

Ter voorbereiding

dep geen kopie

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

Aan SVB
Van [REDACTED] Directie BVE Telefoon [REDACTED]
Datum 31 januari 2008
Registratienr bve/stelsel/08/4548

Onderwerp

Vorbereiding gesprek ondersteuning cgo 4/2 15.30-17.00 u.

Aanleiding

Moment en reden van dit overleg

Zoals in het bestuurlijk arrangement met het procesmanagement MBO 2010 is vastgelegd is in 2007 een plan van aanpak tot 2010 (zie bijlage 1) opgesteld, waarmee het procesmanagement MBO 2010 aan de slag is gegaan. Onderdeel van het plan is het voeren van gesprekken naar aanleiding van de (vrijwillig aan u toegestuurde) invoeringsplannen cgo van scholen. Deze gesprekken zijn door het interviewteam gevoerd, bestaande uit de onafhankelijk procesmanager [REDACTED] en twee externe adviseurs in de rol van critical friends.

Parallel aan de gesprekken zijn de procesmanagers Inhoud onderwijs, Professionalisering en Bedrijfsvoering aan de slag gegaan met het opstellen van de activiteitenagenda voor hun thema.

Eveneens in lijn met het bestuurlijk arrangement zullen het interviewteam en de procesmanagers verslag doen van hun bevindingen. In bijlage 2 vindt u de printversie van de rapportage die het procesmanagement u maandag zal overhandigen (in deze nota is een samenvatting opgenomen).

Follow-up van dit gesprek vindt plaats op 13 februari in de vorm van een bijeenkomst met bestuurders. Tijdens deze bijeenkomst zullen wederom de bevindingen worden gedeeld en zal vervolgens in interactie met bestuurders gewerkt worden aan invulling van concrete ondersteuning op de thema's van de procesmanagers.

Planning 4 februari tot Pasen:

1. 13 Februari is er een brede bijeenkomst met CvB'ers, procesmanagement MBO 2010 en diverse bve'ers. SVB is gastvrouw. Doel van deze bijeenkomst is het presenteren van de ondersteuningsschets en de onderwerpen van de procesmanagers inhoud, professionalisering personeel en bedrijfsvoering. Ook zullen in interactie met de CvB'ers concrete acties worden benoemd die uiteindelijk hun beslag krijgen in het activiteitenplan.
2. Eind februari wordt de Kamer geïnformeerd over de laatste stand van zaken van de invoering cgo (toezegging).
3. Vóór Pasen komt er een activiteitenplan van MBO 2010 wat in feite de roadmap is van activiteiten tot 2010. De oplevering van het activiteitenplan vindt plaats na afstemming met relevante partijen.
4. De laatste berichten uit de Kamer melden dat na ontvangst van de strategische agenda een AO mbo in april zal worden gepland. Hierin zal dan ook de implementatie van cgo aan de orde komen.

Kopie voor

D. BVE
DIV. BVE
[REDACTED]

DIV-gegevens

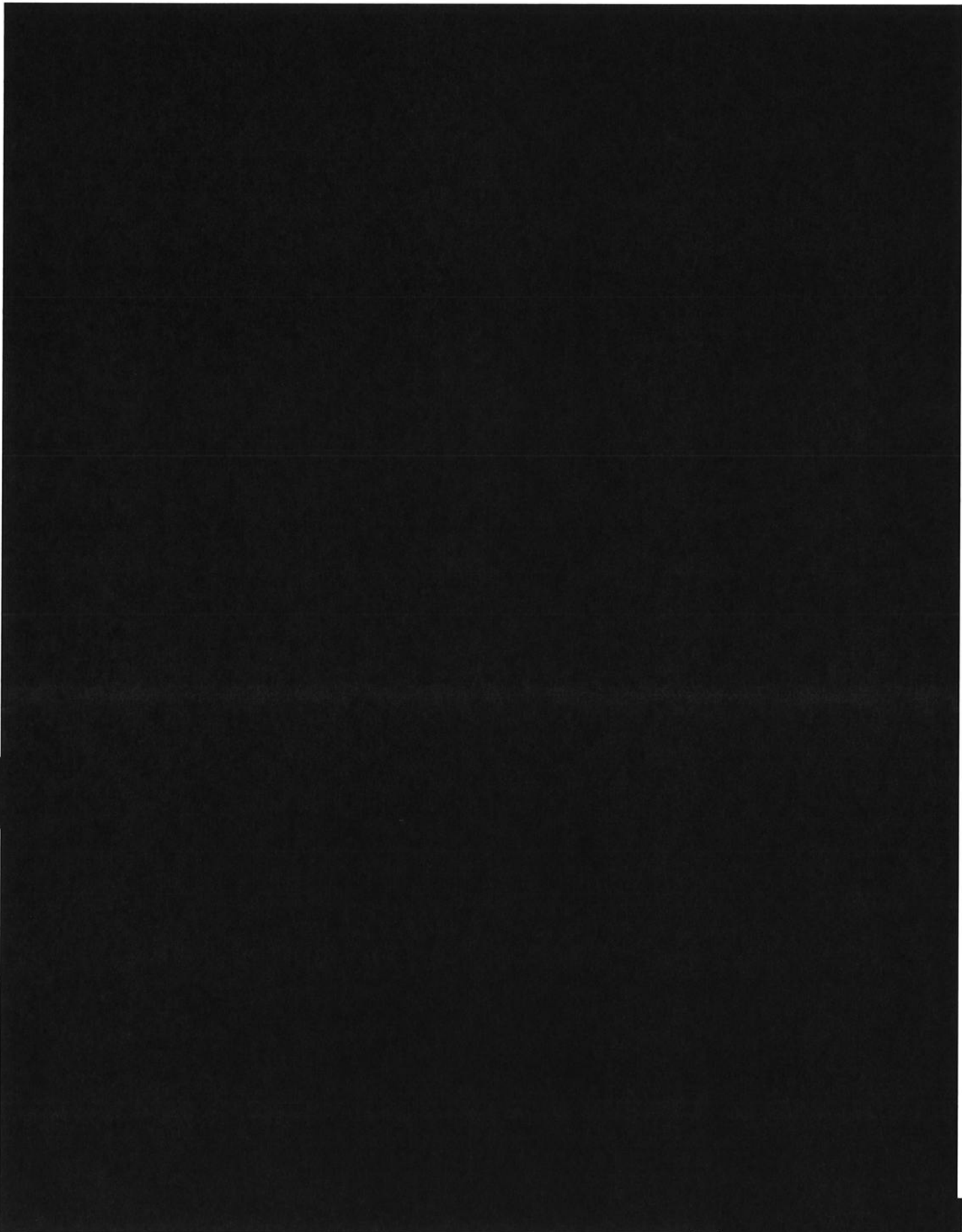
Aantal pagina's _____
Datum afgedaan _____
Gekoppeld _____
registratienr. _____
Deponeren in _____
dossier _____

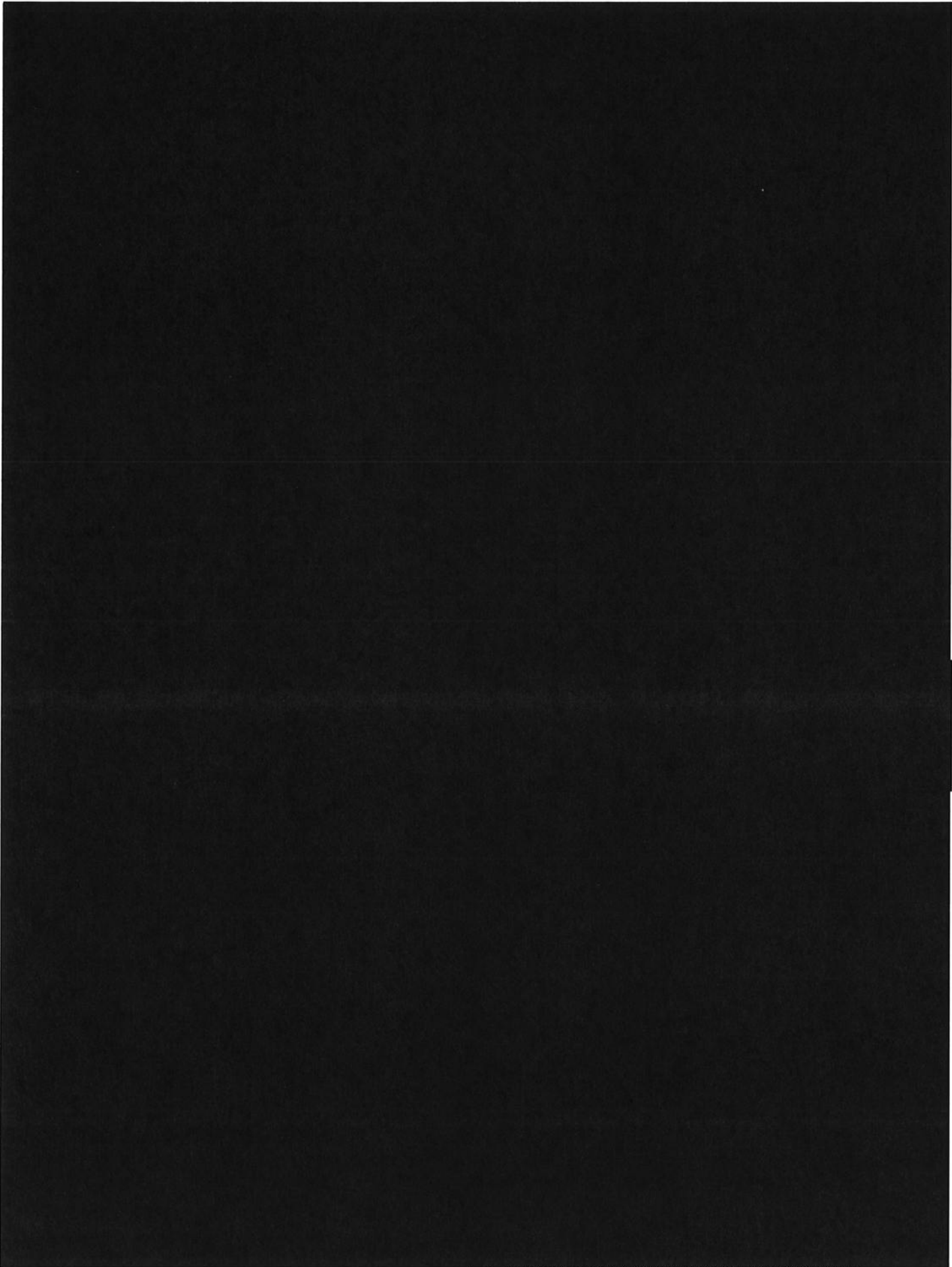
Agenda overleg 4 februari (15.30-17.00 uur)

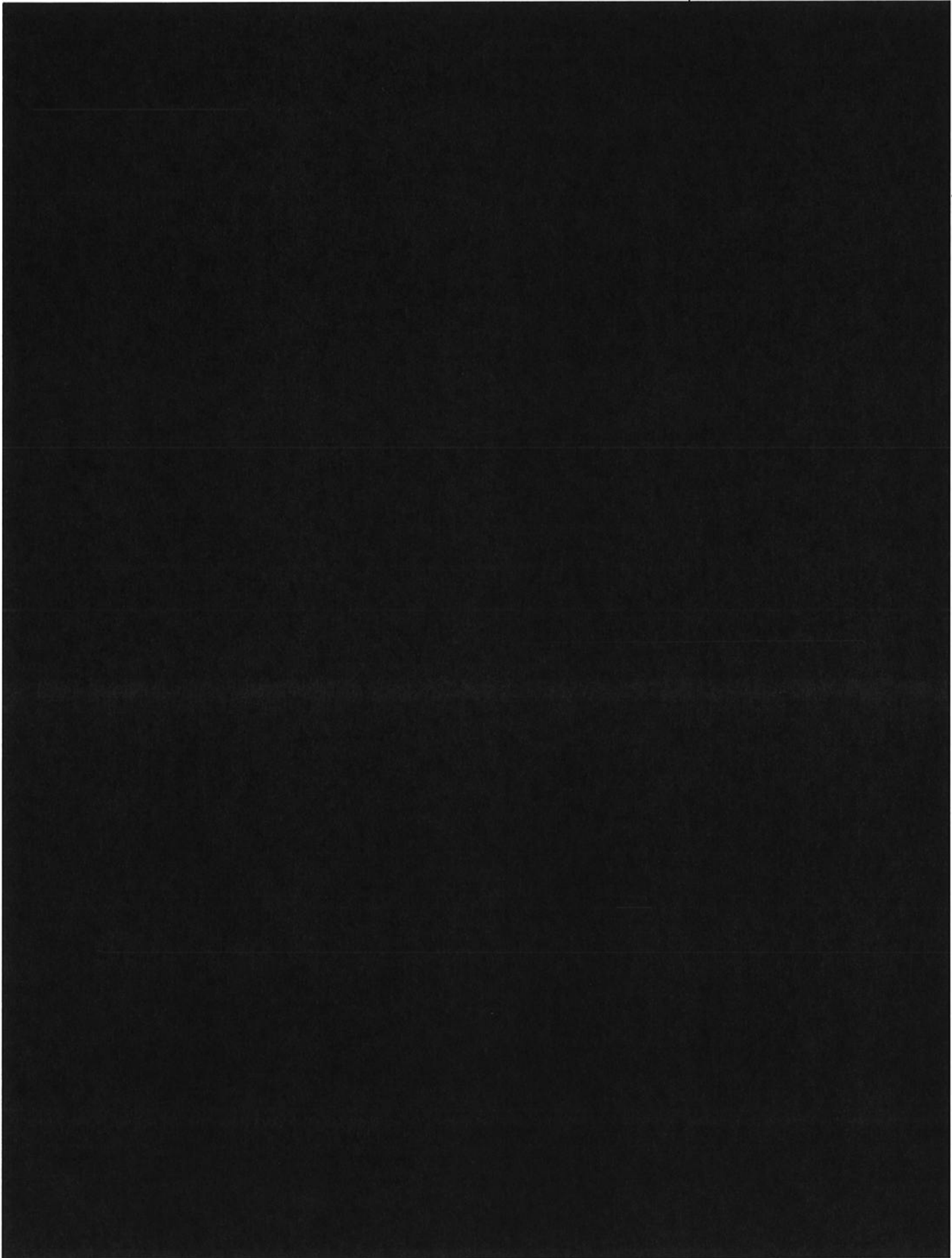
1. Opening en kennismaking (15.30-15.35)
2. Presentatie [redacted] (15.35-15.50)
3. Observaties van de 'critical friends' [redacted] + evt. vragen OCW (15.50-16.30)
4. Toelichting op de activiteitenagenda door de drie procesmanagers + evt. vragen OCW (16.20-17.00)
5. Afsluiting (17.00)

Genodigden extern: [redacted] (onafhankelijk procesmanager MBO 2010), [redacted] (projectleider MBO 2010), [redacted] (externe adviseurs/ critical friends), [redacted] (procesmanager/ loods Professionalisering) en [redacted] (procesmanager/ loods Inhoud onderwijs).
Verhinderd: [redacted] (procesmanager/ loods Bedrijfsvoering)

Ambtelijke ondersteuning: [redacted]







**Bijlagen**

1. Kern van de aanpak procesmanagement MBO 2010
2. Rapportage van procesmanagement MBO 2010

Ter voorbereiding

ONDER
NOSSEM
LTUUR
NELEM
SCHAP

Aan SVB
Van [REDACTED] Directie BVE Telefoon [REDACTED]
Datum 5 februari 2008
Registratienr BVE/stelsel/08/5542

Onderwerp Voorbereiding bijeenkomst met bestuurders over cgo
13 februari, 17.30 – 19.00 uur (tijden voor SVB), Atlantic Hotel Kijkduin

Hierbij ontvangt u de voorbereiding voor de bijeenkomst met bestuurders over cgo op 13/2. Op uw verzoek is op 12/2 een vooroverleg gepland met [REDACTED]

[REDACTED]

Vooroverleg: ~~dinsdag 12 februari, 14.30-16.30 uur~~
woensdag 13/2, 9.30 uur

Bijeenkomst: [REDACTED], 15.30-19.00 uur
Locatie: [REDACTED]
Datum en tijd: [REDACTED] van 15.30 tot 20.30, SVB 17.30 tot 19.00 uur
Dagvoorzitter/ gespreksleider: [REDACTED] van directie COM

NB. Op uw verzoek is met COM contact opgenomen over cie Dijsselbloem. Op dit moment verwachten we dat Dijsselbloem vooral 's ochtends en aan het begin van de middag speelt. In dat geval kan de bijeenkomst op 13/2 in uw aanwezigheid doorgaan.

Programma 13 februari

- 15.00-15.30 Ontvangst, koffie/thee
- 15.30-15.35 Welkom en start door gespreksleider [REDACTED]
- 15.35-15.45 [REDACTED] procesanalyse, agendathema's algemeen
- 15.45-16.20 [REDACTED] als critical friend: observaties, conclusies en aanbevelingen + reactie van de bestuurders
- 16.20-17.15 Procesmanagers: agendapunten en voorbeelden van beoogde activiteiten/projecten met doelstelling
- 17.15-17.45 Bestuurders aan het werk: zij noteren suggesties voor activiteiten/projecten ten behoeve van het procesmanagement.
- 17.30-19.00 Aankomst SVB, gesprek met bestuurders
- 19.00-20.30 Afsluiting gespreksleider, vertrek SVB om 19.00 uur, aansluitend buffet

Aanwezigen: 60 tot 70 bestuurders van ROC's, AOC's en vakscholen
Ondersteuning vanuit MBO 2010: [REDACTED]
[REDACTED] en verslaglegger/ fotograaf (zie bijlage 2 voor achtergrond van de sprekers).

Ambtelijke ondersteuning bve: [REDACTED] (later, vanwege debat lgf) en [REDACTED]
Tevens aanwezig bve [REDACTED] (bvp), [REDACTED] (kwalificatiestructuur) en [REDACTED] (communicatieadviseur)
Vanuit min. LNV: [REDACTED]

Akkoord Datum

D. BVE _____
FEZ/ DGC _____
DGHBW _____
SVB _____

Kopie voor

D. BVE
DIV. BVE

DIV-gegevens

Aantal pagina's _____
Datum afgedaan _____
Gekoppeld _____
registratienr. _____
Deponeren in _____
dossier _____

Doelstellingen van de bijeenkomst

- U heeft de mogelijkheid tot een inhoudelijk gesprek met de bestuurders van de mbo-scholen;
- MBO 2010 geeft een toelichting op de rapportage 'Op weg naar 2010' (zie bijlage 3);
- Laatste check van MBO 2010 op de 20 agendapunten (zie bijlage 4) t.b.v. ondersteuning 'bestuurders, ontbreken er punten?';
- De bestuurders de mogelijkheid bieden suggesties te leveren voor activiteiten en projecten voor wat betreft de procesagenda.

Aanleiding

4 Februari heeft het procesmanagement MBO 2010 u de laatste stand van zaken rond invoering cgo gepresenteerd en de agendapunten waarop scholen ondersteuning wensen of nodig hebben.

13 februari wordt deze agenda gepresenteerd aan de bestuurders en zullen zij actief gevraagd worden suggesties te noemen voor concrete ondersteuningsactiviteiten. Deze komen terug in het activiteitenplan van MBO 2010 dat als 'roadmap' gaat dienen tot) invoering cgo.

Bestuurders hebben in groten getale gereageerd op de uitnodiging voor deze middag, mede door het vooruitzicht van uw aanwezigheid. Men is benieuwd naar de koers die u de komende 2,5 jaar gaat varen (men is momenteel wat sceptisch). Deze middag is daarom ook geschikt om te benadrukken dat u doorgaat op de ingezette koers sinds juli 2007 (het moment waarop u heeft gevraagd om invoeringsplannen cgo).

Bijlagen

1. Speaking notes
2. Achtergrond sprekers
3. Rapportage 'Op weg naar 2010'
4. 'Agendapunten' per procesmanager

Bijlage 2: Achtergrond sprekers

- [REDACTED] onafhankelijk procesmanager en lid (samen met de critical friends) van het interviewteam dat de gesprekken met de bestuurders heeft gevoerd.
- [REDACTED] de ene helft van het duo critical friends (de andere helft [REDACTED]). Hij is aanwezig geweest bij de helft van de gesprekken. Tevens adviseur bij Berenschot.
- De procesmanagers:
 1. [REDACTED] voor de programmalijn inhoud, tevens vz College van Bestuur ROC de Leijgraaf
 2. [REDACTED] voor de programmalijn professionalisering, tevens lid College van Bestuur Graafschapcollege
 3. [REDACTED] voor de programmalijn bedrijfsvoering, tevens vz College van Bestuur AOC Wellantcollege

Tot slot is [REDACTED] aanwezig als projectleider van het 'bureau' MBO 2010.

Bijlage 3: Rapportage MBO 2010 'Op weg naar 2010'
bijgevoegd

Bijlage 4: Agendapunten

Aan de agendapunten worden op 13/2 samen met bestuurders concrete activiteiten/ projecten verbonden. Deze worden opgenomen in het activiteitenplan van MBO 2010.

Algemeen

1. Communicatie
2. Stabiliteit in beleid
3. Onderzoek, research en beleid
4. Professionalisering van het bestuur
5. Gesprekken met de instellingen

Inhoud (onderwijs)

6. Kwalificaties in bedrijf
7. Examineren en diplomeren
8. Kwaliteit
9. Beroepspraktijkvorming
10. Beroepsopleidingen: programmering, inrichting en ordening

Professionalisering

11. Instrumentering en ondersteuning onderwijsteams
12. Instrumentering en ondersteuning onderwijskundig management
13. Instrumentering en ondersteuning HRM-afdelingen
14. Instrumentering en ondersteuning ondersteunende afdelingen
15. Opleiding & training

Bedrijfsvoering

16. Onderwijslogistiek
17. Systemen, al of niet ICT
18. Planning & Control en performance management
19. Organisatieontwerp en -kosten
20. Relatiemanagement

Activiteitenplan MBO 2010



onderwijs dat werkt

Activiteitenplan MBO 2010	1
1. Op weg naar 2010	3
2. De school en het Procesmanagement MBO 2010	3
3. De procesvoering: de Ankers	4
4. Procesvoering: de kenmerken	4
5. Inrichting procesvoering en opbouw activiteitenplan	5
6. Themadomein Algemeen	6
7. Inhoud	8
8. Bedrijfsvoering	10
9. Professionalisering	14
10. Experimenten MBO 2008.2009	17
11. Beroepspraktijkvorming	19
12. Tenslotte	20

1. Op weg naar 2010

Op 2 oktober 2007 is het Procesmanagement MBO 2010 formeel van start gegaan. De periode oktober 2007 tot en met januari 2008 heeft het Procesmanagement MBO 2010 gebruikt om een grondige analyse te maken van de vraag naar ondersteuning ten behoeve van een even gedegen als vakkundige implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende modernisering van het onderwijs (onder andere bedrijfsvoering, professionalisering van bestuur, management en onderwijspersoneel).

Het Procesmanagement MBO 2010 heeft daarbij langs twee lijnen gewerkt:

1. De niet gebonden procesmanager heeft in gezelschap van een van de "kritische vrienden" met alle 65 Colleges van Bestuur gesproken. Dit naar aanleiding van de ingediende invoeringsplannen. Deze gesprekken hebben een conceptagenda opgeleverd voor de ondersteuning van de implementatie.
2. De drie procesmanagers in de functie van 'loods' hebben ieder voor het eigen themadomein bureau- en veldonderzoek gepleegd. En uit de opbrengsten ervan eveneens een conceptagenda gedestilleerd.

Als afronding van deze voorbereidende fase heeft het Procesmanagement MBO 2010 samen met de "kritische vrienden" de agenda's gematched. Het 20 punten programma, dat de basis vormt voor het Activiteitenplan, is daarvan het resultaat.

2. De school en het Procesmanagement MBO 2010

De school, in de figuur van het College van Bestuur, is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs en daarmee voor de voortgang en de opbrengsten van het proces van modernisering van het MBO. Het Procesmanagement MBO 2010 heeft de opdracht de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende modernisering te ondersteunen. MBO 2010 dient dan ook producten en diensten te leveren, die aansluiten bij de vastgestelde vraag van de scholen. Onverlet latend de mogelijkheid, dat het Procesmanagement MBO 2010 zelf initiatieven ontwikkelt. Ook die dienen gebaseerd te zijn op marktanalyses. Succesvolle ondersteuning vraagt derhalve een uitgekiend systeem van "checks en balances" in de interactie tussen scholen en procesmanagement.

