotte heeft zij op 3 juli 2007 de onderwijsinstellingen verzocht voor 1 oktober 2007 een 'invoeringsplan' in te dienen. Korthedshalve zij naar de inhoud van de genoemde brieven verwezen.

Een van de maatregelen betreft de inrichting van een vernieuwd en versterkt procesmanagement realisatie competentiegericht beroepsonderwijs. Dit procesmanagement heeft de opdracht het proces van realisatie en doorontwikkeling in de periode 2007-2010 te ondersteunen. De Staatssecretaris heeft ondergetekende gevraagd om als kwartiermaker een plan van aanpak te maken voor de genoemde periode. Dit op grond van hetgeen daarover in het bestuurlijk arrangement is vastgelegd. En meer specifiek op basis van de nadere uitwerking daarvan in de opdrachtbrief aan de kwartiermaker van 27 juni 2007.

Het definitieve plan is na een periode van intensieve consultatie, gedachtevorming, ontwerp, conceptproductie en verwerking van de ingediende amendementen tot stand gekomen. Bovendien heeft het bureau Berenschot het plan op verzoek van de kwartiermaker aan een review onderworpen. Het plan van aanpak beoogt op een inzichtelijke wijze de nieuwe opdracht en de nieuwe rol van het procesmanagement te beschrijven. En de onderscheiden verantwoordelijkheden scherp uit te lijnen. Een en ander conform hetgeen daarover in de genoemde documenten is vastgelegd.

Het plan van aanpak markeert de afsluiting van een experimenteerperiode van visieontwikkeling, aanjagen, stimuleren, pionieren, uitproberen, agenderen en adviseren. En markeert de start van een nieuwe fase, waarin de kern van de nieuwe opdracht is: vanuit een dienstverlenende rol naar de scholen het proces van realisatie ondersteunen. Dit met inachtneming van het feit, dat de school primair verantwoordelijk is en het procesmanagement het werk van de scholen niet overneemt.

De ondersteuning richt zich op de themadomeinen inhoud, organisatie en professionalisering onderwijspersoneel. De communicatie heeft exclusief betrekking op de inhoudelijke aspecten van het proces van realisatie competentiegericht onderwijs. Kenmerk van de aanpak is de methodiek van uitbesteden, samendoen en pas in laatste instantie zelf doen. De procesorganisatie bestaat uit het procesmanagement, te weten de ongebonden procesmanager en drie procesmanagers uit de sector die ieder vanuit hun loodsfunctie één van de drie themadomeinen voor hun rekening nemen. En uit vier compacte teams, die uit mensen bestaan die hun sporen hebben verdiend in het competentiegerichte onderwijs en hun kwaliteit bewezen hebben. Het procesmanagement dus in de rol van makelaar en "critical friend".

## Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

---

Het plan van aanpak beschrijft op beknopte wijze de operatie modernisering MBO, gezien vanuit verschillende invalshoeken en schetst een beeld van "hetgeen in de afgelopen jaren duidelijk is geworden". Daarna komt de procesorganisatie aan bod. Een belangrijke plaats is ingeruimd voor het invoeringsplan, met name wat de (beoogde) functionaliteit betreft. Het plan van aanpak brengt vervolgens de themadomeinen en de communicatie in beeld en sluit af met een bespiegeling over de toegevoegde waarde van *shared values* in tijden van ingrijpende veranderingen.

Ik hoop van harte en oprecht, dat het plan van aanpak in de komende jaren zijn waarde zal bewijzen. Dat het vernieuwde en versterkte procesmanagement op het juiste moment, met de goede methodiek de gevraagde ondersteuning zal leveren. Maar vooral en met name: dat de onderwijsinstellingen als de primair verantwoordelijke actoren erin slagen de opdracht, die ze sinds enkele jaren in uitvoering hebben, medio 2010 succesvol afronden.

  
Kwartiermaker 'MBO 2010. Onderwijs dat werkt'  
Den Haag, 17 september 2007

## 1. Het MBO moderniseert

### *De aanleiding*

De Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap besluit eind 1999 het aantal kwalificaties in het middelbaar beroepsonderwijs fors te reduceren en de gedetailleerde beschrijvingen in eindtermen te vervangen door globale in de vorm van competenties. Dit vormt de directe aanleiding voor het proces van herontwerp. Reductie, globale beschrijving van het programma van eisen, aansluiting bij de ontwikkeling in het op competenties gerichte personeelsbeleid bij (grote) werkgevers zijn de kernissues. De verwachting is tevens, dat de nieuwe kwalificaties een bijdrage leveren aan de verdere verbetering van de aansluiting tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt.