De operationalisering van het systeem van "checks en balances" is en wordt als volgt vorm en inhoud gegeven:

- De opbrengsten van de interviewronde, zoals vastgelegd in "Op weg naar 2010" alsmede de resultaten van het gepleegde bureau- en veldonderzoek van de loodsen vormen de basis van het Activiteitenplan 2008.
- Het 20 punten programma is op 13 februari gepresenteerd aan de bestuurders van de MBO scholen.
- Actualisering vindt tussentijds, in ieder geval jaarlijks, plaats mede op basis van de opbrengsten van de voortgangsgesprekken met de scholen zoals die eind 2008 en eind 2009 zijn voorzien.
- De loodsen participeren in relevante netwerken als lid dan wel als waarnemer. Voorbeelden daarvan zijn: de PARELL Groep, de Stichting Branchepromotie Beroepsonderwijs, ROC-i partners, Triple A, Gebruikersgroepen ICT, de regiegroep Onderwijs, de regiegroep Prof 2010, het werkgeversoverleg van de MBO Raad, Kennisnet.
- MBO 2010 sluit bij de uitvoering van ondersteunende activiteiten aan bij respectievelijk treedt op als mederegisseur van lopende en komende projecten zoals de PARELL-projecten en het project Dynamisch HRM in de beroepskolom van het Platform Beroepsonderwijs, het Triple A-project, examenprojecten van de MBO Raad, projecten in coproductie met Kennisnet.

- Het bestuur van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs, dat uit zes voorzitters respectievelijk leden van colleges van bestuur bestaat toetst de concept Activiteitenplannen en stelt ze vast alvorens MBO 2010 die aanbiedt aan de beleidsdirectie BVE.
- MBO 2010 onderhoudt voortdurend contact met individuele bestuurders, zodat de 'procesantenne' scherp en goed gericht blijft.

3. Procesvoering: de ankers

De procesvoering vindt zijn verankering in het Plan van Aanpak MBO 2010, dat de Staatssecretaris in haar brief van 27 november 2007 heeft goedgekeurd. En in de rapportage "Op weg naar 2010", dat het interviewteam op 4 februari 2008 heeft aangeboden aan de Staatssecretaris. MBO 2010 wijst korthedshalve naar de inhoud van beide genoemde documenten, die in het bezit zijn van de direct betrokken partijen.

4. Procesvoering: de kenmerken

4.1 De rollen

In termen van veranderingsmanagement vervult het Procesmanagement MBO 2010 de rol van "change agent". De daarbij behorende rollen zijn die van :

- Makelaar, dus vraag en aanbod matchen.
- Vertegenwoordiger naar de externe omgeving van de sector om die adequaat te informeren over motieven, inhoud en doelstellingen van het implementatieproces en de daarbij horende modernisering.
- Informatiebron: communiceren over en verspreiden van goede voorbeelden.
- Initiator van activiteiten die een aanwijsbare bijdrage leveren aan de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur.
- Regisseur of coregisseur: regievoering over de uitvoering van ondersteuningsactiviteiten die boven het niveau van de individuele instellingen uitstijgen.

4.2 De vragen

Alvorens een activiteit in uitvoering te nemen stelt MBO 2010 zich de volgende vragen:

- Levert de activiteit een bijdrage aan de succesvolle implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur in 2010 en de daarmee samenhangende modernisering.
- Past de activiteit bij het karakter van MBO 2010 zoals dat met OCW als opdrachtgever is afgesproken?
- is het haalbaar en realiseerbaar, dus succesvol uit te voeren?
- Is het betaalbaar?
- Is er een andere partij die deze activiteit (kwalitatief goed) kan uitvoeren?

4.3 Inventariseren

Wat betreft de laatstgenoemde vraag hanteert MBO 2010 de volgende methodiek bij projecten, activiteiten, informatie, praktijkvoorbeelden:

- Is het beschikbaar, zonder een toevoeging van MBO 2010?
- Zo ja: toegankelijk maken en distribueren .
- Is het beschikbaar met een noodzakelijke dan wel wenselijke toevoeging?
- Zo ja: verkrijgen, toegankelijk maken, distribueren.

- Indien het niet beschikbaar is, dan treedt MBO 2010 op als aanjager en/of cofinancier van ontwikkelaars of ontwikkelt zelf.

4.4 Contractpartners

Bij de uitvoering van projecten leidt de geschetste aanpak tot de afweging zelf doen, samen doen dan wel uitbesteden. Indien de keuze valt op een van de laatste twee genoemde opties maakt MBO 2010 schriftelijke afspraken met de betreffende partij.

Er is dus sprake van een contractrelatie. Bij de keuze van de contractpartners zijn de criteria prijs, doorlooptijd, kwaliteit en functionaliteit en bewezen participatie van de scholen van toepassing. Dus zakelijke afwegingen op basis van noodzakelijke criteria. Tevens geldt het criterium van marktconformiteit. Immers de staatssecretaris vraagt als opdrachtgever van MBO 2010 activiteiten en diensten te leveren die een kwalitatief goede en aanwijsbare bijdrage leveren aan de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

4.5 Integrale aanpak

Succesvolle modernisering vereist in de tijd synchrone innovatie wat betreft inhoud, bedrijfsvoering en professionalisering. Zoveel is de afgelopen jaren in de praktijk duidelijk geworden. Onverlet latend de individuele verantwoordelijkheid van elk van de procesmanagers ligt het primaat bij de integrale aanpak. In het proces van "thema's die ertoe doen" tot projectuitvoering hanteert MBO 2010 de volgende methodiek :

1. Knelpunten identificeren
2. Agendaonderwerpen vaststellen
3. Te realiseren doelen vaststellen
4. Activiteiten formuleren en vaststellen alsmede het aggregatieniveau vaststellen en de handelingsruimte creëren
5. Activiteiten clusteren in projecten, per themadomein en integraal.
6. Nagaan wat nieuw is en wat al loopt, doublures in kaart brengen en bepalen waar verbinding nodig is.
7. Projectmapping uitvoeren
8. Financiering vaststellen
9. Goedkeuring projecten door procesteam
10. Bij integrale projecten coördinerend procesmanager aanwijzen
11. Uitvoering.
12. Mainstreaming onder meer door geplande en gecontroleerde verspreiding van opbrengsten.

4.6 MBO markt

De MBO sector zelf beschikt over veel kennis en bruikbaar materiaal. Ook MBO 2010 zelf beschikt over een reservoir aan goede voorbeelden en een assortiment aan producten die ingezet kunnen worden voor professionalisering en de bedrijfsvoering. Het creëren van een interne MBO markt, waarop gevalideerde producten en kennis worden uitgewisseld en scholing wordt aangeboden is een van de ambities van MBO 2010. Een dergelijke markt is immers een belangrijk instrument bij de ondersteuning van de implementatie. En biedt perspectief op duurzaamheid als het gaat om ontwikkeling, uitwisseling, distributie en toepassing van waardevolle kennis.

5. Inrichting procesvoering en opbouw activiteitenplan

In lijn met het bestuurlijk arrangement van juni 2007 zijn in het Plan van Aanpak 2010 drie themadomeinen te onderscheiden:

- Inhoud
- Bedrijfsvoering
- Professionalisering

Onverlet latend het gegeven van deze "horizontale" benadering is de realiteit, dat sprake is van *volgordelijkheid en afhankelijkheid*. Dus is er sprake van *hiërarchie*. Anders gezegd: besluiten op het niveau van de instelling wat betreft de programmering, inrichting en examinering van het onderwijs dicteren als het ware de agenda voor de themadomeinen bedrijfsvoering en professionalisering.

De "harde en de zachte kant" van de secundaire processen zijn in twee afzonderlijke themadomeinen ondergebracht. Ook dit is een geven bij de procesvoering. Echter in de praktijk is het ook op dit punt noodzakelijk het integrale karakter van de aanpak te bewaken.

Het startpunt van de modernisering van het MBO ligt zoals gezegd bij de inhoud: programmering, inrichting en examinering van het onderwijs. Hierin zijn begrepen de mix van werkvormen, de inzet van informatie- en communicatietechnologie om leerprocessen te ondersteunen en de noodzakelijke balans tussen kennis, vaardigheden en persoonlijke ontwikkeling.

Duidelijk is in ieder geval dat de eisen die kwalitatief hoogwaardig competentiegericht beroepsonderwijs stelt agenderend werken voor de domeinen bedrijfsvoering en professionalisering. Het Activiteitenplan is gebaseerd op de beschreven opbouw in domeinen, de noodzakelijke integrale aanpak en de verhouding tussen primair proces enerzijds en de secundaire processen anderzijds.

6. Themadomein Algemeen

6.1. Communicatie

Doelstelling

- Vanuit de rol van makelaar en informatiebron zorg dragen voor een kwalitatief goed functionerend systeem van kennis- en materiaal uitwisseling.
- Zorg dragen voor actuele en adequate informatievoorziening over de inhoud, voortgang en resultaten van de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en daarbij horende modernisering.
- Verzorgen van inhoudelijke, goed toegankelijke rapportages en publicaties over implementatiethema's die ertoe doen.

Activiteiten

- Website MBO 2010 algemeen, MBO 2010 en MBO 2010 marktplaats. De laatstgenoemde site beoogt goede voorbeelden toegankelijk te maken, een vindplaats te zijn voor ideeën, hulpmiddelen en instrumenten en een interactieve MBO markt.
- Kwartaal nieuwsbrief.
- Themanummers met onderwerpen als "De leerling en de onderwijsconcepten", "Competentiegericht Beroepsonderwijs en HRM beleid", "Onderwijslogistiek, geen hype wel een pijler in bedrijfsvoering", "Bedrijven over MBO", "Docenten aan het woord en aan zet".
- Competentiegericht Beroepsonderwijs, feiten en fabels (= het basisdocument als genoemd in het Plan van Aanpak 2010).
- MBO en de Marshalls, campagne gericht op het publiek, maar meer in het bijzonder de top van bedrijfsleven, politiek, openbaar bestuur en journalistiek.
- Publicatie De Kennisatlas en de ICT-kaart.
- Publicatie: Experimentclusters: de werkzame voorbeelden.
- Publicatie: VMBO-MBO.
- Publicaties gericht op specifieke thema's.
- Presentaties, workshops etc. verzorgd door het procesteam en gericht op de scholen zelf en vooral ook op de externe omgeving.

6.2 Stabiliteit in beleid

Doelstelling

Bijdrage leveren aan beleidscontext en besluitvorming terzake, die optimale condities creëert voor een geordende, gedegen en vakkundige implementatie.

Activiteiten

'Antenne' functie ten behoeve van de beleidsdirectie BVE.

Op verzoek van de beleidsdirectie BVE de effecten in kaart brengen van (voorgenomen) beleid op doelstellingen, kwaliteit en voortgang implementatie competentiegerichte kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende modernisering.

6.3 Onderzoek

Doelstelling

Realisatie van een stevig inhoudelijk fundament onder competentiegericht beroepsonderwijs (bevordering evidence based modernisering) met directe toepasbaarheid door de instellingen. Concrete bijdrage leveren aan effectieve, efficiënte en samenhangende inzet van mensen en middelen op het gebied van toegepast onderzoek waarbij de focus is gericht op de drie themadomeinen van de modernisering van het MBO.

Activiteiten

- Onderzoeken (laten) doen, waarvan de resultaten direct toepasbaar zijn. Primair gericht op docenten, leerlingen en (georganiseerd) bedrijfsleven, zoals een vervolg op publicaties als 'de Balansschool' en 'Tijd van Veranderingen', tevredenheidsonderzoeken bij bedrijven.
- Instellen van een netwerk van voor de modernisering van het MBO relevante lectoren en onderzoekers ten behoeve van het genereren van praktisch toepasbare kennis.
- Bevorderen samenhang onderzoeksprogramma's met focus op de drie themadomeinen door gerichte sturing naar de onderzoekorganisaties.

6.4 Professionalisering bestuur

Doelstelling

Het vergroten van kennis, vaardigheden en inzicht van bestuurders op het gebied van verander- en implementatiemanagement.

Activiteiten

- Boardrooms voor bestuurders gericht op verander- en implementatiemanagement.
- Innovatieconferenties en Masterclasses gericht op een specifiek thema.

6.5 Voortgangsgesprekken

Doelstelling

- Het in kaart brengen van de voortgang en de kwaliteit van de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur.
- Ondersteuning Colleges van Bestuur.

Activiteiten

- Het voeren van follow up gesprekken met de scholen, die daarvoor opteren.
- Het voeren van gesprekken naar aanleiding van de voortgangsplannen 2008, die de scholen medio september moeten indienen.
- Productie en oplevering van een rapportage naar aanleiding van de voortgangsgesprekken 2008.
- Productie en oplevering van een set van criteria, die de Colleges van Bestuur kunnen inzetten bij het in kaart brengen van de stand van het implementatieproces.

- In kaart brengen van de productdefinitie van competentiegericht beroepsonderwijs per instelling, dit in overleg met het College van Bestuur.

7. Inhoud

7.1 Kwalificaties in Bedrijf

Doelstelling

Het MBO beschikt in 2010 over een set van kwalitatief hoogwaardige kwalificaties, op basis waarvan goede beroepsopleidingen gemaakt kunnen worden, die perspectief geven op een sterke startpositie op de arbeidsmarkt en in het hoger beroepsonderwijs. Kwalificaties ook die onderling geen doublures kennen, robuust zijn. Kwalificaties waarvan eenvoud een vast kenmerk is en geschikt zijn om de altijd aanwezige dynamiek en tegenstellingen in de vraag te managen.

Activiteiten

- De Experimentclusters hebben de opdracht de kwalificaties uit te testen die in 2007/2008 in bedrijf zijn genomen. Ervaringen en bevindingen worden schriftelijk vastgelegd en aangeboden aan de betreffende kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven en de paritaire commissies.
- In het cursusjaar 2008/2009 worden de kwalificaties uitgetest, die in genoemd jaar in bedrijf worden genomen.
- Deelname begeleidingsgroep "Evaluatieonderzoek Coördinatiepunt Kwalificatiestructuur".
- Netwerk sleutelfiguren paritaire commissies opzetten, zodat de opgedane kennis en ervaringen in de experimentclusters direct gecommuniceerd worden naar de onderwijsexperts in de genoemde commissies.

7.2 Examinering

Doelstelling

Het MBO beschikt in 2010 over een samenhangend systeem van examinering en diplomering op basis van de competentiegerichte kwalificatiestructuur. De systematiek is deugdelijk. Financieel realistisch, dus haalbaar. Het civiel effect verankerd en gewaardeerd.

Activiteiten

- Rapport over examinering Nederlands, moderne vreemde talen, rekenen en wiskunde (reeds opgeleverd).
- Productie rapport over examinering van beroepscompetenties en leer- loopbaan- en burgerschapscompetenties. Dit met behulp van experts. Onderdeel van het op te leveren rapport vormt de techniek van de examinering.
- Opzetten van een netwerk van praktijkmensen (community of practices) rond examinering en diplomeren. Opdracht van de groep is kennisdeling- en verspreiding en het 'evidence based' maken van de examenpraktijk.
- Productie en oplevering van een rapport Vakdiploma Beroepsonderwijs.
- Expliciteren van de relatie examinering <-> Eerder Verworven Competenties als basis voor duale MBO trajecten.
- In kaart brengen van certificeerbare eenheden in verband met leerlingen die met de studie voor de eindkwalificatie stoppen en voor volwassenen, die een of meer voor de arbeidsmarkt respectievelijk voor opleidingen op HBO niveau herkenbare en gewaardeerde modules willen behalen.

7.3 Kwaliteit

Doelstelling

Elke school beschikt over een adequaat werkend systeem van Planning, Auditing & Control gericht op de inhoud van het onderwijs. Dus naast het financiële planning & control instrumentarium. Het systeem levert betrouwbare voorspellingen ten aanzien van de resultaten van de school op basis van de gepleegde investeringen, de inzet van mensen en middelen, in zowel de implementatiefase als in de periode daarna.

Activiteiten

Ontwerp en implementatie van de bovengenoemd instrumentarium. Dit in nauwe coproductie en afstemming met bedrijfsvoering en professionalisering.
Ontwerp van een generieke productdefinitie van competentiegericht beroepsonderwijs. Oplevering van een programma van eisen implementatie modernisering, dat de focus richt op 'evidence based' kennisontwikkeling, de totstandkoming van een kennisinfrastructuur, waardoor toepasbare kennis beschikbaar komt die een grote praktische toepasbaarheid heeft in het primaire proces.

7.4 Praktijkleren

Doelstelling

Het MBO kent een goed werkende aansluiting tussen theoretische vorming, vaardigheidsleren en leren in de beroepspraktijk. Zowel de procesgang als de inhoudelijke programmering zijn op orde. Dat geldt ook voor de verdeling van de taken met betrekking tot binnenschools- en buitenschools leren. Voor deelnemer en bedrijf is de competentiewinst, lees leerwinst, duidelijk en toepasbaar.

Activiteiten

- Opzet en uitvoering van het project werkplek leren. Dit in samenwerking met het Platform Beroepsonderwijs en het IVA.
- Inrichting van een expertgroep beroepspraktijkvorming, die als opdracht heeft een instrumentarium te maken voor het meten van leerwinst op competentieniveau binnen de bedrijven.
- Ontwerp en uitvoering van het project Loopbaanleren in samenwerking met het Platform Beroepsonderwijs. Het project dient harde gegevens op te leveren voor wat betreft reflectie op de praktijkervaring.
- Opzet en uitvoering van een expertgroep Beroepspraktijkvorming & Bedrijfsvoering. Deze groep heeft als opdracht goede voorbeelden te verzamelen dan wel voorbeelden te bewerken die laten zien op welke wijze beroepspraktijkvorming georganiseerd kan worden.

7.5 Beroepsopleidingen: programmering, inrichting en ordening

Doelstelling

Het MBO kent een transparant, toegankelijk en kwalitatief hoogwaardig aanbod. Elke leerling kan zijn ambities en talenten optimaal inzetten. Dus heeft de mogelijkheid zich op een adequate wijze te oriënteren op de beoogde loopbaan en bijpassende leerloopbaan. De aansluiting met arbeidsmarkt en Hoger Beroepsonderwijs is goed. Dat geldt ook voor de externe waardering. Ingezette onderwijsconcepten zijn gekoppeld aan inhoud, niveau en doelstelling van de opleiding.

Activiteiten

- Deelname projectgroep ordening opleidingsaanbod. Beoogde opbrengst: concrete analyses en toepasbare voorstellen die de match tussen vraag en aanbod optimaliseren.
- MBO-HBO. Project gericht op het breed toegankelijk maken en verspreiden van de Fontys Competentiewijzer. Het verzorgen van workshops voor het gebruik ervan. Beoogde opbrengst: op basis van een algemeen aanvaarde standaard de (perspectiefrijke) doorstroom naar het HBO verankeren.

- VMBO-MBO Continuering van de "lopende" projecten. Het in kaart brengen van de opbrengsten, de succes- en faalfactoren en de verbinding tussen leerders kenmerken en de instroom. Eén en ander vast te leggen in een speciaal themanummer VMBO-MBO.
- Associate Degree, een internationaal erkend startniveau voor managementfuncties in (vooral) het MKB.

Organisatie en uitvoering van een masterclass AD in samenwerking met het LICA. Publicatie van de opbrengsten ervan en de inrichting van een platform, die als taak heeft de start en implementatie van de AD opleiding in het MBO te ondersteunen. Dit in coproductie met de MBO Raad.

7.6 Kennisuitwisseling en samenwerking

Doelstelling

De MBO sector beschikt in 2010 over een kwalitatief hoogwaardige kennisinfrastructuur met een stevige verankering bij de individuele scholen. Samenhang en samenwerking zijn kenmerken. De reikwijdte: kwalificaties, examenprofielen, ontwerp van opleidingen, programmering, inrichting en examinering.

Activiteiten

Als uitwerking van het Plan van Aanpak MBO 2010 levert de procesmanager inhoud een bedrijfsplan kennisinfrastructuur inhoud op. Meer specifiek gaat het daarbij om de verbindingen en samenwerking tussen de experimentclusters en andere partijen die actief zijn op het gebied van kennisontwikkeling, verspreiding en toepassing. Het Plan vormt een eerste opmaat naar de realisatie van de geformuleerde doelstelling. De Herontwerpschool en de beoogde MBO Marktplaats maken eveneens deel uit van de bovengenoemde kennisinfrastructuur.

8. Bedrijfsvoering

8.1 Onderwijslogistiek

Begripsomschrijving

Onderwijslogistiek betreft de organiseerbaarheid van processen die betrekking hebben op het onderwijs. In het kader van de procesvoering is de focus gericht op:

Voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van de uitvoering van opleidingen.
Organiseerbaarheid, betaalbaarheid en haalbaarheid, waarin begrepen de financiële.

In thema's:

Roostering, aanwezigheidsregistratie, onderwijstijd
Begeleiding van deelnemers
Examinering
Voortgangsmanagement.

Activiteiten zijn gericht op:

- Verbeteren en versterken van de logistieke basis
- Realisatie aanpassingen in relatie met gewenst(e) flexibiliteit en maatwerk
- Beschikbaarheid voldoende en adequate kwantitatieve, naast de kwalitatieve stuurinformatie. (planning & control)

Doelstellingen in termen van organiseerbaarheid, effectiviteit en betaalbaarheid

- Examinering is op orde
- Roostering en planning zijn op orde, waarin begrepen de aan- en afwezigheidsregistratie
- Leerlingbegeleiding is op orde in termen van inhoud, planning, registratie

- Adequaat systeem van monitoring en managing functioneert voor wat betreft de genoemde zaken.

Activiteiten

Roostering/planning:

- Delen van 'best practices': PARELL en People Soft
- Oplevering ontwerpen hoe het zou kunnen : Triple A, PARELL projecten, Netwerkschool, People Soft
- Bewustzijn en vaardigheden teams vergroten: Columbus, Netwerkschool 1.0/1.1. en 2.0

Leerlingbegeleiding:

- Modellen van begeleiding in kaart brengen aan de hand van Mondriaan model
- Triple A : functioneel ontwerp ict systeem
- Productie kostenmodel

Ook hier: delen van een beperkt aantal 'best practices', ontwerp en bewustzijn kosten vergroten door middel van kostenmodel.

Examinering:

Op basis van input vanuit het themadomein inhoud het logistieke proces van examinering in kaart brengen. Focuspunten daarbij zijn: slimme uitvoering qua organisatie en betaalbaarheid.

- Modellen inventariseren. Een of twee modellen kiezen als referentiemodel. Delen als best practice(s). Op basis daarvan calculatiemodellen laten maken.
- Verkenning naar mogelijke vereenvoudiging van examinering modellen.

Opbrengsten dus:

- Kennis van effecten vanuit nieuwe kaders, de Op Koers pilots.
- Referentiemodel(len) selecteren en verspreiden.
- Kostenanalyses ten aanzien van de verschillende modellen.
- Functioneel ontwerp binnen Triple A.

Voortgangsmanagement, op basis van input leerwinst

Definitie:

De voortgang zichtbaar maken en houden vanuit de inhoudelijk gemaakte keuzen.

Dus: inzet van functionele management tools al of niet ICT.

- Inventariseren "best practices" op basis van hetgeen PARELL- projecten opleveren.
- Ontwerp van voortgangsmeting op basis van Triple A.

8.2 Systemen al dan niet ICT

Begripsbepaling:

- Bij systemen die al of niet ICT gestuurd zijn gaat het om systemen die de basisprocessen zoals beschreven in 8.1. faciliteren. Systemen dus die betrekking hebben op management informatie en taaksystemen.

Doelstelling:

Beschikbaarheid voldoende en adequate (support) systemen is gegarandeerd.

Relatie tussen de diverse (sub)systemen is gegarandeerd en verankerd.

Managementinformatiesystemen zijn voldoende ontwikkeld en daadwerkelijk in gebruik.

Over tools en ICT systemen :

(Management) tools al of niet ICT zijn noodzakelijk om complexe organisaties op een adequate wijze te besturen en te managen.

Complex niet alleen bedoeld als groot met een breed en divers opleidingsaanbod, maar ook met een onderwijskundige inrichting die diversiteit aan werkvormen kent, examinering systemen kent, die één

op één aansluiten bij de programmering en inrichting van het onderwijs en scholen waarin de loopbaan van de leerling een van de ankerpunten van beleid en uitvoering is.

De basis

Inhoud, programmering, inrichting en examinering dicteren als het ware het programma van eisen. Anders gezegd: agenderen het repertoire aan acties, dat in het kader van bedrijfsvoering moet worden uitgevoerd. Leidend element hierin is het concept van de goede school.

Een goede school:

Heeft de basiskwaliteit op orde.

En ontwikkelt en implementeert op basis daarvan de "tools" die noodzakelijk zijn voor een adequate besturing en managing van de organisatie zoals die wordt beoogd.

8.3 Uitgangspunten Activiteitenreeks.

Richt zich in eerste instantie op de facilitering van de basisprocessen, zoals beschreven in paragraaf 8.1.

Inventariseert in de sector goede voorbeelden en zorgt voor toegankelijkheid, distributie en workshops.

Stimuleert processen en projecten die gericht zijn op ontwerp. En maakt concrete resultaten toegankelijk, distribueert die. Indien functioneel gecombineerd met workshops en publicaties.

Inventariseert de management informatie systemen. Kijkt wat echt werkt in de dagelijkse operatie.

Maakt informatie toegankelijk, verspreidt die en indien functioneel in combinatie met workshops.

Inventariseert simulaties, voorbeelden die gericht zijn op de operationalisering van goed werkende taakmodellen. De financiële haalbaarheid is daarbij tevens een referentiepunt.

De activiteiten

Met betrekking tot systemen worden de volgende activiteiten uitgevoerd :

Ontsluiten van "best practices" in bredere zin.

Stimuleren van functioneel ontwerp, dat als referentiemodel dan wel implementatieontwerp kan dienen in de fase na die van de basiskwaliteit.

Het laten uittesten en ranken van de diverse toegepaste taakmodellen. Het toegankelijk maken en verspreiden van de meest succesvolle. Dit in combinatie met workshops, games, etc.

- Stimuleren van de productie, oplevering en implementatie van "dashboards", die niet alleen toegankelijk en functioneel zijn voor bestuur, top- en middenmanagement, maar ook voor docenten en teamleiders. Het gaat daarbij om het genereren van managementinformatie met een brede toegankelijkheid en een hoge functionaliteit.

8.4 Besturing, planning & control en performance management

Begripsbepaling

Systeem, waarin de doelstellingen uitvoering competentiegericht beroepsonderwijs zijn vastgelegd in werkbare, effectieve en beïnvloedbare indicatoren op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Doelstelling

- Er is een systematiek beschikbaar waarmee kan worden vastgesteld in hoeverre de doelstellingen van het gemoderniseerde mbo zijn gerealiseerd.
- De performance van de onderwijsorganisatie wordt operationeel goed gemanaged. Dus de instelling weten op welke punten verdere verbeteringen mogelijk/noodzakelijk zijn.
- De sturing van onderwijsprocessen is eenduidig, waardoor sprake is van voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en de vereiste kwaliteit.
- Bijdrage leveren aan de realisatie van een bedrijfscultuur die gekenmerkt wordt door een attitude van "afspraken is afspraak".

Activiteiten

- Concrete bijdrage leveren aan de toepassing van in de praktijk bewezen implementatiestrategieën, waaronder begrepen kwantitatieve doelstellingen en geënt op reële ambities en plannen.
- Concrete bijdrage leveren aan de transitie van een suboptimaal naar een optimaal niveau van de vijf punten genoemd bij de procesfocus. Dus: concrete vertaling van betekenisvolle, beïnvloedbare indicatoren, waarop sturing kan plaatsvinden.

Door het:

- Initiëren van oplossingen op onderdelen.
- Het opsporen, toegankelijk maken en verspreiden van "best practices".
- Door het (laten) ontwikkelen van een aanvullend instrumentarium van management tools.
- Verbinden van de instrumenten en managementtools bedrijfsvoering met de uitvoering van activiteiten op het gebied van scholing, training en professionalisering.

8.5 Organisatieontwerp en kosten

Begripsbepaling

De MBO school 2010 kent de organisatieontwerpen die bruikbaar zijn bij de uitvoering van competentiegericht beroepsonderwijs. En kent de kostenstructuur van de diverse varianten.

Doelstelling:

- Kennisopbouw om inzicht te krijgen welke de bruikbare varianten zijn bij het organisatieontwerp (wat betreft aspecten als rollen en structuur), die voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en kwaliteit garanderen.
- Kennisopbouw om inzicht te krijgen in de "kostenmodellen", zodat kwalitatieve sturing gecombineerd wordt met financiële sturing.

Activiteiten

Thema's : organisatieontwerp, rollen/functies en betaalbaarheid

- De bruikbare organisatieontwerpen in kaart (laten) brengen, toegankelijk maken en verspreiden.
- Kostenmodel laten maken, dat uitgaat van een set van variabelen en daardoor inzicht geeft in de (financiële) consequenties van gedane keuzen.

Hetgeen betekent dat:

- De Netwerkschool 2.0 wordt gebruikt om zicht te krijgen op de bruikbare varianten.
- De Kennisnet-simulatie wordt gebruikt om de effecten van de diverse scenario's in kaart te brengen wat betreft kosten en inhoudelijke meerwaarde, op het punt van flexibiliteit en maatwerk voor leerlingen.
- De pilot van Sint Lucas gerankt wordt en bij voldoende kwaliteit wordt verspreid.
- De kostenmodellen van de onderscheiden scenario's in kaart worden gebracht en gecommuniceerd naar de scholen.

8.6 Relatiemanagement: school en bedrijf

Begripsbepaling

Kenmerk van de MBO school is, dat theorie en praktijk, binnen- en buitenschools leren "door elkaar lopen". De omvang van buitenschools leren wordt bepaald door de inhoud, het niveau en de doelstelling van de opleiding. Het relatiemanagement tussen de school enerzijds en de bedrijven respectievelijk de leerlingen anderzijds sluit aan bij de eisen en verwachtingen van beide genoemde partijen.

Doelstelling

Organisatie en inhoud van de communicatie hebben betrekking op de stagedeelnemers, de beroepspraktijkvorming en de examinering.

Effectiviteit en efficiency bij de uitvoering van de beroepspraktijkvorming en de examinering zijn vaste kenmerken bij de operationalisering van het beleid.

Tussen school en bedrijf is volstrekte overeenstemming voor wat betreft het programma, de uitvoering en de financiering van de beroepspraktijkvorming.

Thema's

- Professionalisering uitvoering begeleiding beroepspraktijkvorming op basis van input themadomein inhoud.
- Verbetering samenwerking bedrijf/school ten aanzien van de beroepspraktijkvorming.
- Professionalisering begeleiding.
- Betaalbaarheid en organiseerbaarheid.
- Processen en systemen (al of niet ICT) om begeleiding beroepspraktijkvorming te faciliteren en te verbeteren.
- Processen en systemen (al of niet ICT) om de relatie met de leerbedrijven te verbeteren.
- Inventarisatie en verspreiding goede voorbeelden.

Acties

- Het in kaart brengen respectievelijk laten maken van werkzame voorbeelden.
- Het (laten) ontwikkelen van arrangementen met een verschillende financiering.
- Het (laten) maken van arrangementen, waarbij de rol van de bedrijven een verschillende is en het in kaart brengen van de consequenties respectievelijk alternatieve oplossingen voor de scholen.
- Het toegankelijk maken en verspreiden van genoemde producten.
- De productie en oplevering van een brochure, die op een transparante en inhoudelijk onderbouwde wijze een beschrijving geeft van hetgeen scholen en bedrijven van elkaar wel en niet kunnen verwachten. En inzicht geeft in succesvolle arrangementen.

9. Professionalisering

Doelstelling

Elk personeelslid is in staat de eigen functie dan wel rollen met resultaat, kwaliteit en plezier uit te oefenen. Het eigenaarschap van het competentiegericht beroepsonderwijs berust bij het College van Bestuur, het top/middenmanagement, leidinggevenden aan teams, teams, de ondersteunende afdelingen, de HRM-professionals en 'last but not least' bij de individuele onderwijsgevende.

Competentiegericht beroepsonderwijs is noch een bedreiging, noch een ontkenning van de eigen vakbekwaamheid, maar een eigentijdse vorm van middelbaar beroepsonderwijs die aansluit bij de capaciteiten en ambities van leerlingen, de vraag vanuit de arbeidsmarkt en het hoger beroepsonderwijs.

Competentiegericht Beroepsonderwijs vergroot het aantal rollen. En leidt tot uitbreiding van het repertoire aan benodigde kwaliteiten. Op basis van een inventarisatie die zicht geeft op de vraag aan professionalisering richt de ondersteuning en instrumentatie zich op:

- Onderwijsteams en docenten.
- Onderwijsmanagement.
- HRM – afdelingen.
- Ondersteunende afdelingen.
- En op de organisatie van en het aanbod aan Opleiding & Training, gericht op de genoemde doelgroepen.

9.1 Opleiding & Training

Reikwijdte

Het geheel van aanbod aan onderwijs, scholing en training specifiek gericht op het MBO. Verzorgd door universiteiten, hogescholen, pedagogische centra, particuliere bureaus en de MBO scholen zelf, bijvoorbeeld in de vorm van academies en opleidingsscholen.

Doelstelling

Het opleidings- en professionaliseringsaanbod is verbonden met de eisen die competentiegericht beroepsonderwijs stelt.

Lerarenopleidingen beschikken in lijn daarmee over een aanbod dat niet alleen is toegesneden op competentiegericht beroepsonderwijs, maar ook aansluit op de specifieke kenmerken van het MBO.

Het aanbod is gericht op bestuur, management, docenten en ondersteunende afdeling, waaronder begrepen de HRM-afdelingen.

De MBO scholen kennen een professionaliseringsbeleid, dat efficiency, effectiviteit en kwaliteit als vaste kenmerken heeft.

De MBO scholen regelen (voor een gedeelte) zelf het eigen aanbod in de vorm van eigen Academies.

Activiteiten gericht op opleiding & training

- Het in kaart brengen van de professionaliseringsvraag, zicht krijgen op het aanbod.
- Het leveren van een bijdrage aan acties gericht op het tot stand brengen van een floreerende professionaliseringsmarkt die kwalitatief goed is, betaalbaar en aanwijsbaar een bijdrage levert aan de professionalisering van mensen wat betreft het verzorgen van competentiegericht beroepsonderwijs vanuit de onderscheiden disciplines.
- De inrichting van een werkgroep van HRM-professionals, die als opdracht hebben een bedrijfsplan te maken voor de professionalisering van de genoemde doelgroepen, waaronder begrepen een eigen systeem van MBO certificering.
- Inzetten van de Herontwerpschool als uitvoerder dan wel als co-uitvoerder/organisator van scholingsactiviteiten die een op een gerelateerd zijn aan de implementatie van competentiegericht beroepsonderwijs. Daarbij worden eigen producten als Team Columbus, Innovator, de Mondriaan Planner, de Team Game, de Netwerkschool 1.0, 1.1. en 2.0 "in de MBO markt gezet".
- Mede sturing geven aan het aanbod van (semi) publieke scholingsaanbieders zoals CINOP en KPC.
- Opzetten van een Zomeracademie gericht op docenten, teamleiders, management.
- Stimuleren dat lerarenopleidingen op de niveaus van Bachelor en Master Leren en Innoveren ontwikkelen gericht op MBO en competentiegericht opleiden.
- Activiteitenprogramma ontwikkelen en uitvoeren ten behoeve van de professionalisering van stagebegeleiders van de scholen.

9.2 Onderwijskundig leiderschap

Activiteiten

Formatie van een groep, die bestaat uit leidinggevend van opleidingsteams, die :

In kaart brengt welke vraag er is voor de professionalisering van leidinggevend met name als het gaat om onderwijskundig leiderschap.

Voorbeelden en initiatieven inventariseert die in uitvoering zijn dan wel komen.

Een selectie maakt van de leergangen, workshops etc. die functioneel zijn en in coproductie/samenwerking met de Herontwerpschool "in de markt gezet" kunnen worden.

Vragers en aanbieders bij elkaar brengt.

Kenmerken noteert waaraan aanbod moet voldoen respectievelijk nieuw aanbod moet worden ontworpen.

9.3 HRM-afdelingen

Activiteiten

Het formeren van een groep, die bestaat uit HRM-professionals en uit mensen die actief zijn op het gebied van onderwijsinnovatie en (inhoudelijke) planning & control. Deze groep :

- Ontwikkelt instrumentarium, uitgaande van competentiegericht beroepsonderwijs, dat leidinggevenden, teams en individuele docenten daadwerkelijk en aanwijsbaar equipeert bij de uitvoering van hun werkzaamheden.
- Dit instrumentarium bevat een beschrijving van de rollen, functies en competentieprofielen die in het MBO aan de orde zijn.
- Tevens bevat het instrumentarium een inventarisatie van aanwijsbaar succesvolle modellen op het gebied van personeelsplanning – ontwikkeling – en beoordeling.
- Genoemd instrumentarium koppelt aan onderwijsinnovatie en (inhoudelijke) planning & control.
- Bruikbare instrumenten spot en verspreidt.
- Verbindingen maakt tussen ontwikkelaars en sponsors, zoals bij het HPBO project Dynamisch HRM in de Beroepskolom.
- De vraag naar HRM Development op langere termijn in kaart brengt.

9.4 Activiteiten gericht op de organisatie

Verspreiden en toegankelijk maken van het bedrijfsplan van de NOVA Academie.

- En het : Formeren van een werkgroep van ontwerpers en ontwikkelaars die: De operationalisering en opbouw van MBO/ROC Academies voor geïnteresseerde scholen ondersteunt.

Een bijdrage levert aan het tot stand brengen van "consortium" van Academies die mensen, materiaal en trainingen uitwisselt.

De verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende Academies in kaart en brengt en de succes- en faalfactoren noteert.

De meest kansrijke concepten inventariseert, waaronder begrepen een kosten/baten-analyse.

Een programma maakt voor de Herontwerpschool die zorg draagt voor de verspreiding van succesvolle ontwerpen, aanpakken en ervaringen.

Een compacte groep van adviseurs formeert die acteert als adviesgroep voor de ROC Academies. Dan wel zelf deze functie vervult.

9.5 De docenten en de opleidingsteams

Vormen een groep die

- Een aantal collega's per MBO school mobiliseert, die in print, digitaal en fysiek ervaringen en kennis uitwisselen en op deze wijze bereid zijn een bijdrage te leveren aan de succesvolle implementatie van competentiegericht beroepsonderwijs.
- Mee bouwt aan de ROC Zomer Academie.
- Inventariseert en onderzoekt welke instrumenten en programma's geschikt zijn om docenten en opleidingsteams de regie in handen te geven over de eigen professionalisering.
- Een bijdrage levert aan programma 's van eisen, ten behoeve van aanbieders aan scholing & training.
- In kaart brengt welke de kritische succesfactoren zijn bij de uitvoering van professionaliseringsprogramma's.
- Bereid en in staat is als ambassadeur op te treden voor het MBO Nieuwe Stijl.

9.6 Ondersteunende afdelingen

Activiteiten

In beeld brengen van :

- De functies, waarin veranderingen optreden als gevolg van de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur. Dit voor wat betreft taakstelling, rollen en bijgevolg de competentieprofielen.

- De scholingsbehoefte.

Het bestaande scholingsaanbod, het screenen ervan en het maken een (aanvullend) programma van eisen ten behoeve van het ontwikkelen van nieuw aanbod dan wel het actualiseren ervan.

10. Experimenten MBO 2008.2009

10.1 Resultaatgericht realiseren met Vakmanschap

“ Op 1 augustus 2010 moeten we met een gerust hart kunnen overgaan tot de brede en verplichte invoering van het competentiegerichte middelbaar beroepsonderwijs “.

“Met een gerust hart” betekent vertrouwen in de kwaliteit van de nieuwe opleidingen in het middelbaar beroepsonderwijs. Vertrouwen dat is gestoeld op de waardering van leerlingen, bedrijfsleven en hoger beroepsonderwijs. En vertrouwen in het vermogen van allen, die binnen en buiten de school direct betrokken zijn bij de uitvoering van het beroepsonderwijs.

De missie voor de experimentclusters MBO 2010 is dan ook: op resultaatgerichte en vakkundige wijze ondersteunen van de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

10.2 De focus

De focus van de experimenten is in 2008 – 2009 gericht op :

- Programmering
- Onderwijskundige inrichting
- Examinering
- Stages
- De kwalificaties, die zijn geënt op het format 2007.

10.3 Taakstelling

De Experimentclusters

- Leveren een *aanwijsbare* bijdrage aan de opbouw van kennis en expertise alsmede aan de uitwisseling ervan.
- Zijn gericht op de productie dan wel de overname van praktijkvoorbeelden waarvan de directe toepasbaarheid, het praktisch nut en de kwaliteit ervan bewezen is.
- Hebben een open oog & oor voor goede praktijkvoorbeelden die ontwikkeld zijn in andere sectoren respectievelijk bij andere organisaties zoals bijvoorbeeld de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven. Praktijkvoorbeelden die voldoen aan de eerder genoemde criteria.
- Zijn derhalve gericht op overnemen, aanpassen en in gebruik nemen. Niet op het *“wiel uitvinden”*.
- Zorgen voor het in kaart brengen van praktijkvoorbeelden en de periodieke publicatie ervan. De beste worden vastgelegd in de jaarrapportage.
- Verzamelen op een vakkundige wijze informatie over de bevindingen en ervaringen met de nieuwe kwalificaties. Informatie die een zodanige kwaliteit en toegankelijkheid heeft, dat de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven die kunnen benutten voor de verdere kwaliteitsverbetering en het onderhoud.
- Communiceren de verzamelde informatie op de themadomeinen professionalisering personeel en bedrijfsvoering naar het Procesmanagement.

10.4 Kwalificaties en examenprofielen : speciale opdracht

De kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven hebben de totale set van nieuwe kwalificaties opgeleverd, die vanaf het cursusjaar 2008-2009 in bedrijf worden genomen. Duidelijk is dat een aanzienlijke kwaliteitsverbetering heeft plaatsgevonden in vergelijking met de eerste generatie. Echter: het zijn tekentafelschoonheden. Deze dienen in de praktijk te worden beproefd. Waarbij vragen & zaken aan de orde zijn, als:

- De uitvoerbaarheid wat betreft de programmering en inrichting van het onderwijs.
- De uitvoerbaarheid ten aanzien van het beschikbare volume aan onderwijstijd i.c. 80% van de nominale opleidingsduur.
- De status van deel C.
- De mate waarin kwalificaties geënt zijn op de onderscheiden opleidingsniveaus, leerwegen en waar aan de orde doorstroom doelstellingen.
- De mate waarin doublures voorkomen.
- De functionaliteit van de uitstroombifferentiaties.
- De afstemming met Nederlands, rekenen, moderne vreemde talen en burgerschapscompetenties.

Recent zijn tussen de diverse betrokken organisaties afspraken gemaakt over de productie van examenprofielen. Dit onder verantwoordelijkheid van de MBO Raad. Zodra de eerste concepten zijn opgeleverd is het noodzakelijk die in de praktijk uit te testen. Immers wat geldt voor de kwalificaties geldt ook voor de examenprofielen: tekentafelschoonheden.

De testopbrengsten van kwalificaties zowel als examenprofielen worden beschikbaar gesteld aan de betreffende kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven, de paritaire commissies en het coördinatiepunt. Om goed MBO te kunnen verzorgen is de beschikbaarheid van kwalificaties die voldoen aan het predicaat kwalitatief hoogwaardig een noodzakelijke randvoorwaarde.

10.5 Het themadomein inhoud

Het werk van de experimentclusters is primair verbonden aan het themadomein inhoud. De energie moet derhalve ook daarop gericht zijn. Na een periode van vier experimentjaren gaat het procesmanagement ervan uit, dat de scholen de basale voorzieningen ten aanzien van het beheer op orde hebben. Anders gezegd: het procesmanagement mag verwachten dat onderwijs- en examenregelingen en andere aspecten die te maken hebben met beheer voldoen aan de gestelde eisen. Behoren immers tot de noodzakelijk aanwezige basiskwaliteit van elke school.

Aanvullend op de primaire taakstelling is het van belang dat de experimenten ook waar mogelijk bouwstenen aanleveren voor de themadomeinen professionalisering en bedrijfsvoering. Immers in de integrale innovatie ligt het succes.

10.6 De organisatie van de experimentclusters

Experimentclusters functioneren nu voor het vierde jaar. Alle redenen de organisatie, werkwijze en functionaliteit te scannen en waar noodzakelijk wijzigingen door te voeren. Als beoordelingskader geleden onder meer de volgende referentiepunten:

- Aansluiting tussen taakstelling 2008/2009 en 2009/2010 en de organisatie.
- De indeling in clusters, waarbij de beoogde domein indeling als leidraad genomen kan worden.
- Wijze van aansturing.
- Frequentie, methodiek en vorm van rapportage.
- Resultaatgerichtheid.

De projectleider MBO 2010 werkt in de komende maanden een plan van aanpak uit, dat na vaststelling door het procesmanagement vanaf september 2008 operationeel wordt.

10.7 Bèta Techniek

Het platform BètaTechniek heeft een Ambitieprogramma MBO vastgesteld. Uitvoering ervan vindt plaats binnen de kaders en doelstellingen van herontwerp mbo i.c. de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur. Voor de twintig scholen die deelnemen aan het Ambitieprogramma verzorgt het procesmanagement zogenaamde "Plus Programma's", die het Platform financiert.

10.8 Pilots bedrijfstakgroepen - experimentclusters

In 2008-2009 zullen enkele pilots starten waarbij daadwerkelijk sprake is van samenwerking in de vorm van coproducties tussen experimentclusters en bedrijfstakgroepen. Daartoe worden contracten gesloten tussen MBO 2010 en de betreffende voorzitter van de bedrijfstakgroep.

10.9 Experiment arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent

In februari 2008 heeft MBO 2010 het eindadvies "De laatste kwalificatiekaart" aangeboden aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In overleg met de beleidsdirectie BVE voert MBO 2010 ook de periode tot augustus 2010 de regie over het experiment. Dit met beperkte projectleiding.

11. Beroepspraktijkvorming

11.1 Bijzondere positie

Beroepspraktijkvorming neemt een bijzondere positie in. Immers:

- Vormt een belangrijk bestanddeel van de opleiding.
- Is onderdeel van diplomering en certificering.
- Maakt deel uit van de agenda Inhoud voor wat betreft programmering, inrichting en examinering.
- Maakt eveneens deel uit van de agenda Bedrijfsvoering. Immers succesvolle beroepspraktijkvorming vraagt een stevige en kwalitatief goede (logistieke) organisatie en communicatie.
- Bij de uitvoering van het programma beroepspraktijkvorming zijn de bedrijven, veelal in de figuur van praktijkopleiders betrokken.

11.2 Programmamanager ondersteuning leerbedrijven

Gelet op het belang van een adequate participatie van de bedrijven bij de uitvoering van de programma's beroepspraktijkvorming heeft de staatssecretaris besloten een programmamanager ondersteuning leerbedrijven aan te stellen in de persoon van de heer [REDACTED].

11.3 Gemeenschappelijke missie en doelstellingen

Het Procesmanagement MBO 2010 en de programmamanager hebben dezelfde missie en doelstellingen: een vakkundige bijdrage leveren aan de implementatie van de genoemde programma's in het kader van competentiegericht beroepsonderwijs.

11.4 Samenwerking in de operatie

Programmamanager en MBO 2010 stellen een gemeenschappelijke agenda op, die inzicht geeft in:

- De taakgebieden die ressorteren onder de verantwoordelijkheid van de programmamanager respectievelijk onder die van MBO 2010.

- De taakgebieden die behoren tot het gemeenschappelijke taakgebied.

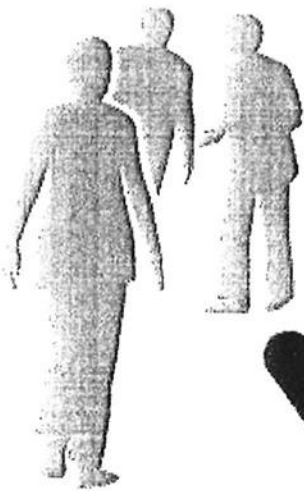
Wat betreft het laatste punt vindt operationele samenwerking plaats zoveel mogelijk in de vorm van coproducties.

12. Tenslotte

Het Procesmanagement MBO 2010 realiseert zich ten volle, dat de MBO instellingen de komende jaren voor een inhoudelijk stevige opdracht met een grote reikwijdte staan. Het weet ook dat kwalitatief hoogwaardig middelbaar beroepsonderwijs noodzakelijk is voor de loopbaanperspectieven van leerlingen, de bedrijven, de hogescholen en de samenleving als geheel.

En het stelt vast dat de blik van de externe omgeving scherp en kritisch is gericht op hetgeen de scholen presteren. Het procesmanagement MBO 2010 zal zich tot het uiterste inspannen zijn opdracht waar te maken en van daaruit een aanwijsbare en bruikbare bijdrage te leveren aan de implementatie van de kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende modernisering.