De betrokken partijen beschouwen het proces primair als een technische operatie. Werkendeweg kantelt dat beeld. De doorstroom agenda beroepsonderwijs van eind 2001, het denken in studie- en werkloopbanen van leerlingen, de notie dat het klassikaal georganiseerde onderwijs als exclusief middel voor kennisoverdracht aan het einde van zijn levenscyclus is en de beoogde versterking van praktijkgericht leren vormen even zovele redenen voor het proces van herontwerp.

Samenvattend: de cumulatie van de genoemde feiten en ontwikkelingen in een zelfde tijdbestek vormen de uiteindelijke aanleiding voor het meerjarig proces van ingrijpende modernisering van het mbo dat nu in uitvoering is. Centrale vraag daarbij is niet of het mbo de afgelopen decennia naar behoren heeft gefunctioneerd. Het gaat in feite om een ijking van de verbanden tussen de school enerzijds en de leerlingen, toeleverend- en afnemend onderwijs, bedrijfsleven en samenleving anderzijds. Een proces dus van verbeteren en vernieuwen.

### *De drijvende krachten*

De drijvende krachten achter het proces van herontwerp kunnen als volgt geduid worden:

- Economisch: de huidige vragen van de arbeidsmarkt en de verwachte, waarbij de verdere ontwikkeling naar een kenniseconomie een belangrijk referentiepunt vormt.
- Technologisch: leerlingen van nu en straks groeien op met technologie die zij als even natuurlijk als ademen beschouwen. Afgezien van de mate waarin en de wijze waarop, zal technologie in toenemende mate ook ingezet worden om leerprocessen te versnellen, te verbeteren dan wel attractiever te maken.
- De leerlingen hebben een grote diversiteit wat betreft de sociaal-maatschappelijke en culturele achtergrond. En zijn gericht op variëteit.
- De samenleving vraagt kwaliteit en functionaliteit. Er is zowel vraag naar vrijheid en eigen verantwoordelijkheid als naar geborgenheid en zorg.

Kortom: ontwikkelingen en feiten die consequenties hebben voor de wijze waarop scholen vorm en inhoud geven aan het onderwijs en de begeleiding.

### *De transities*

Het herontwerp van het middelbaar beroepsonderwijs omvat de volgende transities:

## Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

---

- Van onderwijs gebaseerd op in eindtermen geformuleerde kwalificaties naar onderwijs, dat is geënt op kwalificaties geformuleerd in kerntaken en daarvoor vereiste competenties.
- Van een onderwijskundige inrichting, waarbij het klassikaal georganiseerde onderwijs het exclusieve middel van kennisoverdracht is, naar een onderwijskundige inrichting die gekenmerkt wordt door variëteit in vormen van kennisoverdracht, vaardigheidstrainingen en competentieverwerving.
- Middelbaar beroepsonderwijs, dat de focus richt op de studie- en werkloopbaan van de individuele leerlingen.
- Ontwerp en implementatie van organisatievormen, die geënt zijn op de eisen die competentiegericht onderwijs en variëteit in werkvormen stellen. Organiseatievormen ook, waarin de inzet van digitale infrastructuur en content zijn natuurlijke verankering kent en aansluiten op de eisen van een onderwijsorganisatie, die de focus richt op de studie- en werkloopbaan van de individuele leerling.

Dus: flexibele en lenige organisaties die in staat zijn om snel, accuraat en tegen beheersbare kosten in te spelen op de veranderingen in de vraag.

### *Het streefbeeld*

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft het streefbeeld als volgt geformuleerd:

- De nieuwe opleidingen zijn goed vormgegeven, de kwaliteit ervan is gewaarborgd en de bedrijfsvoering is op orde, waaronder begrepen de toerusting van personeel.
- Er is sprake van adequate kwaliteitsbewaking.
- De examens zijn goed vormgegeven en de kwaliteit ervan is gewaarborgd.

### *De resultaten*

De Staatssecretaris heeft vervolgens aangegeven dat de modernisering van het middelbaar beroepsonderwijs moet leiden tot:

- aantoonbaar beter inzetbare beroepsbeoefenaren
- toegenomen motivatie bij en grotere waardering van de deelnemers
- meer gediplomeerde uitstroom
- minder voortijdige schoolverlaters
- grotere doorstroom naar hogere vormen van (beroeps) onderwijs
- grotere (publieke en professionele) waardering van docenten, alsmede verbeterde professionaliteit van docenten en praktijkbegeleiders
- grotere waardering en betrokkenheid van (leer)bedrijven en georganiseerd bedrijfsleven.