BEGROTING 2008



MBO 2010

onderwijs dat werkt

BEGROTING 2008

Procesmanagement MBO 2010

1. Opbouw

De opbouw kent twee delen voor wat betreft het beschikbare budget :

Overloop 2007

De budgetten zoals die per 1 januari 2008 nog beschikbaar zijn voor wat betreft de volgende titels:

- Procesmanagement Herontwerp MBO /algemeen 2007.
- Procesmanagement Herontwerp MBO, aanvulling programmalijnen 2007.
- Experimenten in school en bedrijf 2006/2007.
- Herontwerpschool 2007.
- Experimenten in school en bedrijf 2007/2008.

Voor wat betreft de bedragen verwijst het Procesmanagement MBO 2010 korthedshalve naar de CFI brief inzake de financiële jaarstukken 2007 van 10 april 2008 (kenmerk 7342/mbo2010). Volledigheidshalve merkt het Procesmanagement nog op dat voor de genoemde budgetten in 2007 verplichtingen zijn aangegaan.

2008

Conform afspraak met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is voor 2008 een budget beschikbaar van € 5.000.000,=. Dit budget dient ter financiering van de algemene activiteiten van MBO 2010 zowel als de experimenten 2008/2009, de Herontwerpschool en de activiteiten, die in het kader van de voortgangsplannen van 2008 worden uitgevoerd. Voor wat betreft het budget ten behoeve van de experimenten 2008/2009 merkt het Procesmanagement op dat de doorlooptijd 1 september 2008 tot 1 september 2009 is.

Stagebox AKA 2008.

De begroting van dit project maakt geen onderdeel uit van de begroting MBO 2010. Het betreft hier een project dat een eigen Activiteitenplan en begroting kent. De verantwoording over resultaten en inzet van middelen vindt plaats door middel van de eindrapportage Stagebox AKA in maart 2009.

2. Opzet begroting

Zoals reeds vermeld omvat de begroting 2008 tevens de (deelbegroting) experimenten 2008/2009. Dit in afwijking van de voorgaande jaren. In overleg met de beleidsdirectie BVE heeft het Procesmanagement besloten tot een integraal Activiteitenplan en een daaraan gekoppelde begroting. Het inhoudelijk Plan van Aanpak zoals dat in de afgelopen jaren gebruikelijk was is opgenomen in hoofdstuk 10 van het Activiteitenplan. In de begroting is in een afzonderlijke kolom de financiële paragraaf opgenomen. Dat zelfde geldt voor de Herontwerpschool. Met deze opzet is naar het oordeel van het Procesmanagement sprake van transparante opbouw, die het noodzakelijke inzicht geeft in de inzet van de middelen.

3. Vernieuwd en versterkt Procesmanagement

Als uitvloeisel van het bestuurlijk arrangement van 4 juni 2007 en het daarop gebaseerde Plan van Aanpak MBO 2010 is het processteam uitgebreid tot in totaal vier personen. Deze uitbreiding betreft in totaal 1.2 fte.

BEGROTING 2008

Procesmanagement MBO 2010

Tevens voorziet het genoemde Plan van Aanpak in drie innovatieteams die ieder gekoppeld zijn aan een themadomein. Op het moment van indiening van deze begroting worden de teams geformeerd. Het Procesmanagement heeft ervoor gekozen ten behoeve van een integrale aanpak en vanwege de noodzakelijke effectiviteit en efficiency bij de inzet van middelen één team te formeren, dat multidisciplinair is samengesteld. Het Procesmanagement kiest daarbij uitdrukkelijk voor kwaliteit in plaats voor volume.

Ook nieuw, in vergelijking met voorafgaande begrotingsjaren, is het project invoerings- en voortgangsplannen. In het najaar van 2008 en 2009 en optioneel in 2010 voert het interviewteam gesprekken met de Colleges van Bestuur van de MBO scholen, waarover telkens een rapportage wordt uitgebracht ten behoeve van de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

4. Reikwijdte Activiteitenplan

Het moge duidelijk zijn, dat de reikwijdte van het Activiteitenplan sterk is verruimd. Dit in verband met het formuleren van de vier themadomeinen als opgenomen in het Plan van Aanpak MBO 2010. Korthedshalve verwijst het Procesmanagement naar de inhoud van het Activiteitenplan 2008.

5. Personele inzet

De bezetting van het Procesmanagement MBO 2010 en het procesbureau is als volgt opgebouwd:

procesmanagement MBO 2010	2.2 fte
beleidsadviseurs (= inclusief de werkzaamheden die ten behoeve van de experimenten beroepsonderwijs & herontwerpschool worden uitgevoerd)	6.1 fte
projectleider MBO 2010	1.0 fte
managementassistent	0,9 fte
administratief/secretariële ondersteuning	2.0 fte

Het bedrag onder loonkosten is inclusief alle bijkomende werkgeverslasten en conform CAO BVE inschaling.

Overige personeelskosten: omvatten onder meer een ziekteverzuimverzekering.

Externe deskundigheid

Het Procesmanagement MBO 2010 is in lijn met het overheidsbeleid terughoudend bij de inhuur van externe deskundigheid. Echter bij enkele thema's is de inhuur van externe deskundigheid om inhoudelijke (expertise) redenen noodzakelijk. En vanwege het feit dat een tijdelijk procesbureau, dat aan het einde van 2010 wordt opgeheven, (met tijdelijke contracten) soms in pieksituaties externen moet inhuren. Hetgeen per saldo goedkoper is dan het uitbreiden van de "reguliere" formatie. Het Procesmanagement is bij inhuur zeer alert op de prijs- kwaliteitsverhouding.

Huisvestingslasten

Horaplantsoen fungeert als thuisbasis voor het Procesmanagement MBO 2010. De huisvesting voorziet in 10 werkplekken. Dit ten behoeve van genoemde proces – en bureauformatie en inhuur krachten. Gelet op de incidentele noodzaak van vergadercapaciteit wordt die op dagbasis ingehuurd. Overigens is de genoemde huisvestingscapaciteit ook beschikbaar voor de projectleider stagebox en de projectleider AKA en de Herontwerpschool.

BEGROTING 2008

Procesmanagement MBO 2010

Exploitatielasten

- Om op adequate en resultaatgerichte wijze het werk te doen is het noodzakelijk het relatienetwerk in het land op te bouwen en goed te onderhouden. Datzelfde geldt voor de bijeenkomsten in het kader van de experimenten. De post reis- en verblijfkosten is dan ook substantieel van aard;
- Salaris en financiële administratie is uitbesteed;
- Naast de hierboven genoemde noodzakelijk fysieke aanwezigheid is een uitgebalanceerde elektronische en "papieren" communicatie een van de noodzakelijk in te zetten middelen. Het gaat daarbij om communicatie met de onderwijsinstellingen, de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven, het (georganiseerd) bedrijfsleven, het openbaar bestuur en andere relevante actoren in het maatschappelijk verkeer is noodzakelijk. Voor de operationalisering van het communicatiebeleid wordt kortheidshalve verwezen naar de betreffende passages in het ActiviteitenPlan 2008 (hoofdstuk 6).
- Het budget activiteitengeld wordt ingezet ten behoeve van de activiteiten zoals genoemd in het activiteitenplan 2008. Het activiteitengeld stelt het Procesmanagement in staat zijn taken, ten behoeve van de implementatie van de kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende modernisering van het MBO, op adequate wijze uit te voeren.

6. Experimenten 2008/2009

De Experimentclusters worden ook in 2008/2009 geprolongeerd. Wel volgens een indeling die gerelateerd is aan de beoogde domeinindeling van het mbo. Voor wat betreft de taakstelling zal de focus gericht zijn op de programmering, inrichting en examinering van het onderwijs. En op het verder uittesten van de kwalificaties zoals de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven die hebben opgeleverd op basis van het format 2007, zodat de MBO scholen uiterlijk in 2010 beschikken over kwalificaties waarop het predikaat topkwaliteit van toepassing is.

De middelen experimenten 2008/2009 worden ingezet ten behoeve van:

- De experimentclusters.
- Projecten, die bewijsbaar en direct gerelateerd zijn aan de uitvoering van de experimenten én een direct en kwalitatief goed product opleveren.
- Competent City 2008
- Het Project Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent
- De Herontwerpschool

7. De Herontwerpschool

Gelet op de ambities en doelstellingen op het punt van professionalisering worden de activiteiten verder geïntensiveerd. Daarbij zal zoveel mogelijk de formule van co-financiering van toepassing zijn.

8. Competent city 2008

In 2008 organiseert MBO 2010 wederom in samenwerking met het COLO dit experimentenfestival. Entreegelden van de bezoekers en opbrengsten van de beurs genereren externe financiering.

BEGROTING 2008

Procesmanagement MBO 2010

9. AKA project

In februari heeft het Procesmanagement het eindadvies "De laatste kwalificatiekaart" aangeboden aan de Staatsecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. In overleg met de beleidsdirectie BVE is besloten, dat het Procesmanagement ook in de periode 2008/2010 de regie voert. Dus tot het moment van wettelijke verankering. De projectvoering is teruggebracht tot 0,5 fte. Ook de uitvoering van ondersteuningsactiviteiten zal worden beperkt.

9. Indexering

Het budget voor het procesmanagement is een vooraf vastgesteld bedrag. Kostenverhogingen als gevolg van inflatie, prijsstijgingen respectievelijk stijging van salarissen en premies moeten dan ook binnen het vastgestelde budget worden opgevangen.

BEGROTING 2008

	Algemeen 007 Begroot 2008	Aanvulling Programmlijnen 007 Begroot 2008	Experimenten 009 Begroot 2007-2008	Herontwerp School 011 Begroot 2008	Experimenten 009 Begroot 2008-2009	Totaal Begroot 2008
(1)						
g 2008	€ 3.050.000	€ -	€ -	€ -	€ 1.950.000	€ 5.000.000
besteden 2007	€ 248.282	€ 601.204	€ 1.669.831	€ 85.636	€ -	€ 2.604.953
budget	€ -	€ -	€ 300.000	€ 300.000	€ -	€ -
beden per 1 januari 2008	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
sidie	€ 3.298.282	€ 601.204	€ 1.369.831	€ 385.636	€ 1.950.000	€ 7.604.953
INKOMSTEN	€ -	€ -	€ -	€ 250.000	€ -	€ 250.000
LASTEN	€ 3.298.282	€ 601.204	€ 1.369.831	€ 635.636	€ 1.950.000	€ 7.854.953
lasten	€ 230.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 230.000
remie	€ 23.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 23.000
ten	€ 46.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 46.000
chten	€ 20.000	€ -	€ -	€ 30.000	€ -	€ 50.000
en bijscholing	€ 319.000	€ -	€ -	€ 30.000	€ -	€ 349.000
sten	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 10.000
sonheidsdienst	€ 6.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 6.000
en	€ 1.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.000
ziekengeld	€ 1.680.000	€ 105.000	€ 287.000	€ 180.000	€ 237.000	€ 2.489.000
	€ 2.016.000	€ 105.000	€ 287.000	€ 210.000	€ 237.000	€ 2.855.000
is per 31 december	6	0	0	0	0	6
reguliere lasten	€ 60.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 60.000
servicekosten	€ 60.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 60.000
andere lasten	€ 65.000	€ -	€ 8.000	€ -	€ -	€ 73.000
arbijfskosten	€ 20.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 20.000
prokosten	€ 10.000	€ -	€ 2.000	€ 6.000	€ -	€ 18.000
nodigheden	€ 15.000	€ -	€ 2.000	€ -	€ -	€ 17.000
sten	€ 18.000	€ -	€ 8.000	€ -	€ -	€ 26.000
l	€ 325.000	€ 30.000	€ 175.000	€ 25.000	€ -	€ 555.000
(brochures etc.)	€ 4.000	€ -	€ 1.000	€ -	€ -	€ 5.000
atiekosten	€ 40.000	€ -	€ -	€ 10.000	€ -	€ 50.000
en lidmaatschappen	€ 4.000	€ -	€ 2.000	€ 2.000	€ -	€ 8.000
sten	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 10.000
ichaf en onderhoud invent.	€ 30.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 30.000
tskosten	€ 5.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ -	€ 8.000
werk	€ 38.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 3.000	€ -	€ 43.000
osten	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 15.000
i	€ 720.000	€ 464.204	€ 250.000	€ 316.000	€ 973.000	€ 2.723.204
ten	€ -	€ -	€ 612.000	€ -	€ 700.000	€ 1.312.000
len	€ -	€ -	€ -	€ 10.000	€ -	€ 10.000
ploitatielasten	€ 3.000	€ -	€ 831	€ 636	€ -	€ 4.467
en	€ 20.000	€ -	€ 50.000	€ 60.000	€ 40.000	€ 170.000
n	€ 282	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 282
	€ 1.342.282	€ 496.204	€ 1.112.831	€ 433.636	€ 1.713.000	€ 5.097.953
inkomsten en lasten	€ 120.000	€ -	€ 30.000	€ 8.000	€ -	€ 158.000
	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

andere wijzigingen voor dit budget zijn aangegeven in het jaar 2007.

Bijlage bij Begroting 2008



onderwijs dat werkt

Reactie van CFI op de financiële
Procesmanagement MBO 2010

jaarstukken van het

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

Stichting Innovatie Beroepsonderwijs
t.a.v. de heer [REDACTED]
Postbus 7001
6710 CB Ede

Den Haag

Ons kenmerk

Uw kenmerk

17 JUNI 2008

BVE/stelsel/25567

7360/ MBO 2010-[REDACTED]

Onderwerp

Subsidie activiteitenplan 2008 'MBO 2010:
onderwijs dat werkt'

Geachte heer [REDACTED]

Met uw brief van 14 april 2008 hebt u mij het activiteitenplan 2008 'MBO 2010: onderwijs dat werkt' en de daarbij behorende begroting toegezonden.


U ontvangt hierbij in bijgevoegde subsidiebeschikking het besluit tot toekenning van een subsidie van maximaal € 5 miljoen voor het kalenderjaar 2008. Dit bedrag wordt in eerste instantie als voorschot toegekend. Deze subsidie wordt verleend voor het procesmanagement MBO 2010, dat bij de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur ondersteuning biedt aan instellingen op het gebied van inhoudelijke zaken, bedrijfsvoering en professionalisering, en de uitvoering van de activiteiten zoals vermeld in voornoemd activiteitenplan.

Voor verdere informatie verwijs ik u naar de bijgevoegde beschikking over 2008.

Het in de beschikking genoemde bedrag ad € 5 miljoen zal in twee termijnen worden overgemaakt op bankrekening 30.93.64.957 van het procesmanagement MBO 2010 te Ede, onder vermelding van verplichtingnummer 61200-12937.

De eerste termijn van het in de beschikking genoemde bedrag ad € 4 miljoen zal binnenkort worden overgemaakt. Na ontvangst en na een positieve beoordeling van de voortgangsrapportage zal de tweede termijn van de subsidie ad € 1 miljoen worden uitgekeerd.

Voor de subsidieaanvraag voor het jaar 2009 dient u mij vóór 31 december 2008 wederom een activiteitenplan en een bijbehorende begroting voor te leggen.

Hebt u vragen over deze brief, dan kunt u op werkdagen van 08.30 tot 12.00 uur en van 13.00 tot 17.00 uur telefonisch contact opnemen met het informatiecentrum Beroepsonderwijs, Volwasseneneducatie en Hoger Onderwijs. U kunt dit informatiecentrum bereiken via het doorkiesnummer 

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart,

namens deze,

de directeur-generaal Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap & Emancipatie,



Beschikking tot subsidieverlening aan Stichting Innovatie Beroepsonderwijs voor het uitvoeren van het activiteitenplan voor 2008.

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Gelet op artikel 4, eerste lid van de wet overige OCW-subsidies,

BESLUIT:

Artikel 1 Begripsbepalingen

In deze beschikking wordt verstaan onder:

- a. staatssecretaris: de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap;
- b. subsidieontvanger: stichting Innovatie Beroepsonderwijs te Ede;
- c. Awb: de Algemene wet bestuursrecht.

Artikel 2 Doelstellingen

Aan de subsidieontvanger wordt subsidie verleend voor het procesmanagement MBO 2010, dat bij de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur ondersteuning biedt aan instellingen op het gebied van inhoudelijke zaken, bedrijfsvoering en professionalisering, en de uitvoering van de activiteiten zoals vermeld in het activiteitenplan voor 2008 (brief van 14 april 2008, kenmerk: 7360/MBO2010-XXXXXXXXXX). Bij de uitvoering van het activiteitenplan zal het procesmanagement MBO 2010 conform de overwegingen handelen die vermeld zijn in hoofdstuk 4 van het activiteitenplan 2008.

Artikel 3 Subsidiebedrag

- 1. De subsidie bedraagt maximaal € 5.000.000,-.
- 2. De subsidie wordt verleend voor het kalenderjaar 2008.
- 3. De staatssecretaris verstrekt een voorschot op de subsidie.
- 4. Het voorschot op de subsidie wordt in twee termijnen uitgekeerd: de eerste termijn ad € 4.000.000,- wordt uitgekeerd in juni 2008, de tweede termijn ad € 1.000.000,- na ontvangst en goedkeuring van de voortgangsrapportage, bedoeld in artikel 5, tweede lid, over het eerste half jaar van 2008.

Artikel 4 Subsidievaststelling

- 1. Ten behoeve van de vaststelling van de subsidie dient de subsidieontvanger binnen 6 maanden na afloop van het boekjaar een financieel verslag en een jaarverslag in als bedoeld in artikel 4:75 van de Awb, alsmede een accountantsverklaring als bedoeld in artikel 4:78, derde lid, van de Awb.
- 2. Het boekjaar is gelijk aan het kalenderjaar.
- 3. De subsidie wordt vastgesteld op basis van de werkelijke uitgaven, doch bedraagt niet meer dan het bedrag van de subsidieverlening. Eventuele niet bestede middelen kunnen worden verrekend met andere subsidies aan de stichting Innovatie Beroepsonderwijs.

Artikel 5 Nadere subsidieverplichting

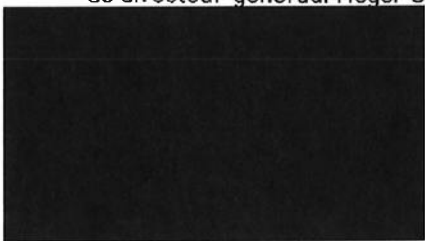
1. De subsidieontvanger dient over 2008 drie keer een rapportage in over de experimenten in het mbo:
 - Januari/ februari 2008: kwantitatieve tussenrapportage experimenten 2007/ 2008
 - September/ oktober 2008: eindrapportage experimenten beroepsonderwijs 2007/ 2008
 - September/ oktober 2008: kwantitatieve startrapportage experimenten 2008/ 2009
2. De subsidieontvanger levert voor 1 oktober 2008 een voortgangsrapportage op waarin de tussenstand wordt weergegeven van de uitvoering van het activiteitenplan 2008 'MBO 2010, Onderwijs dat werkt' ten behoeve van de ondersteuning van instellingen bij de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart,

namens deze,

de directeur-generaal Hoger Onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap & Emancipatie,



MBO 2010-2008 nr. 08



**MBO
2010**

onderwijs dat werkt

Op weg naar 2010

... met vertrouwen

Rapportage gespreksronde invoeringsplannen
competentiegericht beroepsonderwijs

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Aanpak en proces	4
3	Invoering competentiegericht beroepsonderwijs anno 2008	7
	3.1 De context	7
	3.2 De 'state of the art': urgentiebesef, regie, zakelijkheid en balans	8
	3.3 Inhoud	9
	3.4 Professionalisering	13
	3.5 Bedrijfsvoering	17
4	Conclusies en aanbevelingen	20



onderwijs dat werkt

1

Inleiding

Aanleiding en opdracht

Medio 2007 heeft de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mevrouw Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart, besloten tot een koerswijziging ten aanzien van de bestuurlijke aansturing van het herontwerp mbo. De tot dan toe opererende Stuurgroep werd opgeheven. Het Procesmanagement werd versterkt en kreeg een nieuwe naam: MBO 2010. De staatssecretaris zou met alle instellingen individueel de dialoog aangaan over de aanpak van het herontwerp. In dit verband werd de instellingen gevraagd na de zomer met een invoeringsplan te komen. De ongebonden procesmanager MBO 2010, [REDACTED], werd gevraagd om namens de staatssecretaris, en samen met een onafhankelijk extern adviseur, het gesprek met elke instelling over het invoeringsplan te voeren. Doel en opdracht van de gesprekken was om, sectorbreed, scherp te krijgen in hoeverre de (verdere) implementatie van het competentiegericht beroepsonderwijs (verder: cgo) richting de beoogde wettelijk verplichte invoering per augustus 2010 realistisch en haalbaar is. De voorliggende rapportage bevat de resultaten van deze gespreksronde. In de gesprekken is de instellingen verder steeds gevraagd wat volgens hen de thema's zijn die een plek moeten hebben in het ondersteuningsaanbod van het procesmanagement. De bevindingen op dit punt zijn besproken met de drie procesmanagers die elk een 'loods'-functie hebben (verder: de loodsen) en worden verwerkt in de activiteitenplanning van het procesmanagement voor de komende jaren.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 schetsen we de rond de gesprekken gevolgde aanpak en behandelen we een aantal procesmatige observaties. Hoofdstuk 3 bevat een weergave van onze inhoudelijke bevindingen op grond van de invoeringsplannen en de gevoerde gesprekken. We doen dit aan de hand van de drie centrale thema's: Inhoud, Professionalisering en Bedrijfsvoering. We larderen onze bevindingen met (geanonimiseerde) quotes van bestuurders. Deze zijn steeds cursief weergegeven. In hoofdstuk 4 vatten we onze belangrijkste conclusies samen en formuleren we een aantal aanbevelingen voor een succesvol vervolg van de implementatie van cgo.

Ede. 30 januari 2008
[REDACTED]

2

Aanpak en proces

Logistiek/procedure

Na ontvangst heeft OCW de invoeringsplannen doorgestuurd naar de ongebonden procesmanager. De plannen zijn en worden door ons behandeld als 'bedrijfsinterne informatie van de instelling', die niet aan derden wordt verstrekt.

Ter voorbereiding op de gesprekken zijn twee onafhankelijke externe lezers (met kennis van de sector) ingezet die, met behulp van een leeswijzer opgesteld door de extern adviseurs, elk invoeringsplan hebben bestudeerd.

Half november 2007 is de ronde gestart en eind januari zijn de laatste gesprekken gevoerd. Van elk gesprek is een verslag gemaakt, dat voor eventuele amendering en akkoord aan de instelling is voorgelegd. De gespreksverslagen zijn strikt vertrouwelijk en alleen in het bezit van de instelling en het interviewteam (ongebonden procesmanager en extern adviseurs). OCW noch de drie als 'loodsen' aangestelde collega-bestuurders hebben of krijgen inzage in de verslagen. Voorliggende rapportage bevat geen informatie op het niveau van individuele instellingen.

'Critical friends'

Op voordracht van OCW zijn [REDACTED] (adviseur bij Berenschot en auteur van het rapport *De kracht van het herontwerp*) en [REDACTED] [REDACTED] ingeschakeld om met [REDACTED] de gesprekken te voeren. De hen toebedachte rol was die van 'critical friend' van de instellingen. Hun opdracht was om op constructieve wijze 'de tegels te lichten' van de implementatieaanpak van de instellingen: is die aanpak realistisch, welke valkuilen zijn er en welke adviezen kunnen worden meegegeven? De formule van de 'critical friend' is in theorie zowel krachtig als kwetsbaar. Als instelling en adviseur er professioneel mee omgaan en het gesprek constructief insteken, kan de formule zijn vruchten afwerpen. Maar als de instelling niet openstaat voor de feedback en adviezen van de 'critical friend' of wanneer deze in een inspectierol schiet, kan de constructie direct onderuit gehaald worden. Onze ervaring is dat er in vrijwel alle gesprekken prudent en professioneel met de formule is omgesprongen. Dit heeft in onze beleving geleid tot openhartige, soms scherpe, maar overall zinvolle en oplossingsgerichte gesprekken.

Vervolggesprekken

De sfeer tijdens de gesprekken was dus naar onze waarneming open en constructief. In vrijwel alle gesprekken vonden de extern adviseurs aanknopingspunten voor adviezen en suggesties voor versterking van de door de instelling gekozen aanpak. De gesprekken waren daarmee al een vorm van 'ondersteuning' vanuit het procesmanagement. Dat dit ook door de instellingen zo is ervaren, blijkt onder andere uit het feit dat ongeveer de helft van de scholen (ROC's, AOC's en vakscholen) heeft aangegeven een vervolggesprek in het voorjaar van 2008 op prijs te stellen.

Afstemming met de 'loodsen'

Parallel aan de gesprekken door het interviewteam zijn de drie loodsen gestart met het broodnodige 'kwartiermaken' om een beeld te krijgen van de relevante issues op de aan hen toebedeelde terreinen Inhoud, Professionalisering en Bedrijfsvoering. Half januari heeft overleg plaatsgevonden tussen interviewteam en loodsen om te bezien in hoeverre de uit beide trajecten naar voren gekomen contouren van de activiteitenplanning met elkaar stroken. Er bleek een goede match te bestaan tussen de observaties en indrukken over en weer. De agendathema's die het procesmanagement uiteindelijk heeft geformuleerd zijn dan ook gebaseerd op de bevindingen van het interviewteam zowel als die van de drie procesmanagers die elk een loodsfunctie vervullen.

Het verzoek om een plan: begin van dialoog, of terug naar af?

Alle instellingen hebben aan het verzoek van de staatssecretaris voldaan om een invoeringsplan op te leveren. Veel bestuurders gaven aan dat het verzoek hen dwong planmatiger en gestructureerder over de implementatie na te denken. Bij instellingen waar nog geen instellingsbreed plan aanwezig was, gaf het verzoek van de staatssecretaris een extra stimulans om gestructureerd te inventariseren wat de stand van zaken is, wat men tot nu toe heeft ondernomen, wat de effecten daarvan zijn geweest, en welke inspanningen nog voorliggen op weg naar 2010. In de gesprekken werd overheersend positief gesproken over de door de staatssecretaris ingezette nieuwe koers en haar verzoek om met een invoeringsplan te komen. Ook over het Plan van Aanpak MBO 2010 blijken de instellingen over het algemeen positief. Tegelijkertijd vragen veel bestuurders zich, soms vertwijfeld, af of dit het begin is van een nieuwe, directieve aanpak vanuit OCW. Is er sprake van een terugkeer naar strakke overheidssturing en inperking van de speelruimte van de instellingen? De ingezette koers lijkt dus kwetsbaar. Cruciaal voor succes is, zo komt uit de gesprekken naar voren, dat OCW consequent en consistent blijft in de beleidsvoering, en ook andere betrokken actoren (Inspectie, Tweede Kamer, brancheorganisaties) nadrukkelijk mee willen in de nieuwe atmosfeer van positief-

constructieve dialoog. Essentieel is verder dat de wijze waarop de dialoog wordt ingericht en gevoerd, in balans blijft met de bestuurlijke verhoudingen tussen de overheid en de Colleges van Bestuur.

Het ene invoeringsplan is het andere niet

In haar brief aan de instellingen heeft de staatssecretaris aangegeven dat de instellingen vrij zijn in de uitwerking van het plan. Er is geen format voorgeschreven. Dit is een verstandige keuze geweest. Elke instelling kon zo vanuit haar eigen referentiekader reflecteren op de stand van zaken rond de invoering van cgo. Dit heeft geresulteerd in een grote en rijke diversiteit aan plannen wat structuur, totstandkoming en inhoud betreft.

De structuur van de plannen geeft in veel gevallen al een beeld van de wijze waarop de implementatie van cgo wordt ingericht. Bij een decentrale uitvoering ligt de nadruk in het plan op de beschrijving van de stand van zaken op het niveau van sectoren en teams. Waar de regie nadrukkelijker op centraal niveau is belegd, heeft een invoeringsplan vaak een instellingsbrede scope.

De totstandkoming van het invoeringsplan verschilt per instelling. Sommige instellingen konden teruggrijpen op een al bestaand plan. Voor andere instellingen was het verzoek van de staatssecretaris aanleiding om alsnog een plan te maken.

Wat inhoud betreft zijn er ook grote verschillen. Er zijn instellingen die de nadruk leggen op één of twee thema's. Sommige plannen zijn sterk vanuit een visie geschreven, andere zijn voornamelijk projectmatig opgesteld.

Zicht op de kwaliteit van de implementatie: plan én gesprek

Het ene plan bleek dus het andere niet. Ook in termen van kwaliteit. Maar dat werd dan vaak weer gecompenseerd door het gesprek, 'for better or for worse'. Soms werd een prima plan nog eens kracht bijgezet door een dito gesprek. Soms bleek de kwaliteit van de voorgenomen implementatie genuanceerd te moeten worden door onzekerheden of blinde vlekken die tijdens het gesprek naar voren kwamen. En soms moest het interviewteam zijn minder positieve oordeel aanpassen op basis van het gesprek. De hierna volgende weergave van onze bevindingen is derhalve nadrukkelijk gebaseerd op de indruk van de invoeringsplannen en gesprekken samen.

3

Invoering competentiegericht beroepsonderwijs anno 2008

3.1 De context

"Dit proces kent twee gedaanten: in de eerste plaats zijn er de wettelijke eisen, de kwalificatiedossiers. Hier wordt het onderwijs op gebaseerd. In de tweede plaats is er sprake van onderwijsvernieuwing. Dit is een langdurig proces en is een kwestie van invoeren en steeds weer bijstellen. Dit proces is in 2010 nog niet klaar."

Cgo: antwoord op politieke en maatschappelijke vraag om modernisering van het mbo

Het bedrijfsleven vraagt om afgestudeerden die niet alleen beschikken over kennis, maar ook over de juiste vaardigheden en de juiste attitude. De overheid wil dat instellingen de voortijdige schooluitval terugdringen. Deelnemers eisen dat het onderwijs interessanter wordt en dat er meer ruimte is voor hun specifieke, individuele wensen. Om aan deze claims tegemoet te komen heeft de overheid enkele jaren terug, in samenspraak met onderwijsinstellingen en bedrijfsleven, besloten tot omvorming van het op eindtermen gebaseerde beroepsonderwijs tot competentiegericht beroepsonderwijs.

Wat betekent die omvorming nu eigenlijk? Wat is 'goed onderwijs'? De inhoud van de nieuwe, competentiegerichte beroepsopleidingen is vastgelegd in de kwalificatiedossiers. Een instelling kan de invoering van een nieuwe opleiding zo eenvoudig of ingewikkeld maken als ze zelf wil. Het kwalificatiedossier schrijft immers alleen het 'wat' (de opleidingsinhoud) voor en niet het 'hoe'. Een 'nieuwe' opleiding kan daarom in beginsel volledig worden aangeboden via klassieke onderwijsvormen. Maar daarmee 'kom je niet weg' als instelling. Deelnemers motiveer je niet meer met exclusief klassikaal onderwijs, eendimensionale werkvormen, bulkwerk en massa-aanbod. Het bedrijfsleven heeft niets aan deelnemers die competenties aangeleerd hebben via louter klassieke onderwijsvormen en als 'sluitstuk' nog eens een kijkje nemen in de praktijk. Om competenties wezenlijk te verwerven, móet de samenwerking tussen school en bedrijf worden geïntensiveerd en moet het leren in de praktijk veel nadrukkelijker worden geïntegreerd in het onderwijsprogramma. Succesvolle invoering van cgo betekent dus, hoe beperkt of gefaseerd aangepakt dan ook, modernisering van het mbo. Ook omdat al een geringe flexibilisering van het onderwijs¹ een wezenlijke impact heeft op de organisatie van het primair

¹ Onder 'flexibilisering' verstaan wij een toename van variëteit in werkvormen, van het aantal instroommomenten en/of van de mate waarin de programmering van het onderwijs kan worden afgestemd op de individuele wensen van de deelnemers.

proces en op de bedrijfsprocessen zoals de 'onderwijslogistiek' van de instellingen. In de plannen en gesprekken hebben we gemerkt dat dit besef nu evident op het netvlies van de Colleges van Bestuur staat.

De transitie in beeld

Sectorbreed heeft men, zo is onze waarneming, goed scherp wat de majeure elementen zijn van de transitie waarvoor men nu en de komende jaren staat. Zie onderstaand schema:

Van	Naar
Eindtermenonderwijs	Competentiegericht beroepsonderwijs
Exclusief klassikaal georganiseerd onderwijs	Onderwijs met variëteit in het weekprogramma
Beperkte inzet van informatietechnologie	Substantiële inzet van informatietechnologie om leerprocessen te versnellen, te verbeteren en attractiever te maken
Bedrijfsvoering van de lessenschool	Bedrijfsvoering van de school met variëteit
Docenten met focus op vak en groep	Docenten met focus op vak, groep en loopbaan individuele leerling

De ongerichtheid van het maatschappelijk debat

In de maatschappelijke en politieke discussie rondom de invoering van cgo (en onderwijsinnovatie in het algemeen) doemt vaak de kritiek op dat onderwijsinstellingen met een interne aangelegenheid bezig zijn waar de omgeving niet op zit te wachten. Vorig jaar constateerde Berenschot al de vaak negatieve atmosfeer, op nationaal niveau, rondom de invoering van cgo. De afgelopen tijd hebben wij helaas nog geen wezenlijke kentering in deze atmosfeer gemerkt. Soms lijkt het wel alsof het onderwijs nu maar moet stoppen met al die innovatie en gewoon weer 'goed onderwijs' moet gaan verzorgen. Het politiek en maatschappelijk debat rondom onderwijsvernieuwing mist veelal de noodzakelijke nuance en ontbeert doorgaans het besef van de complexiteit van de operatie waarvoor de instellingen staan. Zo wordt het 'competentiegericht onderwijs' vaak in één adem genoemd met 'het nieuwe leren'. Aan incidenten in de uitvoering van cgo, hoe dramatisch ook, wordt niet zelden het failliet van de operatie en soms zelfs van onderwijsvernieuwing in het algemeen verbonden.

Dit alles doet het imago van het mbo geen goed. We zien nog weinig krachtige en proactieve initiatieven om hierin verandering aan te brengen.

3.2 De 'state of the art': urgentiebesef, regie, zakelijkheid en balans

Beseffend dat de invoering van cgo niet een kwestie is van 'de knop omzetten naar een nieuw kwalificatiedossier' en dus ook directe consequenties heeft voor

de bedrijfsvoering, het personeelsbeleid en de relatie met de externe omgeving, hebben de Colleges van Bestuur nadrukkelijk de regie op het traject genomen, dan wel versterkt en aangescherpt. In alle plannen en gesprekken merken wij dat de bestuurlijke betrokkenheid bij en aansturing van het invoeringsproces is geïntensiveerd. Dat komt tot uitdrukking op de drie majeure aandachtsgebieden van het traject: Inhoud, Professionalisering en Bedrijfsvoering. Over de hele linie valt in de invoeringsplannen en de gesprekken een zakelijke benadering van de invoering van cgo waar te nemen. De 'ideologie' achter onderwijsvernieuwing maakt plaats voor sturen op resultaat. Over het algemeen zoeken instellingen naar een goede balans tussen lessen, projecten, individuele opdrachten, stages en andere werkvormen. Sectorbreed constateren wij dat Colleges van Bestuur er zeer op gericht zijn primair de basiskwaliteit van het onderwijs op orde te hebben, zodat de modernisering op een stevig fundament rust. In de hierna volgende paragrafen gaan wij specifiek in op de stand van zaken en aandachtspunten voor elk van de drie aandachtsgebieden.

3.3 Inhoud

Implementatietempo neemt gestaag toe, vertrouwenwekkende en realistische planning

Het Berenschot-onderzoek van 2007 wees uit dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen de instellingen wat betreft implementatietempo, en dat voor veel instellingen de (op dat moment nog voorziene) wettelijk verplichte invoering in 2008 hoe dan ook te snel zou komen. Mede op grond van deze constatering is de deadline verschoven naar 2010. Inmiddels is duidelijk dat in het schooljaar 2007-2008 rond de 40% van de deelnemers onderwijs volgt aan een nieuwe opleiding. Nog 60% te gaan dus, een behoorlijke stap. Hierbij dient wel bedacht te worden dat dit percentage betrekking heeft op de totale populatie deelnemers. Het percentage eerstejaars deelnemers dat een experimenteeropleiding volgt ligt hoger. De slag die richting 2010 gemaakt moet worden, is dus minder massief dan het lijkt. Op de tweede plaats hebben de meeste instellingen die naar verhouding 'achter' liepen ten opzichte van het sectorgemiddelde, inmiddels een stevige tot zeer stevige slag gemaakt; bij veel van deze instellingen is de implementatiegraad (het aantal deelnemers in experimenten) in één jaar tijd aanzienlijk toegenomen en zijn ook de plannen voor realisatie per 1 augustus dit jaar substantieel tot zeer substantieel. Ten derde hebben veel van de instellingen die ten tijde van het Berenschot-onderzoek al een eind in de richting van volledige implementatie waren, hun planning richting 100% realisatie op de aanvankelijke wettelijke invoeringsdatum van 1 augustus 2008 gehandhaafd. Slechts een aantal van deze instellingen heeft het voorgenomen implementatiepad getemporeerd. Op grond van de voorgaande twee punten is het aannemelijk dat de implementatiegraad per 1 augustus 2008

aanmerkelijk toegenomen is. Op de vierde plaats hebben instellingen de voorgenomen start van experimenten moeten uitstellen omdat de desbetreffende kwalificatiedossiers nog niet beschikbaar zijn, dan wel naar hun oordeel kwalitatief te wensen overlaten. Tot slot geldt sectorbreed dat alle instellingen zich nu, middels invoeringsplan en gesprek, hebben gecommitteerd aan volledige realisatie per 1 augustus 2010. Dat wil zeggen dat alle eerstejaars deelnemers in het mbo per die datum onderwijs volgen aan een nieuwe, op cgo gebaseerde opleiding. Alle Colleges van Bestuur geven in de gesprekken aan er zonder meer vertrouwen in te hebben dat hun instelling hierin zal slagen. De check onzerzijds op de implementatieplanning wijst uit dat dit vertrouwen terecht is. In geen enkel geval hebben wij vastgesteld dat tijdige afronding van het invoeringstraject binnen een instelling onhaalbaar is. In een beperkt aantal gevallen vonden wij de afgegeven planning voor herijking of verfijning en concretisering vatbaar. Daarbij was vaker sprake van een te ambitieus, dan van een te mager implementatiepad. Instellingen die kwantitatief te grote stappen willen maken, hebben wij geadviseerd te temporiseren. Instellingen die naast de invoering van cgo bezig zijn met andere ingewikkelde veranderprocessen hebben wij geadviseerd eerst de implementatie van cgo krachtig ter hand te nemen ('first things first').

Kwaliteit achter de cijfers: noodzaak van visie, control en een adequate veranderaanpak

Met een realistische en haalbare implementatieplanning zijn instellingen er echter nog niet. De implementatiegraad bij een instelling en het percentage deelnemers in experimenten zegt op zichzelf nog niets. Voor succesvolle en kwalitatief geloofwaardige invoering is verder van belang dat de instelling:

- een heldere en goed uitgewerkte visie heeft op de gewenste mate van flexibilisering en variëteit in onderwijsaanbod en -programmering (hoe ver wil en kan de instelling daarmee gaan)
- stuurt op de voortgang en kwaliteit van het invoeringstraject en in dat kader beschikt over een adequaat planning & control instrumentarium
- en een veranderaanpak kiest die past bij de instelling.

Uit de gespreksronde blijkt dat de Colleges van Bestuur deze noodzaak van visie, control en projectmatige aanpak onderschrijven, maar dat het nog wel een uitdaging is om hier goed handen en voeten aan te geven:

Visie

"Het 'flauwekulonderwijs' moet eruit en daar moet evidence-based onderwijs voor in de plaats komen."

De meeste instellingen hebben wel een globaal idee van wat zij willen ten aanzien van flexibilisering van het onderwijs, maar hebben (afgaand op de invoeringsplannen en gesprekken) moeite om dit te vertalen naar een eenduidige en concrete

onderwijskundige koers. Sommige instellingen 'slaan door', waarbij ofwel flexibilisering het toverwoord is en tot in het oneindige lijkt te moeten worden doorgevoerd, ofwel een terugkeer naar klassiek onderwijs wordt bepleit en al de geringste mate van flexibilisering als onwenselijk wordt beschouwd. Volgens ons speelt een belangrijke rol bij deze ongerichtheid en onzekerheid van veel instellingen, het gebrek aan gedegen (wetenschappelijk) onderzoek naar de effecten en effectiviteit van cgo en van flexibilisering en variëteit van het mbo-onderwijs. De vormgeving van competentiegericht en flexibel onderwijs vindt, om het zo te zeggen, weinig 'evidence based' plaats. De sector ontbeert, met andere woorden, een degelijke 'Research & Development-functie'.

Planning & control

"De invoering van competentiegericht beroepsonderwijs is geen doel op zich: het gaat om het rendement (de kwaliteit van het onderwijs). Om het rendement te kunnen bepalen, moet er sprake zijn van meetbare resultaten."

Er wordt sectorbreed wel werk gemaakt van de ontwikkeling van een adequaat planning & control-instrumentarium om de voortgang en kwaliteit van het invoeringstraject te monitoren, maar de meeste instellingen bevinden zich wat dit betreft nog in een pioniersfase. Enkele instellingen zijn al verder en hebben (geavanceerde) 'tools' ontwikkeld die vaak in het instellingsbrede planning & control-instrumentarium zijn ingebed. De kennisuitwisseling tussen instellingen komt inmiddels op gang. Dat kost echter veel tijd, en probleem is dat wat bij de ene instelling werkt bij de andere instelling vaak lastig in te passen is.

Veranderkundige aanpak

"Een bestuurlijk dilemma betreft de vraag hoe centraal of decentraal het proces geregeld moet worden."

In veel instellingen is tot voor kort een relatief 'losse' veranderaanpak gevolgd bij de implementatie van cgo. Vaak werd onder het motto 'laat duizend bloemen bloeien' veel ruimte gelaten aan opleidingsteams en afdelingen om hun eigen inhoudelijke koers en tempo te bepalen, en werd slechts beperkt gestuurd op voortgang en kwaliteit van het traject. Daarin is duidelijk verandering gekomen. Ook op dit punt hebben de Colleges van Bestuur de regie gepakt dan wel versterkt. Waar de invoering van cgo een zekere mate van ongerichtheid en soms zelfs vrijblijvendheid had, is die er nu evident af. Instellingen denken scherp na over de veranderaanpak die het best bij hen past. In veel gevallen wordt gekozen voor een projectstructuur, met een stuurgroep, werkgroepen etc. Andere instellingen hebben besloten om de implementatie te beleggen in de lijn. Ook zijn er instellingen die de invoering van cgo parallel laten lopen met de invoering van resultaatverantwoordelijk management en resultaatverantwoordelijke teams. De verantwoordelijkheid voor kwaliteit en voortgang van het traject is dan bij de teams-in-wording

gepositioneerd. Er wordt dus goed nagedacht over de organisatorische vorm waarin de implementatie van cgo het best kan worden gegoten en over de vraag welke veranderaanpak in de eigen situatie het meest effectief is. Ook op dit punt merken wij echter dat het aan voldoende relevante 'evidence' ontbreekt om weloverwogen keuzes te maken. Beslissingen om te kiezen voor een projectstructuur dan wel het beleggen van de verantwoordelijkheid in de lijn of bij teams lijken, zo komt in de gesprekken naar voren, vaak arbitrair te zijn genomen of onvoldoende te zijn doordacht op hun operationele consequenties. Ook wat dit betreft mist de sector relevante 'Research & Development' en ontbreekt het de Colleges van Bestuur aan voldoende kennis om de implementatie van cgo ook veranderkundig adequaat handen en voeten te geven.

Bruikbaarheid onderwijsconcepten in relatie tot inhoud, niveau en leerweg

We hebben geconstateerd dat de Colleges van Bestuur in toenemende mate de bruikbaarheid van onderwijsconcepten toetsen op basis van inhoud, niveau en leerweg van de opleiding. In lijn daarmee hebben we vastgesteld dat Colleges van Bestuur die functionaliteit eveneens toetsen aan de ordening van het middelbaar beroepsonderwijs naar de aard van de programma's. Als voorbeeld moge de volgende ordening dienen: arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent/niveau 1 – vakopleidingen – opleidingen gericht op middenkader/doorstroom naar het hbo – associate degree. Wij weten dat het vraagstuk van ordening van opleidingen buiten de bevoegdheid van het procesmanagement MBO 2010 ligt. We zijn echter wel van mening dat een doordachte en transparante omgang met de onderscheiden onderwijsconcepten daadwerkelijk een bijdrage levert aan een succesvolle implementatie van cgo.

Beroepspraktijkvorming: professionaliteit relatiemanagement, betrokkenheid bedrijfsleven

Een specifiek punt dat ons is opgevallen in de invoeringsplannen en de gesprekken, is de uitdaging waarvoor de meeste instellingen staan ten aanzien van de beroepspraktijkvorming. Van essentieel belang voor het binnenhalen van voldoende en kwalitatief hoogwaardige stageplaatsen is een professioneel account- en relatiemanagement. De meeste instellingen hebben wat dit betreft nog majeure slagen te maken. Daarnaast is op dit vlak ook de betrokkenheid van het bedrijfsleven cruciaal, alsmede het vermogen om actief te participeren in de programmering, de begeleiding en de beoordeling van deelnemers. Dit laat volgens de instellingen nogal eens te wensen over. Ook de bijdrage, betrokkenheid en toegevoegde waarde van de Kenniscentra, die op dit vlak een spilfunctie vervullen, zijn naar de mening van veel instellingen voor verbetering vatbaar.

Roep om stabiliteit en consistentie in beleid

Met het gereedkomen van de laatste kwalificatiedossiers zal de eerste majeure fase van het herontwerp zijn afgerond. De herhaaldelijke veranderingen van het format voor, en de verhitte en soms ongenueanceerde debatten over de inhoud van de kwalificatiedossiers in de afgelopen jaren hebben de instellingen veel kopzorgen en frustraties bezorgd. In vrijwel alle gesprekken pleitten de Colleges van Bestuur nadrukkelijk voor rust en stabiliteit op dit front. Op het vlak van de kwalificatiedossiers betekent dat: onderhoud, actualisering, wegwerken van doublures en verwerken van de opbrengsten van de testen die nu en de komende jaren plaatsvinden. Fundamentele wijzigingen in het al zo ingewikkelde bouwwerk zijn echter ongewenst. In dit verband pleiten de instellingen er tevens voor dat deel C van de dossiers daadwerkelijk de adviesstatus krijgt – zoals in het format van 2007 voorzien. Hetzelfde geldt voor de discussie rond examens. De recent opgekomen gedachte rond centrale examinering wordt zonder uitzondering door iedere instelling resoluut van de hand gewezen: centrale examinering staat haaks op de uitgangspunten van cgo en is volgens de instellingen in strijd met de bestuurlijke verhoudingen tussen overheid, instellingen en toezicht. Wel vormen volgens de instellingen uitwisseling en standaardisatie van kennis en materiaal rond examens een belangrijk aanknopingspunt voor kwaliteitsverbetering. Tot slot is voor de instellingen, los van de specifieke situatie rond de kwalificatiedossiers en de examens, stabiliteit en consistentie in beleid van groot belang voor het succes van de (verdere) implementatie van cgo. Het gaat dan bijvoorbeeld om consistentie in de door de staatssecretaris ingezette koers van dialoog; zoals eerder aangegeven hebben veel instellingen in de gesprekken gewezen op het risico dat deze koers omslaat in directieve overheidssturing. Het is volgens de instellingen noodzakelijk dat de overheid zijn beleid respectievelijk zijn beleidsvoornemens toetst op de effecten op de voortgang en de beoogde doelstellingen van cgo. Maar ook de koers en het handelen van de Inspectie is van belang. Modernisering van het mbo impliceert volgens de instellingen ook modernisering van het toezicht. Bij de Colleges van Bestuur bestaat veel onzekerheid over de vraag of de Inspectie de bereidheid respectievelijk het vermogen heeft het toezicht daadwerkelijk te enten op cgo zoals dat wordt beoogd.

3.4 Professionalisering

“Personeel is een kritische factor in het traject: het is tegelijkertijd de kracht en zwakte van de organisatie als het gaat om implementatie van cgo.”

Aandacht voor professionalisering geïntensiveerd

Ook op het gebied van professionalisering zien we in de invoeringsplannen en de gesprekken een sterk toegenomen urgentiebesef bij bestuurders en andere betrok-

kenen. Er wordt stevig gekeken naar de professionaliseringsbehoefte rondom de invoering van cgo. Opleidingsbudgetten worden nu expliciet, en veel nadrukkelijker dan uit eerder onderzoek bleek, aangewend voor het inschakelen van, veelal externe, deskundigheid om de instelling te ondersteunen bij het trainen van personeel. Colleges van Bestuur sturen ook veel nadrukkelijker dan voorheen op de voortgang en kwaliteit van de ondersteuning, hetzij zelf hetzij via een afdeling HRM of via het middenmanagement.