### *De themadomeinen*

Voor het welslagen van de operatie herontwerp mbo is het noodzakelijk dat elke school vanuit de eigen verantwoordelijkheid parallel werkt aan programma's die betrekking hebben op de volgende drie themadomeinen.

**Inhoud:** programmering, onderwijskundige inrichting, stages, examinering en burgerschap

**Professionalisering:** van al het (onderwijs)personeel

**Organisatie:**

- interne en externe organisatie en communicatie
- kwaliteitszorg
- administratieve organisatie
- informatie- en communicatietechnologie
- onderwijstijd
- onderwijslogistiek
- transparante en meervoudige publieke verantwoording

## 2. De stand van zaken

Het jaar 2007 markeert het einde van een ontwikkelingsfase en tegelijkertijd de start van een volgende die indien alles volgens plan verloopt tevens de afsluitende fase is van het herontwerpproces. In één statement:

- "van innoveren en ontwikkelen naar realiseren en doorontwikkelen" en:
- " van vernieuwende pilots naar een innovatieve praxis: de nieuwe manier van onderwijzen en leren, van besturen en organisatie wordt de dominante wijze van doen. " . Dan is ook de innovatie geslaagd.

De periode 2004-2007 kan in procestermen globaal getypeerd worden als een fase van onderzoeken, pionieren, uittesten, selecteren, aanjagen, innoveren en ontwikkelen. Deze fase heeft in ieder geval het volgende opgeleverd:

- een generatie kwalificaties, gemaakt op basis van het format 2007
- een groot aantal experimentele opleidingen verspreid over alle sectoren en niveaus, waardoor scholen in de periode 2004-2007 in de onderwijspraktijk ervaring hebben opgedaan met de ontwikkeling en realisatie van competentiegericht onderwijs
- draagvlak voor competentiegericht onderwijs bij leerlingen en bedrijven
- informatie over de thema's waaraan de scholen de komende jaren intensief en resultaatgericht moeten werken zoals examinering, stages, de professionalisering van het personeel, de organisatie van de school en duurzame borging van kwaliteit.

Bij de procesfase die nu aanbreekt past het motto: "Met Vakmanschap Realiseren".

Anders gezegd: in de komende jaren dient wat betreft de genoemde themadomeinen in samenhang met elkaar de kwaliteit van uitvoering centraal te staan. Reden voor de Staatssecretaris de scholen de ruimte te bieden in de periode 2007-2010 de uitvoering van het competentiegerichte beroepsonderwijs op het vereiste kwaliteitsniveau te brengen.

De fasewisseling nodigt uit tot reflectie op het proces en de resultaten tot nu toe. Wat is goed, wat is niet goed gegaan? Wat is duidelijk geworden? Een selectie:



## Plan van Aanpak MBO 2010. Onderwijs dat werkt

---

Succesvol moderniseren vraagt:

- Een zakelijke aanpak, waarbij de vragen van de leerlingen, de bedrijven, het vervolgonderwijs en de samenleving, ergo de beoogde opbrengsten, bepalend zijn. Niet de ideologie dus.
- Een integrale aanpak: modernisering van de inhoud en de organisatie alsmede de professionalisering van het personeel verloopt in parallelle programma's.
- Een procesaanpak waarbij het "vallen en opstaan" systematisch in beeld gebracht wordt, zodat de goede oplossingen sneller komen bovendrijven.
- Een goede balans tussen beproefde en nieuwe vormen van onderwijs, programmering, inrichting en begeleiding.
- De aanwezigheid van duurzame en productieve arrangementen tussen scholen en bedrijven. Arrangementen die zijn geënt op een wederzijds belang en voordeel.
- Innovatie van het systeem, zodat wet- en regelgeving in 2010 één op één aansluiten bij de kenmerken van het MBO 2010.
- Kwalificaties van topkwaliteit.

En *last but not least*: gevoel voor inhoud, organisatie en mensen. Betrokkenheid, vakmanschap en plezier. Werken aan vernieuwing, dat kracht kost, maar ook voldoening geeft.