Focus op inhoudelijke training van docenten en opleidingsteams, variëteit aan vormen

In de professionaliseringsprogramma's van de meeste instellingen ligt de nadruk op het trainen van de docenten en opleidingsteams. Daarbij wordt zowel aandacht besteed aan ondersteuning van docenten en teams bij de ontwikkeling van nieuw onderwijs, als aan het trainen van personeel in de nieuwe vaardigheden en rollen (assessor, coach) die cgo met zich meebrengt. Het accent in het trainingsaanbod ligt bij de meeste instellingen op versterking van de inhoudelijke (onderwijskundige en didactische) kennis en vaardigheden die nodig zijn voor cgo.

De professionaliseringsprogramma's van de instellingen worden gekenmerkt door een variëteit aan trainingsvormen en -constructies. Veel voorkomend zijn meerdaagse (al dan niet in tijd gespreide) trainingen door externe bureaus, waarbij docenten en teams worden getraind in voor cgo relevante vaardigheden en rollen. Op een aantal plekken zien we een 'train-de-trainer' aanpak, waarbij docenten een inhoudelijke training rondom cgo krijgen van een extern bureau, en daarbij tegelijkertijd worden getraind en 'opgeleid' om als intern trainer voor collega's te fungeren. Weer andere instellingen proberen de kennisdeling en -borging binnen de organisatie te bevorderen door middel van vormen van intervisie. Voordeel van een dergelijke benadering is dat de training en kennisdeling wordt gekoppeld aan de daadwerkelijke invoeringspraktijk van cgo. Sommige instellingen gaan in die koppeling van professionalisering en implementatie nog een stap verder, door naast intervisie ook vormen van interne 'auditing' te arrangeren. Opleidingsteams zoeken elkaar dan op, delen met elkaar de ervaringen met de voortgang van de implementatie van cgo en geven elkaar tips en trucs voor versterking van het traject.

De 'ROC academie'

Een aantal, doorgaans middelgrote en grote instellingen heeft, besloten de regie op professionalisering nog nadrukkelijker in eigen hand te nemen door het opzetten van een eigen opleidingsunit, vaak met termen als 'ROC academie' aangeduid. De meeste van deze academies bevinden zich in de beginfase: men heeft het besluit genomen en er is een globaal ontwerp van programma en organisatorische inbedding. De komende tijd staat in het teken van uitwerking en operationalisering. Als belangrijkste overwegingen voor een dergelijk initiatief brengen instellingen

allereerst naar voren dat met een eigen professionaliseringsunit veel krachtiger en strategischer richting kan worden gegeven aan de inkoop, inrichting en organisatie van het trainingsaanbod. Ten tweede geven zij aan dat een 'ROC academie' een belangrijke impuls kan zijn voor de versterking van de organisatiecultuur en het 'esprit de corps' binnen de instelling. Bij de verdere vormgeving van de academies lopen instellingen wel tegen fundamentele ontwerp vragen aan. In hoeverre moet de 'academie' een fysieke unit zijn met staf en huisvesting, respectievelijk een virtuele netwerkorganisatie die 'makelt' tussen vraag en aanbod? In hoeverre moet de academie eigen aanbod ontwikkelen?

Koppeling met Human Resources Management nog onderbelicht

"Er is behoefte aan normering die duidelijkheid biedt over taken en verantwoordelijkheden."

Wat naar verhouding nog weinig aandacht krijgt in het professionaliseringsaanbod van de instellingen is de vertaling naar het HRM-beleid van de instelling, met name waar het gaat om afspraken met individuele medewerkers over hun persoonlijke ontwikkeling en 'performance' in relatie tot de invoering van cgo. Meestal staan trainingsprogramma's open voor alle medewerkers of teamleden of zijn ze erg op teams gericht. Nog maar enkele instellingen hebben een stevig doortimmerd systeem van 'competentiemanagement', waarbinnen ook de professionalisering in het kader van cgo een heldere en geloofwaardige plek heeft. De koppeling tussen het opleiden van docenten enerzijds en de dagelijkse sturing van docenten als professionals anderzijds ontbreekt bij de meeste instellingen nog.

Professionaliseringsaanbod onderwijskundig leiderschap middenmanagement nog mager

Verder is naar onze indruk ook de professionalisering van het middenmanagement op het punt van onderwijskundig leiderschap voor de meeste instellingen nog een majeure uitdaging. Alle instellingen beseffen dat hier een van de belangrijkste sleutels tot succes van de invoering van cgo ligt, maar het blijkt nog een lastige zoektocht te zijn naar het juiste trainingsaanbod. Waar professionaliseringsaanbod aanwezig is voor het middenmanagement, is dit doorgaans algemeen manageriaal gericht, dan wel specifiek gekoppeld aan de invoering van een nieuw organisatieconcept, bijvoorbeeld resultaatverantwoordelijk management. De specifieke eisen die het succesvol aansturen van onderwijsinnovatie stelt aan het middenmanagement, komen naar ons beeld nog onvoldoende uit de verf.

Aandacht voor professionalisering staf en ondersteuning nog beperkt

De invoering van cgo kan zoals eerder aangegeven substantiële impact hebben op het primaire proces en de bedrijfsprocessen van een instelling (waaronder onderwijslogistiek). Succesvolle implementatie van cgo vereist nadrukkelijke sturing op

voortgang en kwaliteit en een daarop toegerust planning & control instrumentarium. Idealiter wordt in het kader van de implementatie niet alleen voorzien in een stevig professionaliseringsaanbod voor medewerkers, maar wordt ook de link gelegd met het HRM-beleid van de instelling. Bij al dit voorgaande komen niet alleen docenten, teams, middenmanagement en College van Bestuur om de hoek kijken, maar zijn ook ondersteunende afdelingen binnen de instellingen aan zet. In het professionaliseringsaanbod van de meeste instellingen wordt aan de training van medewerkers en management van relevante ondersteunende units naar ons beeld nog onvoldoende aandacht besteed.

Professionalisering van en kennisuitwisseling tussen Colleges van Bestuur?

Een laatste 'blinde vlek' die wij constateren in de professionaliseringsprogramma's heeft betrekking op de professionalisering van Colleges van Bestuur zélf, althans wat betreft het managen van complexe verander- en innovatieprocessen. De invoering van cgo is een complex veranderproces. Op de 'veranderagenda' van de meeste instellingen staat nog veel meer dan 'alleen' cgo. Colleges van Bestuur moeten vaak meerdere 'ballen in de lucht houden' (naast cgo bijvoorbeeld ook interne structuurveranderingen en omvangrijke nieuwbouwprojecten) en de externe druk op de instellingen neemt steeds verder toe. Een 'goed' lid van een College van Bestuur is tegenwoordig het spreekwoordelijke schaap met vijf poten, en moet over een veelheid aan hoogwaardige competenties beschikken om de omvang en complexiteit van de gemiddelde hedendaagse mbo-instelling goed te managen. Ons beeld daarbij is dat met name de 'harde' kant van verander- en innovatiemanagement nog onvoldoende scherp op het netvlies van bestuurders staat.

Twee voorbeelden:

- Belangrijke succesfactor bij innovatiemanagement is dat aan de betreffende innovatie een geloofwaardige 'businesscase' ten grondslag ligt. Dat wil zeggen dat de organisatie een scherpe analyse en doorrekening heeft gemaakt van de voordelen, nadelen, kosten en opbrengsten van de voorliggende innovatie, zowel wat betreft de beoogde eindsituatie als wat betreft het pad en proces daarnaar toe. Voor cgo zou dit betekenen dat Colleges van Bestuur scherp hebben doorgerekend wat het nieuwe onderwijsmodel hen, in verschillende varianten, uiteindelijk gaat kosten en opleveren en welke kosten verbonden zijn met het implementatietraject. We zien dit feitelijk nog nergens terug.
- De invoering van cgo heeft, ervan uitgaande dat deze gepaard gaat met enigerlei mate van flexibilisering van onderwijs en organisatie, substantiële impact op de inrichting van het primaire proces en de ondersteunende processen van de instelling. Feitelijk spreken we dan van 'business proces redesign'. Onze indruk is dat

de invoering van cgo door de meeste Colleges van Bestuur nog maar in beperkte mate vanuit een dergelijke invalshoek wordt benaderd.

Beperkingen bestaand aanbod

"Het is belangrijk om kritisch te zijn als het gaat om trainingsbureaus. Bewaak goed de voortgang en geef de trainers niet te veel ruimte."

Bovenstaand beeld is positief, maar ook kritisch: het urgentiebesef rond professionalisering is sterk toegenomen en er is meer aandacht voor inhoudelijke professionalisering van docenten en opleidingsteams, maar er zijn nog majeure blinde vlekken en onderbelichte onderdelen. Tegelijkertijd zijn wij niet verbaasd over die blinde vlekken en aandachtspunten. Het bestaande professionaliseringsaanbod in de markt van aanbieders met een stevige positie in, en adequate kennis van het mbo is overwegend (onderwijs)inhoudelijk van karakter en behoorlijk versnipperd. Op het vlak van team- en managementontwikkeling is er bij bestaande partijen wel aanbod, maar onze indruk is dat er zeker op de strategische en 'harde' kant van change-, innovatie- en businessmanagement nog weinig kwalitatief hoogwaardig aanbod voorhanden is. Die expertise zit vooral bij partijen die nog niet zo nadrukkelijk op de mbo-'markt' opereren en bij bureaus die momenteel wel in de sfeer van consultancy en projectmanagement opdrachten voor instellingen doen, maar nog geen vragen op het vlak van professionalisering krijgen. Er zit dus een aandachtspunt aan de aanbodkant, maar ook een nog gebrekkige vraagarticulatie van de kant van de instellingen speelt een rol.

3.5 Bedrijfsvoering

'Onderwijslogistiek' nu écht op de bestuurlijke agenda

"De randvoorwaarden worden nog altijd als een gegeven gezien. Een klas blijft nog altijd de referentie voor de roostering. Het is nu nodig om buiten deze kaders te treden."

Invoering van cgo kan, wanneer deze wordt gecombineerd met flexibilisering van inhoud en organisatie van het onderwijs, substantiële impact hebben op de inrichting van het primaire proces en de ondersteunende processen, oftewel op de 'onderwijslogistiek' van de instellingen. Ook los van de mate van flexibilisering behoeft de onderwijslogistiek van de instellingen bij de invoering van cgo nadrukkelijk herijking. Bijvoorbeeld omdat de focus in de interne aansturing wordt verlegd van docenten naar opleidingsteams, en het structureel en professioneel managen van de externe relaties van de instellingen met onder andere het bedrijfsleven steeds belangrijker wordt. Tot voor kort, zo bleek bijvoorbeeld uit het Berenschot-onderzoek uit 2007, stond de bedrijfsvoering van de instellingen niet of nauwelijks bij bestuurders en middenmanagement van de instellingen op het netvlies. Daarin is het afgelopen jaar evident verandering gekomen. Het urgentiebesef is, zo komt uit de invoeringsplannen en gesprekken naar voren, duidelijk toegenomen.

Meeste instellingen nog in de pioniersfase

Kijken we hoe instellingen in de praktijk handen en voeten geven aan onderwijslogistiek, dan is ons beeld dat de sector zich over het algemeen nog in de beginfase bevindt. Het merendeel van de instellingen is zich bewust van de urgentie van het thema en zoekt naar bruikbare instrumenten om de onderwijslogistieke vraagstukken die samenhangen met de invoering van cgo gericht aan te pakken. Een klein aantal instellingen beschikt inmiddels over al dan niet zelf ontworpen tools. Hier en daar vindt kennisuitwisseling en intercollegiale consultatie plaats.

IT in plaats van procesontwerp als primaire insteek

In de zoektocht naar bruikbare onderwijslogistieke tools focussen de meeste instellingen op IT-oplossingen. Welke IT-oplossing ook wordt gekozen, daaraan vooraf gaat idealiter de vraag naar het onderwijslogistieke procesontwerp: hoe veranderen de primaire en ondersteunende processen binnen de instelling als we een bepaalde mate en vorm van flexibilisering in onderwijsaanbod en -programmering willen doorvoeren? We stellen vast dat aan deze basisvraag wel steeds meer aandacht wordt besteed, maar dat de meeste instellingen op het vlak van onderwijslogistiek direct 'doorschieten' naar mogelijke IT-oplossingen. Het risico hiervan is dat aan veel van de oplossingen waar momenteel aan gewerkt wordt, een onvoldoende scherp en doordacht functioneel ontwerp ten grondslag ligt. Met als mogelijk gevolg dat de systemen en tools die nu worden ontwikkeld, over een paar jaar onvoldoende blijken te werken.

Ook hier: versnipperd aanbod

Net als op het vlak van professionalisering is onze indruk dat de instellingen op IT-gebied te maken hebben met een aanzienlijk, maar versnipperd aanbod, waaruit het lastig kiezen is. Tijdens de gesprekken is een keur van bekende en onbekende leveranciers en pakketten de revue gepasseerd. Van de (voor ons vaak onbekende) bedrijven in het MKB-segment tot aan de 'global players': ze lijken stuk voor stuk actief in de markt. Onze indruk is dat de keuze voor een bepaalde leverancier of bepaald pakket soms tamelijk arbitrair tot stand is gekomen, getuige de verwondering die ons in veel gevallen ten deel viel wanneer wij een ons net bekend geworden leverancier of pakket onder de aandacht van een College van Bestuur brachten.

Lopende initiatieven om onderwijslogistiek en IT te koppelen

Momenteel lopen er verschillende initiatieven om onderwijslogistiek en de mogelijke toegevoegde waarde van IT daarbij nadrukkelijker met elkaar te verbinden. Zo wordt in het 'Triple A'-project, gericht op de vervanging van het systeem Noise, expliciet aandacht besteed aan de onderwijslogistieke component van het aan de beoogde nieuwe IT-oplossing ten grondslag liggende functioneel procesontwerp. Essentieel voor de uiteindelijke toegevoegde waarde van dit type projecten is naar

onze mening dat de opbrengsten en lessen ervan waar mogelijk sectorbreed toegankelijk en bruikbaar worden gemaakt. Wij hebben begrepen dat deze overweging nadrukkelijk wordt meegenomen in voornoemd project en vinden dit een goede zaak.

Bedrijfsvoering méér dan onderwijslogistiek en IT

"De uitdaging voor een ROC is de bedrijfsvoering op de juiste schaal te regelen en af te bakenen, zodat er rust en transparantie in de organisatie is."

Naast de onderwijslogistieke vraag en de rol hierbij van IT, brengt de invoering van cgo nog andere bedrijfsvoeringsissues met zich mee. De voornaamste hebben betrekking op kwaliteitszorg en de planning & control-cyclus, het HRM-beleid en -instrumentarium, de organisatiestructuur en organisatieontwikkeling van de instelling, en vraagstukken rond fysieke inrichting en huisvesting van de instelling. Zoals eerder vermeld vraagt succesvolle implementatie van cgo een scherpe planning & control op voortgang en kwaliteit. Voor internalisering en borging van de via professionaliseringsprogramma's verworven inzichten is een nadrukkelijke link met het HRM-beleid van de instelling, via bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkelplannen, prestatieafspraken en een passend en doordacht gebruik van competentie management en performancemanagement, broodnodig. Interventies in de organisatiestructuur en/of -cultuur van de instelling kunnen de invoering van cgo en onderwijsinnovatie in het algemeen ondersteunen maar ook belemmeren wanneer ze ondeskundig plaatsvinden. Veel instellingen zijn druk met de ontwikkeling van nieuwe huisvesting, andere instellingen verhuizen op korte termijn en weer andere instellingen hebben kort geleden de 'nieuwe stulp' betrokken. Ook een nieuwe fysieke inrichting van de organisatie kan onderwijsinnovatie zowel versnellen als afremmen.

Op alle voornoemde aspecten van bedrijfsvoering constateren we urgentiebesef bij de Colleges van Bestuur, maar de aandacht ervoor komt nog onvoldoende expliciet en in samenhang tot uitdrukking in de gepresenteerde implementatieaanpak.

4

Conclusies en aanbevelingen

Deze rapportage bevat de uitkomsten van een gespreksronde langs alle bekostigde mbo-instellingen (ROC's, AOC's en vakscholen) over de stand van zaken anno begin 2008 met betrekking tot de invoering van het cgo. Doel van de gespreksronde, die is uitgevoerd door een interviewteam bestaande uit de ongebonden procesmanager MBO 2010, [REDACTED], en de extern adviseurs [REDACTED] (Berenschot) en [REDACTED] ([REDACTED]) was om zicht te krijgen op de haalbaarheid en het realiteitsgehalte van de door de instellingen op verzoek van de staatssecretaris van OCW, mevrouw Marja van Bijsterveldt-Vliegthart, ingediende invoeringsplannen cgo.

De **hoofdconclusie** van de gespreksronde is tweeledig en luidt als volgt:

- 1 Sinds vorige onderzoeken, waaronder de risicoanalyse Berenschot en De Balansschool, is het urgentiebesef bij de instellingen ten aanzien van de invoering van cgo aanzienlijk toegenomen. De Colleges van Bestuur hebben nadrukkelijk de regie op de operatie genomen dan wel versterkt. Op alle drie de majeure onderdelen van de operatie: Inhoud, Professionalisering, en Bedrijfsvoering, is de bestuurlijke en managementaandacht verscherpt en is de intensiteit van de invoeringsprogramma's opgevoerd. De Colleges van Bestuur geven zonder uitzondering aan vertrouwen te hebben in tijdige en kwalitatief goede afronding van de implementatie binnen hun instelling, dat wil zeggen dat tenminste alle eerstejaars deelnemers uiterlijk op 1 augustus 2010 onderwijs volgen in een op de nieuwe kwalificatiestructuur gebaseerde opleiding.
- 2 Op basis van dit totaalbeeld is het interviewteam van mening dat op dit moment de overheid met een gerust hart haar voornemen tot wettelijk verplichte invoering van het cgo per 1 augustus 2010 kan handhaven.

Meer in het bijzonder komt het interviewteam op de voornoemde drie onderdelen van het invoeringstraject cgo tot de volgende **deelconclusies**:

Inhoud

- 1 In het politiek en maatschappelijk debat over de invoering van cgo en rondom onderwijsvernieuwing in het algemeen ontbreekt veelal de nuance en bestaat een beperkt besef van de complexiteit van de majeure operatie die cgo is. In de publiciteit overheersen de incidenten waar de uitvoering niet optimaal of soms zelfs slecht verlopen is. De oorspronkelijke aanleiding en doelstellingen van cgo, laat staan de successen en effecten, krijgen nauwelijks aandacht. Dit schaadt het imago van het mbo.
- 2 De implementatiegraad van cgo (het percentage deelnemers in experimentele opleidingen) ligt momenteel sectorbreed rond de 40%. Er moet dus nog een behoorlijke stap worden gemaakt in de komende jaren. Daarbij moet worden aangetekend dat voornoemd percentage de totale populatie mbo-deelnemers betreft, en dat het percentage eerstejaars deelnemers hoger ligt. Dat is van belang omdat de doelstelling van de operatie is dat op 1 augustus 2010 alle eerstejaars mbo-deelnemers een nieuwe, kwalitatief goede op cgo gebaseerde opleiding volgen. De implementatieplanning van de instellingen is overall realistisch en geloofwaardig te noemen, en hier en daar eerder te ambitieus dan te mager. Ook de Colleges van Bestuur zelf geven zonder uitzondering aan vertrouwen te hebben in tijdige afronding van de operatie binnen de eigen instelling: men gaat ervan uit dat uiterlijk op 1 augustus 2010 alle eerstejaars deelnemers van de instelling een op cgo gebaseerde opleiding volgen.
- 3 De implementatiegraad van cgo zegt op zichzelf echter nog niets over de kwaliteit van de invoering. Essentieel hiervoor is allereerst dat de instellingen een weloverwogen en goed uitgewerkte visie hebben op de vraag of en zo ja hoe zij de invoering van cgo gepaard willen laten gaan met flexibilisering en variëteit in onderwijsaanbod en -programmering. Vervolgens is het van belang dat instellingen een adequate planning & control voeren op de voortgang en kwaliteit van het traject. Daarnaast moeten zij ervoor zorgen de juiste veranderaanpak te volgen, dat wil zeggen een aanpak die past bij de aard en omstandigheden van de instelling. Op alle drie deze, vanuit het perspectief van de kwaliteit van de invoering van cgo cruciale randvoorwaarden, is de indruk van het interviewteam dat sectorbreed nog onvoldoende relevante en bruikbare kennis en expertise, en daaraan ten grondslag liggend onderzoek voorhanden is. De invoering van cgo, en onderwijsinnovatie in algemene zin, verloopt naar de indruk van het interviewteam nog onvoldoende 'evidence based'. De sector mist als het ware een krachtige 'R&D'-functie, waaruit de instellingen kunnen putten bij de concretisering en operationalisering van het invoeringstraject binnen de eigen organisatie.

- 4 Voor de kwaliteit van de implementatie is verder essentieel dat instellingen zorgen voor voldoende en kwalitatief hoogwaardige stageplaatsen. Een majeure uitdaging voor veel instellingen is om in dit kader te zorgen voor professioneel relatie- en accountmanagement. Daarnaast is op dit vlak ook de betrokkenheid van het bedrijfsleven cruciaal, alsmede het vermogen om actief te participeren in de programmering van het onderwijs en de begeleiding en beoordeling van deelnemers. Dit laat volgens de instellingen nogal eens te wensen over. De Kenniscentra vervullen een cruciale rol in het leggen van de goede verbindingen tussen instellingen en bedrijfsleven. Ook hierin is volgens de meeste instellingen substantiële verbetering wenselijk.

- 5 Het interviewteam constateert dat de Colleges van Bestuur in toenemende mate de bruikbaarheid van onderwijsconcepten toetsen op basis van inhoud, niveau en leerweg van de opleiding. In lijn daarmee heeft het interviewteam vastgesteld dat Colleges van Bestuur die functionaliteit eveneens toetsen aan de ordening van het middelbaar beroepsonderwijs naar de aard van de programma's. Als voorbeeld moge de volgende ordening dienen : arbeidsmarkt gekwalificeerd assistent/niveau 1 – vakopleidingen – opleidingen gericht op middenkader/doorstroom naar het hbo – associate degree. Het interviewteam weet dat het vraagstuk van ordening van opleidingen buiten de bevoegdheid van het procesmanagement MBO 2010 ligt, maar is wel van mening dat een doordachte en transparante omgang met de onderscheiden onderwijsconcepten daadwerkelijk een bijdrage levert aan een succesvolle implementatie van cgo.

- 6 Het succes van het vervolg van de operatie is, behalve van tempo en kwaliteit, sterk afhankelijk van de mate waarin overheid en toezichtorganen de komende jaren bereid en in staat zijn te zorgen voor stabiliteit in politieke sturing, beleid en toezicht richting de instellingen. De voorbije periode was turbulent. Dat kan ook niet anders, de onderhavige innovatie betreft feitelijk de grootste modernisering van het onderwijs sinds de invoering van de Mammoetwet. Daar hoort echter consistentie en forward thinking van alle partijen bij. De door de staatssecretaris ingezette nieuwe koers wordt wat dat betreft door de instellingen geaccepteerd en ook gewaardeerd. Maar ze pleiten er, gelet op de ervaringen van de afgelopen jaren bijvoorbeeld ten aanzien van de formats voor de kwalificatiedossiers, nadrukkelijk voor dat de consistentie in die koers wordt bewaakt. De idee van centrale examinering staat daar naar hun oordeel bijvoorbeeld haaks op. Voorts pleiten zij er nadrukkelijk voor dat deel C van de kwalificatiedossiers daadwerkelijk de status krijgt zoals in het format van 2007 is vastgelegd, namelijk de adviesstatus.

Professionalisering

- 7 Sectorbreed is ook de aandacht voor professionalisering sedert vorige onderzoeken sterk toegenomen. De focus van de instellingen ligt hierbij op de inhoudelijke (onderwijskundige) professionalisering van docenten en opleidingsteams. Dat gebeurt in allerlei vormen: door externe aanbieders verzorgde trainingen en cursussen, maar ook allerhande 'peer learning' achtige constructies zoals bijvoorbeeld 'train-de-trainer' programma's en intervisietrajecten. Nieuw en opkomend fenomeen is de 'ROC academie', waarmee instellingen proberen de regie op het professionaliseringsaanbod te versterken en het 'esprit de corps' binnen de instelling te stimuleren.