### 3. Naar 2010

MBO 2010, onderwijs dat werkt. Onderwijs dat zelf op een resultaatgerichte wijze aan de slag is, en waarvan het diploma resulteert in werk voor de gekwalificeerde jongvolwassenen en volwassenen. Zoals de Staatssecretaris schrijft aan de scholen: "Concentratie op doelmatige implementatie. Geen luchtkastelen bouwen, maar werken aan praktische zaken zoals goede onderwijs- en examenprogramma's, professionalisering van personeel en een op de eisen van competentiegericht onderwijs toegesneden en kwalitatief goede schoolorganisatie. Zelf keuzen maken voor wat betreft de aanpak en uittesten welke aanpak de beste is. Dat betekent uitproberen, vallen en opstaan. Maar ook op een systematische wijze in kaart brengen wat werkt en wat niet werkt, waardoor de goede oplossingen sneller komen bovendrijven en breed toegepast kunnen worden".

De te leveren ondersteuning, gericht op de individuele instellingen, clusters van scholen en op het collectief, dient dan ook aan die eisen te voldoen. Praktisch van aard, op de gevraagde maat geleverd, van goede kwaliteit en resultaatgericht. Dat geldt voor het procesmanagement MBO 2010 en voor de activiteiten die de Staatssecretaris bij andere partijen heeft belegd. Er is immers sprake van drie opdrachten:

- De opdracht aan het procesmanagement MBO 2010 gericht op ondersteuning van de scholen.
- De opdracht aan de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven en het coördinatiepunt wat betreft de oplevering van de volgende shift kwalificaties, die de scholen in 2008-2009 in bedrijf nemen. En ten aanzien van het op een adequate wijze verwerken van de opbrengsten van de experimentjaren tot 2010, om de kwaliteit van de kwalificaties verder te verbeteren.
- De opdracht aan COLO, MBO Raad en Paepon in gezamenlijkheid dan wel apart activiteiten uit te voeren, die de communicatie met de leerbedrijven over competentiegericht beroepsonderwijs verbeteren, de betrokkenheid van de leerbedrijven bij het competentiegericht beroepsonderwijs

vergroten en zorgen voor een goede ondersteuning van de leerbedrijven bij de implementatie ervan.

De scholen en de leerbedrijven mogen van de genoemde partijen verwachten dat kwaliteit wordt geleverd, de ondersteuning praktisch van aard, dus direct toepasbaar, is en dat de partijen vooral ook op een intensieve en productieve wijze samenwerken. Er mogen daarbij geen onderwerpen vergeten worden, dubblures zijn uit den boze, de afstemming is maximaal en de partijen gaan als volwassen contractpartners met elkaar om. De goede dingen doen en de dingen goed doen is daarbij de leidraad van denken en doen.

Samenvattend: de visie is er, beleid staat in de steigers dus het komt nu aan op resultaatgerichte, praktische en kwalitatief goede realisatie van het competentiegericht onderwijs.

#### **4. Het procesmanagement: MBO 2010**

Een nieuwe opdracht en een nieuwe rol vragen een daarop toegesneden organisatie.

##### *De opdracht*

Het ondersteunen van het proces van realisatie en doorontwikkeling van het competentiegericht beroepsonderwijs.

##### *De werkgebieden*

Het procesmanagement is vanuit zijn ondersteunende rol en taakstelling actief op twee werkgebieden:

- het werkgebied van de expertise, waartoe drie themadomeinen worden gerekend: de inhoud, de professionalisering van het (onderwijs) personeel en de organisatie;
- het werkgebied van het invoeringsplan 2007 en de daaropvolgende voortgangsplannen zoals die voor de jaren 2008, 2009 en 2010 zijn voorzien.

##### *De niveaus*

Het procesmanagement levert en organiseert ondersteuning op twee niveaus:

- de individuele instelling
- clusters van samenwerkende instellingen en het collectief

##### *De rol: verbinden!*

Het procesmanagement vervult de rol van makelaar: signaleren, adviseren en vooral makelen en schakelen. Dus: makelaar in en tussen kennis, praktijkvoorbeelden, oplossingen, incentives, oplossingsrichtingen, adviezen, kenniskringen, professionalisering, concepten, planningsdocumenten en instrumenten, ideeontwikkeling, scholen en kennisgemeenschappen. Het procesmanagement beoogt met deze aanpak massa te maken in de ondersteuning in combinatie met verhoging van de kwaliteit ervan en een doelmatige inzet van middelen.