- 8 Hoewel de aandacht voor professionalisering evident is toegenomen, zijn er nog 'blinde vlekken' in het aanbod:
 - a De link met het HRM-beleid van de instellingen is nog mager. Naar de indruk van het interviewteam leggen nog weinig instellingen nadrukkelijk en doordacht de koppeling tussen de professionalisering in het kader van cgo en onderwijsinnovatie enerzijds, en de afspraken met medewerkers in het kader van ontwikkeling en performance anderzijds.
 - b Er is nog relatief weinig geschikt aanbod op het vlak van de ontwikkeling van het onderwijskundig leiderschap van middenmanagement.
 - c Instellingen besteden nog relatief beperkte aandacht aan de professionalisering van ondersteunende afdelingen.
 - d Ook de kennisuitwisseling en professionalisering van de Colleges van Bestuur op het gebied van het managen van complexe verander- en innovatieprocessen krijgt nog weinig aandacht. Er bestaat vooral behoefte aan kennis en expertise op de 'harde' kant van verander- en innovatiemanagement (zoals businessplanning en proces redesign).

Bedrijfsvoering

- 9 Net als ten aanzien van onderwijsinhoud en professionalisering, constateert het interviewteam ook met betrekking tot de bedrijfsvoeringsvragen die samenhangen met de invoering van cgo een sterk toegenomen urgentiebesef bij de instellingen. Het begrip onderwijslogistiek staat inmiddels stevig op het netvlies van de bestuurders. Zij realiseren zich dat zij 'iets moeten' met flexibele programmering, onderwijs op maat, dat zij daar helder beleid op moeten maken, en dat dit vervolgens ook impact heeft op de inrichting en de logistiek van het primair proces.

- 10 Bij de aanpak van het onderwijslogistieke vraagstuk kiezen de meeste instellingen naar de indruk van het interviewteam echter te snel voor IT als aangrijpingspunt, in plaats van (los van de IT-vraag) te starten met het maken van een goed functioneel procesontwerp. Het risico hiervan is dat instellingen kostbare investeringen plegen die in de praktijk niet goed werken en/of over enkele jaren alweer achterhaald blijken te zijn.
- 11 Behalve de onderwijslogistieke component heeft de invoering van cgo nog meer bedrijfsvoeringsaspecten. Zoals eerder aangegeven vereist een kwalitatief goede implementatie een adequaat planning & control instrumentarium, een nadrukkelijke link met het HRM-beleid van de instelling en een passende veranderaanpak en organisatie-inrichting. En ook de fysieke inrichting van de organisatie (huisvesting) heeft betekenis voor de mogelijkheden of onmogelijkheden van bijvoorbeeld flexibele onderwijsprogrammering. Naar de indruk van het interviewteam verdienen deze aspecten méér expliciete en integrale aandacht van de Colleges van Bestuur.

Op grond van de bovengenoemde bevindingen en conclusies, doet het interviewteam de volgende **aanbevelingen**:

Aan de instellingen:

- a Ga door op de ingeslagen weg en handhaaf de ingezette zakelijke, resultaatgerichte koers.
- b Besteed meer aandacht aan de ontwikkeling van uw visie op cgo, en vooral de operationalisering en borging hiervan door middel van een adequaat instrumentarium voor planning en control op de voortgang en kwaliteit van de implementatie.
- c Intensiveer uw professionaliseringsprogramma's verder, door méér aandacht te besteden aan:
 - de ontwikkeling van het onderwijskundig leiderschap van het middenmanagement
 - de professionalisering van ondersteunende afdelingen
 - uw eigen professionalisering als College van Bestuur in het kader van verander- en innovatiemanagement.
- d Indien u nog niet aan de vooravond van noodzakelijke vervanging van IT-systemen staat: concentreer u eerst op het conceptueel ontwerp van de binnen uw instelling gewenste onderwijslogistiek. Ga doordacht te werk op het vlak van IT-systeemontwikkeling. Zoek samenwerking en maak vaart op cruciale onderwerpen, en huur IT-expertise in waar nodig; vervanging van dure systemen moet tijdig plaatsvinden. Maak gebruik van de ervaringen en 'best practices' elders.

- e Intensiveer uw aandacht voor andere relevante bedrijfsvoeringsaspecten met betrekking tot de invoering van het cgo en onderwijsinnovatie in algemene zin. Zorg voor een integrale aanpak waarin de onderwijsinhoudelijke transitie en vernieuwing hand in hand gaat met, en ondersteund wordt door het HRM-beleid, de planning & control-cyclus, de organisatiestructuur en -cultuur en de fysieke inrichting (huisvesting) van de instelling.

Aan het procesmanagement:

- a Breng de activiteitenplanning voor de komende jaren goed in lijn met de bevindingen van het interviewteam. Dat betekent dat in die activiteitenplanning naar het oordeel van het interviewteam in elk geval aandacht moet worden besteed aan:
- Invulling van de bestaande 'blinde vlekken' in het professionaliseringsaanbod: ontwikkeling van onderwijskundig leiderschap van middenmanagement, professionalisering van ondersteunende afdelingen en kennisontwikkeling en -uitwisseling op het niveau van Colleges van Bestuur.
 - Het bevorderen van initiatieven op het vlak van onderwijslogistiek procesontwerp. Zinnvolle uitgangspunten hiervoor zijn mogelijk het reeds ontwikkelde concept van de 'Netwerkschool' en de managementgame 'Allure'.
 - Het bevorderen en faciliteren van de uitwisseling tussen instellingen van allerhande voor succesvolle invoering van cgo en onderwijsinnovatie in het algemeen relevante kennis, inzichten, aanpakken, instrumenten, managementtools, enzovoort. Te denken valt in dit verband aan een 'marktplaats'-achtige faciliteit.
- b Zoek en vervul vooral de makelaarsrol. Deze formule heeft in de afgelopen jaren zijn nut bewezen. Stap niet in de (mogelijke) verleiding of zelfs claim om als 'projectenbureau' te gaan opereren.
- c Aan de drie procesmanagers met 'loods'-functie: breng uw activiteitenplanning onder in arrangementen waarvoor draagvlak bestaat en waaraan alleen onomkeerbaar commitment kan worden betuigd en verbonden door de instellingen.
- d Op het gebied van communicatie en imagoverbetering van het mbo: neem op zeer korte termijn de activiteiten in uitvoering zoals die zijn vastgelegd in het Plan van Aanpak 2010, zodat op nationaal niveau bij alle relevante sleutelfiguren en -organisaties een scherp en juist beeld ontstaat over de motieven, inhoud en beoogde resultaten van de modernisering van het mbo.

Aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap:

- a Continueer de door u ingezette positief-constructieve dialoog met de Colleges van Bestuur van de instellingen.
- b Bevorder stabiliteit en consistentie in beleid en laat de consequenties van (voorgenomen) beleid toetsen op voortgang en beoogde resultaten van de

modernisering van het mbo respectievelijk die van het competentiegericht beroepsonderwijs.

- c Bevorder in uw hoedanigheid als opdrachtgever van het onafhankelijk coördinatiepunt kwalificaties dat eventuele doublures worden weggewerkt, de opbrengsten van de experimenten worden verwerkt en er sprake is van adequaat onderhoud. Laat in dat verband ook een zorgvuldige en inhoudsvolle procedure volgen bij de voorbereiding van de besluitvorming ten aanzien van de finale status van deel C.
- d Bevorder dat de Inspectie de dialoog opzoekt met de instellingen en bevorder dat het uiteindelijke resultaat een toezichtsregime is dat zowel 'overheids'- als 'cgo-proof' is.
- e Faciliteer de totstandbrenging van een onderzoeksfunctionaliteit ten behoeve van het mbo op het gebied van 'management van verander- en innovatieprocessen in het onderwijs'. De nadruk dient hierbij te liggen op onderzoek naar de effectiviteit van onderwijsinnovaties in het algemeen en competentiegericht beroepsonderwijs in het bijzonder, scenario-onderzoek naar de kosten en baten van onderwijsinnovaties, ontwikkeling van rekenmodellen voor de analyse van kosten en baten van onderwijsinnovaties in het algemeen en cgo in het bijzonder, ontwikkeling van scenario's voor onderwijslogistiek procesontwerp etc. Te denken valt aan het instellen van een sectorbreed opererend lectoraat Modernisering mbo.



onderwijs dat werkt

Colofon

Op weg naar 2010 is een uitgave van:

MBO 2010
Horaplantsoen 20
6717 LT Ede

Postadres: Postbus 7001, 6710 CB Ede

Telefoon: [REDACTED]

Aan deze uitgave werkten mee:

[REDACTED] (senior managing consultant bij Berenschot): gesprekken en tekstproductie

[REDACTED]: gesprekken en tekstproductie

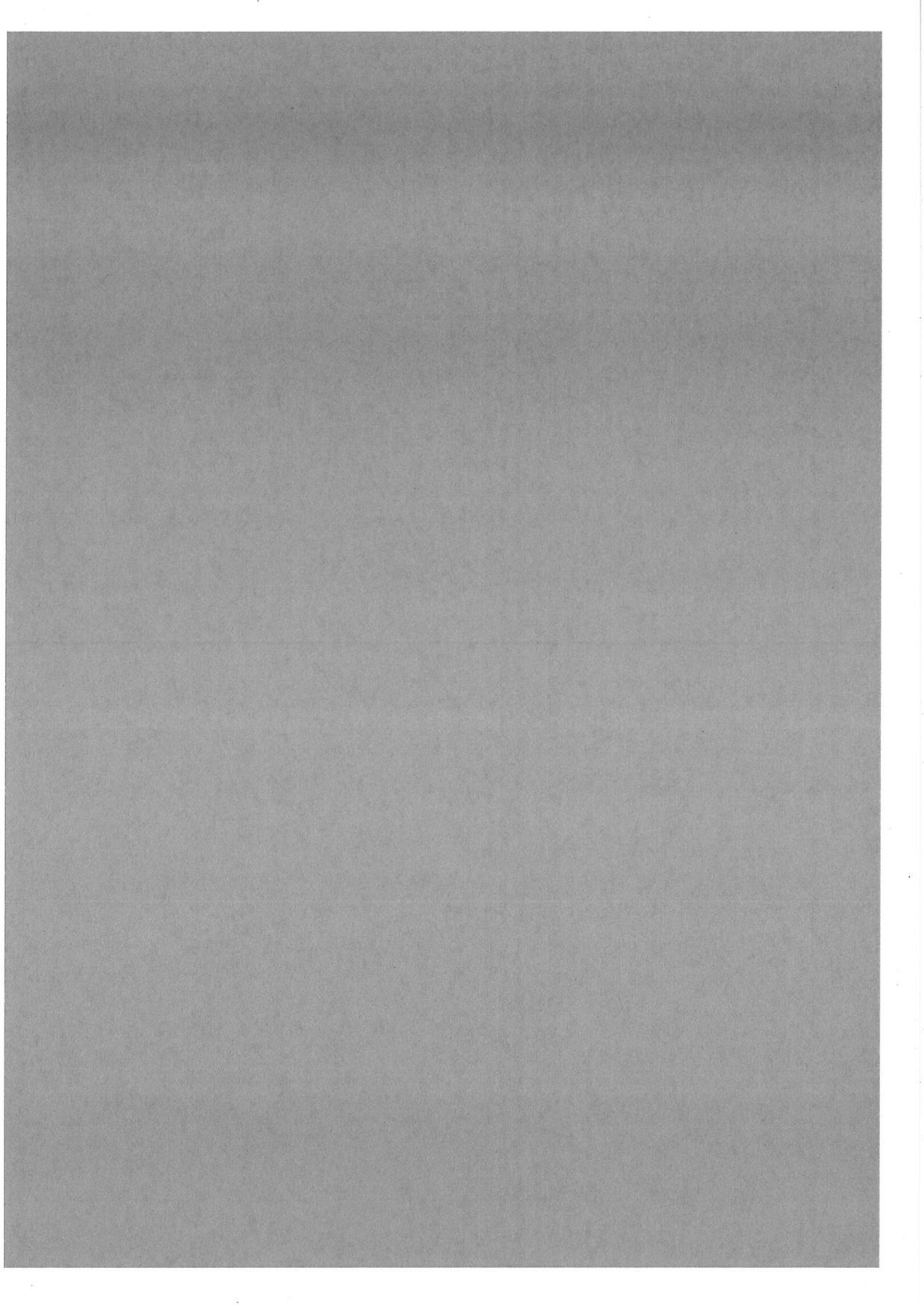
[REDACTED] (procesmanager MBO 2010): gesprekken en tekstcommentaar

Eindredactie en productie: [REDACTED], Nijmegen

Ontwerp: [REDACTED], Nijmegen


Druk: Trioprint, Nijmegen

Oplage: 500



VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampsObers
Audit & Assurance B.V.

datum 27 FEB 2009

Behorende bij brief nr. 16870 AA 37/2.1.09
paraaf 

Financieel Jaarverslag 2008
Stichting Innovatie Beroepsonderwijs

Inhoudsopgave

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampsObers
Audit & Assurance B.V.

datum 27 FEB 2009

Behorende bij briefnr. 11826 d.d. 27.2.09
paraaf

Pagina

Jaarrekening

Balans per 31 december 2008	3
Exploitatierekening 2008	4
Kasstroom overzicht 2008	5
Toelichting op de balans per 31 december 2008 en de exploitatierekening 2008	6

Overige gegevens

Resultaat verdeling	9
Voorstel resultaat verdeling	9
Accountantsverklaring	10

Bijlagen:

Instellingsgegevens	12
Toelichting exploitatierekening per afdeling	14

BALANS PER 31 DECEMBER
(voor resultaatverdeling)

<u>ACTIVA</u>	<u>2008</u>	<u>2007</u>
VASTE ACTIVA		
VLOTTENDE ACTIVA		
Debiteuren	€ 180.139	€ 69.475
Overige overlopende activa	€ 79.310	€ 84.736
Totaal vlottende activa	€ 259.449	€ 154.211
LIQUIDE MIDDELEN	€ 4.697.802	€ 8.981.529
TOTAAL	<u>€ 4.957.251</u>	<u>€ 9.115.740</u>
PASSIVA		
EIGEN VERMOGEN	€ 5.182	€ 5.182
KORTLOPENDE SCHULDEN		
Belastingen en sociale premies	€ 11.763	€ 10.340
Omzetbelasting	€ 15.908	€ 1.983
Crediteuren	€ 1.557.817	€ 3.472.005
Overige overlopende schulden	€ 572.211	€ 755.298
Nog te besteden subsidies	€ 2.794.370	€ 4.870.932
Totaal kortlopende schulden	€ 4.952.069	€ 9.110.558
TOTAAL	<u>€ 4.957.251</u>	<u>€ 9.115.740</u>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampsObers
Audit & Assurance B.V.

datum 27 FEB 2009

Behorende bij briefnr. 16870, d.d. 27/2/09
paraaf 

EXPLOITATIEREKENING

	Werkelijk 2008	Begroot 2008	Werkelijk 2007
BATEN			
Rijksbijdrage	€ 7.812.996	€ 10.206.568	€ 8.643.868
Rijksbijdrage overige afdelingen	€ -	€ -	€ -
Overige inkomsten	€ 591.646	€ 250.000	€ 527.279
Totaal baten	€ 8.404.642	€ 10.456.568	€ 9.171.147
LASTEN			
Personele lasten	€ 2.884.787	€ 3.527.000	€ 1.952.348
Huisvestingslasten	€ 59.703	€ 60.000	€ 59.131
Overige bedrijfslasten	€ 5.681.216	€ 7.077.568	€ 7.425.515
Totaal Lasten	€ 8.625.706	€ 10.664.568	€ 9.436.994
Bedrijfsresultaat	€ 221.064-	€ 208.000-	€ 265.847-
Financiële baten en lasten	€ 221.064	€ 208.000	€ 265.847
Resultaat	€ 0	€ -	€ -

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampsObers
Audit & Assurance B.V.

datum 27 FEB 2009


Behorende bij briefnr. 16070-0077121-01
paraaf

KASSTROOMOVERZICHT

	31-12-2008	31-12-2007
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo exploitatie	€ 0	€ -
Mutaties werkkapitaal		
Overige vorderingen	€ 105.238-	€ 4.600-
Kortlopende schulden	€ 4.158.489-	€ 2.815.620
Kasstroom uit investeringen		
Investeringen	€ -	€ -
Des investeringen	€ -	€ -
Afronding	€ -	€ -
Mutatie liquide middelen	<u>€ 4.263.727-</u>	<u>€ 2.811.020</u>
Beginstand liquide middelen	€ 8.961.529	€ 6.150.509
Mutatie liquide middelen	€ 4.263.727-	€ 2.811.020
Eindstand liquide middelen	<u>€ 4.697.802</u>	<u>€ 8.961.529</u>

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
 BDO CampsObers
 Audit & Assurance B.V.

datum 27 FEB 2009

Behorende bij briefnr 16070 d.d. 27/2/09
 paraaf 

TOELICHTING OP DE BALANS EN DE WINST- EN VERLIESREKENING

ALGEMEEN

Bij het opstellen van de jaarrekening is de richtlijn 660 onderwijsinstellingen toegepast. In het lopend boekjaar is de naam gewijzigd in MBO 2010, dit is statutair nog niet aangepast.

Activiteiten

De Stichting heeft ten doel het bijdragen aan en het ondersteunen van de modernisering en vernieuwing van het Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO), waaronder begrepen het Herontwerp MBO, alsmede de versterking van de innovatiecapaciteit van het MBO.

GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN BEPALING VAN HET RESULTAAT

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaand jaar.

Toegepaste waarderingsgrondslagen

Materiële vaste activa

In verband met het tijdelijke karakter van de Stichting is besloten de materiële vaste activa te huren in plaats van aan te schaffen.

Overige vaste activa

Verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen of lagere bedrijfswaarde.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd op nominale waarde, waarop indien noodzakelijk een voorziening voor oninbaarheid in mindering wordt gebracht.

Overige activa en passiva

Voor zover in het bovenstaande niet anders is aangegeven worden activa en passiva gewaardeerd op nominale waarde. Hierbij wordt op vorderingen, indien dit noodzakelijk is, een voorziening in mindering gebracht.

Resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De resultaten van transacties worden verantwoord in het jaar waarin ze zijn gerealiseerd; verliezen reeds zodra zij voorzienbaar zijn.

Netto-omzet

Onder netto-omzet wordt verstaan de aan derden in rekening gebrachte bedragen voor de in het verslagjaar geleverde diensten en goederen onder aftrek van kortingen en inclusief omzetbelasting.

Kosten

De kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Belastingen

De Stichting blijft buiten de werking van de VpB heffing.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampsObers
Audit & Assurance B.V.


datum 27 FEB 2009

Behorende bij briefnr 1.6870 00272100
paraaf

TOELICHTING OP DE AFZONDERLIJKE POSTEN VAN DE BALANS

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampsObers
 Audit & Assurance B.V.

datum **27 FEB 2009**

Behorende bij briefnr. 16070 d.d. 27.2.09
 paraaf 

ACTIVA

Vaste activa

MATERIËLE VASTE ACTIVA

De materiële vaste activa worden gehuurd. Er is voor de inrichting en inventaris van het kantoorpand te EDE een huurovereenkomst afgesloten van 5 jaar.

5.3.3 Vlottende activa

Debiteuren

	<u>31-12-2008</u>	<u>31-12-2007</u>
€ 180.139	€ 69.475	
Overige overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	€ 34.423	€ 19.013
Nog te ontvangen rente	€ 23.297	€ 57.680
Overige overlopende activa	€ 1.590	€ -
Nog te ontvangen subsidie	€ 20.000	€ 8.043
	<u>€ 79.310</u>	<u>€ 84.736</u>

LIQUIDE MIDDELEN

Banken

€ 4.697.802	€ 8.961.529
-------------	-------------

De overtollige liquide middelen worden op een bedrijfstelerekening gezet. Het rentepercentage bedraagt 3,5%. De middelen zijn direct opvraagbaar.

PASSIVA

Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

Algemene reserve

Stand per 1 januari

Resultaat lopend jaar

Stand per 31 december

€ 5.182	€ 5.182
€ 0	€ -
<u>€ 5.182</u>	<u>€ 5.182</u>

KORTLOPENDE SCHULDEN

BELASTINGEN EN SOCIALE PREMIES

€ 11.763	€ 10.340
----------	----------

OMZETBELASTING

€ 15.908	€ 1.983
----------	---------

CREDITEUREN

€ 1.557.817	€ 3.472.005
-------------	-------------

OVERIGE SCHULDEN

Overige overlopende passiva

Vooruit ontvangen bedragen

Nog te besteden Herontwerpschool

Nog te betalen bedragen

€ 1.467	€ 18
€ -	€ 33.500
€ 239.202	€ 85.636
€ 331.542	€ 636.144
<u>€ 572.211</u>	<u>€ 755.298</u>

NOG TE BESTEDEN SUBSIDIES

Algemeen

LNV

Steunpunt taal en rekenen mbo

Aanvulling programmalijn

Herontwerp MBO inzake experimenten

Stagebox

Genereren extra BPV plaatsen

€ 574.339	€ 248.282
€ -	€ -
€ 540.000	€ -
€ -	€ 601.204
€ 1.161.619	€ 1.669.831
€ 518.412	€ 2.290.884
€ -	€ 60.731
<u>€ 2.794.370</u>	<u>€ 4.870.932</u>

Niet uit de balans blijvende verplichtingen

Voor het pand te EDE en de inrichting en inventaris is een huurovereenkomst afgesloten voor de periode van 5 jaar.

De huur is ingegaan 1 maart 2004. De huursom bedraagt € 49.563,00 per jaar.

De huur voor de inrichting en inventaris bedraagt € 40.160,00 per jaar.

Voor 2 auto's is een leaseovereenkomst aangegaan. De verplichting bedraagt per balansdatum nihil.

TOELICHTING OP DE AFZONDERLIJKE POSTEN VAN DE EXPLOITATIEREKENING

	2008	2007	Begroot
SUBSIDIE			
Toezegging	€ 5.890.000	€ 8.543.600	€ 5.250.000
Bij: nog te besteden 2007	€ 4.956.568	€ 5.056.836	€ 4.956.568
Nog te besteden subsidie 2008	€ 3.033.572	€ 4.956.568	€ -
Verantwoord in de exploitatie	€ 7.812.996	€ 8.643.868	€ 10.206.568
Personele lasten			
Salarissen	€ 238.406	€ 217.673	€ 232.500
Pensioenpremie	€ 18.597	€ 19.103	€ 23.000
Sociale lasten	€ 47.198	€ 40.185	€ 46.000
Uitzendkrachten	€ 9.581	€ 55.072	€ 50.000
	€ 313.782	€ 332.033	€ 351.500
Opleiding en bijscholing	€ 19.984	€ 12.770	€ 10.000
Overige lasten	€ 28.538	€ 5.858	€ 6.000
Kosten gezondheidsdienst	€ 851	€ 326	€ 1.000
Werk derden	€ 2.521.632	€ 1.601.361	€ 3.158.500
Ontvangen ziekengeld	€ -	€ -	€ -
	€ 2.884.787	€ 1.952.348	€ 3.527.000
Aantal fte's per 31 december	7	6	6
Huisvestingslasten			
Huur incl. servicekosten	€ 59.703	€ 59.131	€ 60.000
	€ 59.703	€ 59.131	€ 60.000
Exploitatielasten			
Reis- en verblijfkosten	€ 58.152	€ 75.703	€ 73.000
Druk- en reprokosten	€ 32.522	€ 19.257	€ 20.000
Kantoorbenodigdheden	€ 22.624	€ 25.133	€ 23.000
Telefoonkosten	€ 9.789	€ 14.570	€ 17.000
Portiekosten	€ 24.895	€ 25.662	€ 26.000
PR kosten	€ 542.607	€ 680.001	€ 557.000
Representatiekosten	€ 5.854	€ 4.300	€ 5.000
Website	€ 75.067	€ 157.436	€ 100.000
Contributie en lidmaatschappen	€ 1.574	€ 8.686	€ 11.000
Bestuurskosten	€ 13.503	€ 9.334	€ 10.000
Aanschaf en onderhoud inventaris	€ 37.670	€ 29.471	€ 30.000
Accountantskosten	€ 30.611	€ 4.972	€ 9.000
Uitbesteed werk	€ 53.770	€ 62.992	€ 44.000
Vervoerskosten	€ 18.444	€ 24.792	€ 15.000
Activiteiten	€ 3.957.202	€ 4.574.046	€ 4.613.204
Onderzoek	€ -	€ -	€ -
Experlmenten	€ 550.000	€ 1.537.814	€ 1.312.000
Leermiddelen	€ 22.130	€ 11.290	€ 10.000
Overige exploitatielasten	€ 3.151	€ 3.845	€ 7.082
Huur lokalen	€ 220.921	€ 155.911	€ 195.000
Bankkosten	€ 730	€ 300	€ 282
	€ 5.681.216	€ 7.425.515	€ 7.077.568
Financiële baten en lasten			
Baten	€ 221.064	€ 265.847	€ 208.000
Lasten	€ -	€ -	€ -
	€ 221.064	€ 265.847	€ 208.000

Voor een vergelijk met de begroting wordt verwezen naar de toelichting exploitatierekening per afdeling.

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampsObars
Audit & Assurance B.V.

datum 27 FEB 2009

Behorende bij certificaat 16870 (10.27.2009)
paraaf

OVERIGE GEGEVENS

Het resultaat welke uit de exploitatierekening blijkt is ter beschikking van het bestuur met dien verstande dat reservering zal plaatshebben indien niet anders wordt besloten.

Voorstel resultaatverdeling

De directie stelt voor het resultaat over 2008 aan het stichtingsvermogen toe te voegen.

€ 0

Datum: 6 maart 2009

Het bestuur:

De heer [redacted]
Voorzitter

De heer [redacted]
Penningmeester / secretaris

Mevrouw [redacted]

De heer [redacted]

De heer [redacted]

De heer [redacted]

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampsObers
Audit & Assurance B.V.

datum 27 FEB 2009

Behorende bij briefnr 16 070 dd 27/2/09
paraaf [redacted]



BDO CampsObers
Audit & Assurance B.V.

Locatieadres:
Postbus 8178, 6710 AD Ede
Klinkenbergerweg 30a, 6711 MK Ede
Telefoon: [REDACTED]
Telefax: [REDACTED]
E-mail: [REDACTED]@bdo.nl

Stichting Innovatie Beroepsonderwijs
Postbus 7001
6710 CB EDE

ACCOUNTANTSVERKLARING

Kenmerk: 17450/[REDACTED]

Opdracht

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2008 van Stichting Innovatie Beroepsonderwijs te Ede bestaande uit de balans per 31 december 2008 en exploitatierekening over 2008 met de toelichting gecontroleerd.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

De penningmeester van de Stichting is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, één en ander in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Tevens is het bestuur van de Stichting verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

Deze verantwoordelijkheid omvat onder meer: het ontwerpen, invoeren en in stand houden van een intern beheersingssysteem relevant voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat, zodanig dat deze geen afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten bevat en voor de naleving van de relevante wet- en regelgeving, het kiezen en toepassen van aanvaardbare grondslagen voor financiële verslaggeving en het maken van schattingen die onder de gegeven omstandigheden redelijk zijn.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht. Dienovereenkomstig zijn wij verplicht te voldoen aan de voor ons geldende gedragsnormen en zijn wij gehouden onze controle zodanig te plannen en uit te voeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie

over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De keuze van de uit te voeren werkzaamheden is afhankelijk van de professionele oordeelsvorming van de accountant, waaronder begrepen zijn beoordeling van de risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten. In die beoordeling neemt de accountant in aanmerking het voor het opmaken van en getrouw weergeven in de jaarrekening van vermogen en resultaat alsmede voor de naleving van de betreffende wet- en regelgeving relevante interne beheersingssysteem, teneinde een verantwoorde keuze te kunnen maken van de controlewerkzaamheden die onder de gegeven omstandigheden adequaat zijn maar die niet tot doel hebben een oordeel te geven over de effectiviteit van het interne beheersingssysteem van de Stichting. Tevens omvat een controle onder meer een evaluatie van de aanvaardbaarheid van de toegepaste grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van schattingen die de penningmeester van de Stichting heeft gemaakt, een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening, alsmede een evaluatie van de aanvaardbaarheid van het gehanteerde referentiekader voor financiële rechtmatigheid.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Bevindingen

In het kader van het inlenen van derden hanteert de Stichting een offerteprocedure. Vanwege het specifieke karakter c.q. de specifieke positie van enkele in onderzoek en kennismanagement gespecialiseerde personen en publieke of semi-private organisaties, heeft de Stichting in een beperkt aantal gevallen geen formele offerteprocedure gevolgd. Voor de goede orde zij nog vermeld dat de geleverde diensten als zodanig niet ter discussie staan en overigens ook zijn opgenomen in de begroting.

Oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Innovatie Beroepsonderwijs per 31 december 2008 en van het resultaat over 2008 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en



BIJLAGEN:

datum **27 FEB 2009**

SPECIFIEKE INFORMATIE TEN BEHOEVE VAN CFI/INFRA

Behorende bij briefnr 16870 002712123
 paraaf

1 INSTELLINGSGEGEVENS

B.
 Naam: Stichting Innovatie Beroepsonderwijs
 Adres: Horaplantsoen 20
 Postcode: 6717 LT
 Plaats: Ede
 Telefoon: [REDACTED]
 Fax: [REDACTED]
 E-mail: [REDACTED]@herontwerpmbo.nl
 Internetsite: www.herontwerpmbo.nl

Contact persoon:
 Telefoon: [REDACTED]

OCW BIJLAGEN

OCW subsidies

Verplichtingsnummer	Bedrag Ontvangen	Besteed	Nog te Besteden
BVE/stelsel/25567 (inclusief nog te besteden 2007 € 248,282)	€ 3.296.495	€ 2.722.156	€ 574.339
LNV	€ 251.787	€ 251.787	€ -
OND/ODB-2008/150099 U	€ 100.000	€ 100.000	€ -
GBS/UBT-07/142680 U	€ 1.200.000	€ 1.200.000	€ -
	<u>€ 4.848.282</u>	<u>€ 4.273.943</u>	<u>€ 574.339</u>

PROJECTEN

Herontwerp MBO inzake experimenten

		Bedrag Ontvangen	Besteed	Nog te Besteden
BGS/UBT-07/149838 U	2007/2008	€ 1.448.677	€ 1.448.677	€ -
BVE/stelsel/25567	2008/2009	€ 1.871.154	€ 709.535	€ 1.161.619
		<u>€ 3.319.831</u>	<u>€ 2.158.212</u>	<u>€ 1.161.619</u>

Steunpunt taal en rekenen mbo

OND/ODB-08/146702 U		€ 540.000	€ -	€ 540.000
---------------------	--	-----------	-----	-----------

Herontwerp School

BGS/UBT-05/130420 U		€ 385.636	€ 146.434	€ 239.202
---------------------	--	-----------	-----------	-----------

Stagebox

BVH/BVE-2006/190072 M		€ 3.000.000	€ 3.000.000	€ -
BVH/BVE-2007/63972 M		€ 3.000.000	€ 2.481.588	€ 518.412
		<u>€ 6.000.000</u>	<u>€ 5.481.588</u>	<u>€ 518.412</u>

Financiële ondersteuning voor het genereren van extra bpv-plaatsen.

		Bedrag Ontvangen	Besteed	Nog te Besteden
BGS/UGE-04/124480 U / 125412 U	04/124480 U	€ 2.000.000	€ 2.000.000	€ -

TOELICHTING EXPLOITATIEREKENING PER AFDELING

	Algemeen		LNV		Steunpunt taal		Experimenten 2007/2008		Herontwerp school		Experimenten 2008/2009		Totaal	
	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot	Werkelijk	Begroot
BATEN														
SUBSIDIE														
Toezegging 2008	€ 3.150.000	€ 3.050.000	€ 250.000	€ 250.000	€ 540.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.950.000	€ 1.950.000	€ 5.890.000	€ 5.250.000
Bijl. nog te besteden 2007 (2006/2007)	€ 248.282	€ 248.282	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.369.831	€ 1.369.831	€ 385.636	€ 385.636	€ -	€ -	€ 2.003.749	€ 2.003.749
Overboeking	€ 1.787	€ -	€ 1.787	€ -	€ -	€ -	€ 78.846	€ -	€ -	€ -	€ 78.846	€ -	€ -	€ -
Nog te besteden subsidie 2008 (1)	€ 574.939	€ -	€ -	€ -	€ 540.000	€ -	€ -	€ -	€ 239.202	€ -	€ 1.161.619	€ -	€ 2.515.160	€ -
Totaal subsidie	€ 2.822.156	€ 3.298.282	€ 251.787	€ 250.000	€ -	€ -	€ 1.448.677	€ 1.369.831	€ 146.434	€ 385.636	€ 709.585	€ 1.950.000	€ 5.378.589	€ 7.253.749
OVERIGE INKOMSTEN	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 253.466	€ -	€ 258.180	€ 250.000	€ 80.000	€ -	€ 591.646	€ 250.000
TOTAAL BATEN	€ 2.822.156	€ 3.298.282	€ 251.787	€ 250.000	€ -	€ -	€ 1.702.143	€ 1.369.831	€ 404.614	€ 635.636	€ 789.585	€ 1.950.000	€ 5.970.235	€ 7.503.749
LASTEN														
Personale lasten														
Salarissen	€ 141.410	€ 230.000	€ 2.500	€ 2.500	€ -	€ -	€ 47.248	€ -	€ 23.624	€ -	€ -	€ -	€ 214.782	€ 232.500
Pensioen premie	€ 18.597	€ 23.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 18.597	€ 23.000
Sociale lasten	€ 47.198	€ 46.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 47.198	€ 46.000
Uitzendkrachten	€ 3.678	€ 20.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.703	€ 30.000	€ -	€ -	€ 9.581	€ 50.000
Opleiding en bijscholing	€ 211.083	€ 319.000	€ 2.500	€ 2.500	€ -	€ -	€ 47.248	€ -	€ 29.327	€ 30.000	€ -	€ -	€ 290.158	€ 351.500
Overige lasten	€ 17.085	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 577	€ -	€ 735	€ -	€ 1.587	€ -	€ 19.984	€ 10.000
Kosten gezondheidsdienst	€ 20.818	€ 6.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 5.874	€ -	€ 1.846	€ -	€ -	€ -	€ 28.538	€ 6.000
Werk dienen	€ 851	€ 1.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 851	€ 1.000
Externe deskundigheid	€ 1.144,766	€ 1.680.000	€ 145.787	€ 117.500	€ -	€ -	€ 256.847	€ 287.000	€ 32.101	€ 180.000	€ 19.672	€ 237.000	€ 1.599.173	€ 2.501.500
Ontvangen ziekengeld	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Ontvangen ziekengeld	€ 1.394.603	€ 2.016.000	€ 148.287	€ 120.000	€ -	€ -	€ 310.546	€ 287.000	€ 64.009	€ 210.000	€ 21.259	€ 237.000	€ 1.938.704	€ 2.870.000
Aantal fte's per 31 december	5	6	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	6,5	6,0
Huisvestingslasten														
Huur incl. servicoosten	€ 59.703	€ 60.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 59.703	€ 60.000
Huur incl. servicoosten	€ 59.703	€ 60.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 59.703	€ 60.000
Exploitatielasten														
Reis- en verblijfskosten	€ 54.125	€ 65.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.569	€ 8.000	€ 581	€ -	€ 159	€ -	€ 57.434	€ 73.000
Druk en reprokosten	€ 22.981	€ 20.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 8.597	€ 2.000	€ 944	€ -	€ -	€ -	€ 32.522	€ 20.000
Kantoor benodigdheden	€ 6.141	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.242	€ 2.000	€ 15.241	€ 6.000	€ -	€ -	€ 22.624	€ 18.000
Telefoonkosten	€ 8.551	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 494	€ 8.000	€ 91	€ -	€ -	€ -	€ 9.136	€ 17.000
Postkosten	€ 20.353	€ 18.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 4.590	€ 175.000	€ 48	€ -	€ -	€ -	€ 24.895	€ 26.000
PR kosten	€ 366.706	€ 325.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 58.921	€ 1.000	€ 12.956	€ 25.000	€ 28.923	€ -	€ 467.506	€ 525.000
Representatiekosten	€ 3.935	€ 4.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 684	€ 1.000	€ 1.235	€ -	€ -	€ -	€ 5.854	€ 5.000
Website	€ 36.014	€ 40.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 4.503	€ 2.000	€ 6.429	€ 10.000	€ -	€ -	€ 61.946	€ 65.000
Contributie en lidmaatschappen	€ 1.404	€ 4.000	€ 15.000	€ 15.000	€ -	€ -	€ 3.105	€ 2.000	€ 75	€ 2.000	€ 95	€ -	€ 1.574	€ 8.000
Bestuurskosten	€ 10.398	€ 10.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 3.200	€ 1.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 13.503	€ 10.000
Huur, aanschaf en onderhoud inventaris	€ 34.470	€ 30.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 3.542	€ 1.000	€ 6.351	€ 1.000	€ -	€ -	€ 37.670	€ 30.000
Accountantskosten	€ 13.234	€ 5.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.990	€ 1.000	€ 7.531	€ 3.000	€ -	€ -	€ 23.760	€ 7.000
Uitbesteed werk	€ 34.989	€ 38.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 7	€ 1.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 45.510	€ 42.000
Vervoerskosten	€ 15.457	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 18.444	€ 15.000
Activiteiten	€ 889.715	€ 720.000	€ 80.000	€ 100.000	€ -	€ -	€ 1.272.217	€ 250.000	€ 202.519	€ 316.000	€ 170.897	€ 973.000	€ 2.615.348	€ 2.359.000
Onderzoek	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Experimenten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Leermiddelen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige exploitatielasten	€ 3.119	€ 3.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 26.013	€ 831	€ 22.130	€ 10.000	€ 550.000	€ -	€ 550.000	€ 1.312.000
Huur lokalen	€ 20.461	€ 20.000	€ 8.500	€ 15.000	€ -	€ -	€ -	€ 50.000	€ 70.211	€ 60.000	€ 14.589	€ 40.000	€ 139.774	€ 185.000
Bankkosten	€ 387	€ 282	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.392.674	€ 1.112.831	€ 346.621	€ 433.636	€ 768.276	€ 1.713.000	€ 4.153.511	€ 4.731.749
Financiële baten en lasten														
Baten	€ 174.590	€ 120.000	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.077	€ 30.000	€ 6.016	€ 8.000	€ -	€ -	€ 181.683	€ 155.000
Resultaat	€ 0	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 0	€ -

(1) Van de nog te besteden subsidiebedragen zijn verplichtingen aangegeven die in 2009 geëffectueerd en betaald zullen worden. Bij kostenplaats 012 heeft het uitstellen kwalificaties format 2008 een doorlooptijd tot en met 2009.

datum **27 FEB 2009**
 Behorende bij brief nr. **16020-0422(1,5)**
 paraaf 

TOELICHTING EXPLOITATIEREKENING PER AFDELING

	BPV		Stagebox		Aanvulling Programmamlijnen		Totaal	
	Werkelijk 008	Begroot 008	Werkelijk 015	Begroot 015	Werkelijk 016	Begroot 016	Werkelijk	Begroot
BATEN								
SUBSIDIE								
Toezegging 2008	€	€	€	€	€	€	€	€
Bij: nog te besteden 2007 (2006/2007)	€ 60.731	€ 60.731	€ 2.290.864	€ 2.290.864	€ 601.204	€ 601.204	€ 2.952.819	€ 2.952.819
Overboeking	€	€	€	€	€	€	€	€
Nog te besteden subsidie 2008 (1)	€	€	€ 518.412	€ 2.290.864	€	€	€ 518.412	€
Totaal subsidie	€ 60.731	€ 60.731	€ 1.772.472	€ 2.290.864	€ 601.204	€ 601.204	€ 2.434.407	€ 2.952.819
OVERIGE INKOMSTEN	€	€	€	€	€	€	€	€
TOTAAL BATEN	€ 60.731	€ 60.731	€ 1.772.472	€ 2.290.864	€ 601.204	€ 601.204	€ 2.434.407	€ 2.952.819
LASTEN								
Personele lasten								
Salarissen	€	€	€ 23.624	€	€	€	€ 23.624	€
Pensioen premie	€	€	€	€	€	€	€	€
Sociale lasten	€	€	€	€	€	€	€	€
Uitzendkrachten	€	€	€	€	€	€	€	€
Opleiding en bijscholing	€	€	€ 23.624	€	€	€	€ 23.624	€
Overige lasten	€	€	€	€	€	€	€	€
Kosten gezondheidsdienst	€	€	€	€	€	€	€	€
Werk denden	€ 58.618	€ 60.000	€ 589.146	€ 492.000	€ 274.695	€ 105.000	€ 922.459	€ 657.000
Externe deskundigheid	€	€	€	€	€	€	€	€
Ontvangen ziekengeld	€	€	€	€	€	€	€	€
Totaal	€ 58.618	€ 60.000	€ 612.770	€ 492.000	€ 274.695	€ 105.000	€ 946.083	€ 657.000
Aantal fie's per 31 december	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,0
Huisvestingslasten								
Huur incl. servicekosten	€	€	€	€	€	€	€	€
Exploitatielasten								
Reis- en verblijfkosten	€	€	€ 562	€	€ 156	€	€ 718	€
Druk en reprokosten	€	€	€	€	€	€	€	€
Kantoor benodigdheden	€	€	€	€ 5.000	€	€	€	€ 5.000
Telefoonkosten	€	€	€ 653	€	€	€	€ 653	€
Portkosten	€	€	€ 67.348	€ 2.000	€ 7.753	€ 30.000	€ 75.101	€ 32.000
Representatiekosten	€	€	€	€	€	€	€	€
Website	€	€	€ 13.121	€ 35.000	€	€	€ 13.121	€ 35.000
Contributie en lidmaatschappen	€	€	€	€ 3.000	€	€	€	€ 3.000
Bestuurskosten	€	€	€	€	€	€	€	€
Huur, aanschaf en onderhoud inventaris	€	€	€	€	€	€	€	€
Accountantskosten	€ 1.675	€	€ 5.176	€ 1.000	€	€ 1.000	€ 6.851	€ 2.000
Uitbesteed werk	€ 438	€	€ 7.822	€ 1.000	€	€ 1.000	€ 8.260	€ 2.000
Vervoerskosten	€	€	€	€	€	€	€	€
Activiteiten	€	€	€ 1.028.415	€ 1.790.000	€ 313.439	€ 484.204	€ 1.341.854	€ 2.254.204
Onderzoek	€	€	€	€	€	€	€	€
Experimenten	€	€	€	€	€	€	€	€
Leermiddelen	€	€	€	€	€	€	€	€
Overige exploitatielasten	€	€	€	€	€	€	€	€
Huur lokalen	€	€	€ 75.996	€ 1.884	€ 5.161	€	€ 81.147	€ 2.615
Bankkosten	€	€	€	€ 10.000	€	€	€	€ 10.000
Totaal	€ 2.113	€ 731	€ 1.199.083	€ 1.848.884	€ 326.509	€ 496.204	€ 1.527.705	€ 2.345.819
Financiële baten en lasten								
Baten	€	€	€ 39.381	€ 50.000	€	€	€ 39.381	€ 50.000
Resultaat	€	€	€	€	€	€	€	€

VOOR WAARMERKINGSDOELEINDEN
BDO CampoBert
Audit & Assurance B.V.

datum 17 FEB 2009

Behorende bij brief nr. 1.687 e.d. (2008/10)
perceel



**MBO
2010**

onderwijs dat werkt

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
T.a.v. de [redacted]
beleidsdirectie BVE
Postbus 16375
2515 XP DEN HAAG

Horaplantsoen 20
Postbus 7001
6710 CB Ede

www.mbo2010.nl
[redacted]@mbo2010.nl

Datum 17 maart 2009
Onze referentie 7493 / [redacted] / OCW
Onderwerp Activiteitenverslag 2009
Jaarrekening 2009

Contactpersoon [redacted]
Doorkiesnummer [redacted]
Bijlage(n) 2

Geachte heer [redacted]

Hierbij stuurt het procesmanagement MBO 2010 u mede namens het bestuur van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs bovengenoemde documenten.

Voor wat betreft de jaarrekening hecht het procesmanagement eraan u ten aanzien van enkele posten een beknopte toelichting te geven.

Experimenten 2008 -2009

Er is sprake van een positief saldo ad. € 1.161.619,-. Conform afspraak met uw beleidsdirectie volgt deze deelbegroting het ritme van het cursusjaar. Voor de goede orde zij nog vermeld, dat eveneens volgens afspraak in deze post de kosten van *Competent City 2009* zijn begrepen.

Horontwerpschool

Het positieve saldo bedraagt € 239.202. In feit is ook bij de Herontwerpschool sprake van een ritme, dat meebeweegt met het cursusjaar. Daarnaast is het van belang op te merken dat de doorlooptijd van contracten op het gebied van professionalisering leidt tot spreiding van uitgaven over langere perioden. Een voorbeeld daarvan is de Onderwijscalculator. Ten behoeve van informatie, instructie en training is een set van afspraken gemaakt met de scholen. De uitvoering daarvan in tijd betreft een periode van meerdere maanden.

Algemeen

Het positieve saldo bedraagt € 574.339,-. Ook voor wat betreft deze post is sprake van aangegane verplichtingen, die in 2009 geëffectueerd en afgerekend zullen worden.

Steunpunt Taal & Rekenen

Gelet op de moment van ontvangst van de betreffende beschikking en het budget is in goed overleg met uw directie besloten het budget 2008 in het begrotingsjaar 2009 in te zetten. Daardoor is het mogelijk in 2009 op basis van het inmiddels goedgekeurde Startplan en naar aanleiding van de geplande publicatie van het Deltaplan

us H. Stelzel

913
(200 cpm
op 2e blad)

- groeg afspraak
met [redacted]

hierover!

- vellicht AKA-geld

Project Stagebox

De eerste fase is afgerond. U ontvangt in de loop van de maand maart de eindrapportage. Zoals blijkt uit de jaarrekening 2008 is per 1 januari 2009 nog een budget ad. 518.412,= beschikbaar. U hebt in 2008 - na oplevering van het eindadvies over de experimentele AKA opleiding, "de laatste kwalificatiekaart" - het procesmanagement MBO 2010 verzocht ook in de periode 2008-2010 het project verder te continueren, dus tot het moment van wettelijke verankering.

MBO 2010 heeft de opdracht zorg te dragen voor

- Verdere ontwikkeling van de opleiding(programmering, inrichting examinering)
- Versterking en verankering van de netwerken op de lokale en regionale arbeidsmarkt ten behoeve van een succesvolle entree van de leerlingen
- Verdere inhoudelijke kwaliteitsverbetering van de stages en verankering daarvan. Dit op een zodanige wijze dat structureel voldoende en geschikte stageplaatsen beschikbaar zijn.

De ervaringen en concrete opbrengsten ervan worden tevens ingezet voor en beschikbaar gesteld aan de scholen om de kwaliteit van de stages ook op de andere niveaus een stevige kwaliteitsimpuls te geven. Primair gaat het daarbij om de niveaus 1 en 2.

Zoals afgesproken met uw beleidsdirectie zet MBO 2010 in de voorliggende periode genoemd budget daarvoor in.

MBO 2010 hoopt u met deze brief voldoende geïnformeerd te hebben en is uiteraard beschikbaar voor een nadere toelichting.

Met hartelijke groet,

Voorzitter procesmanagement MBO 2010

CC: mevrouw [redacted]
bestuur Stichting Innovatie Beroepsopleiding, processteam, de heren [redacted]

**Activiteitenverslag
2008**



**MBO
2010**

onderwijs dat werkt

1. Op weg naar 2010, het jaar 2008 in beeld

2008 is het eerst volledige jaar, waarin het procesmanagement gewerkt heeft aan de ondersteuning van de implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers en de daarmee samenhangende modernisering van het MBO.

MBO 2010 legt in dit activiteitenverslag verantwoording af aan de beleidsdirectie BVE en het bestuur van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs over de uitgevoerde activiteiten en de geboekte resultaten. De financiële verantwoording is vastgelegd in de jaarrekening over het genoemde jaar.

Bij de beoordeling van activiteiten en resultaten past een beknopte typering van de stand van zaken bij de onderwijsinstellingen, die zoals bekend in de figuur van het College van Bestuur, ten principale verantwoordelijk zijn voor de voortgang, de kwaliteit en de resultaten van het proces van implementatie. De typering is beknopt, omdat op het moment van schrijven van dit verslag het interviewteam 2010 op 22 januari jl. zijn tweede voortgangsrapportage heeft opgeleverd "Op weg naar 2010, het vervolg". Korthedshalve wordt naar de inhoud ervan verwezen.

Typering: de scholen bevinden zich in de fase van realisme en van daadwerkelijke implementatie. Daarmee krijgt het proces meer "body". En kan MBO 2010 de focus scherp richten op concrete activiteiten die een aanwijsbare ondersteuning zijn voor de scholen in het proces van implementatie.

Duidelijk is ook dat scholen beschikken over voldoende visie, beleid en beleidsplannen. Dus gaat het nu om het vermogen complexe implementatieprojecten – en processen op een adequate wijze te managen. En om voldoende draagvlak en betrokkenheid te mobiliseren bij docenten en leerlingen. Dus docenten in positie brengen en leerlingen het onderwijs leveren, waarop die recht hebben.

2. Procesvoering: de kenmerken

2.1 De rollen

In termen van veranderingsmanagement vervult het Procesmanagement MBO 2010 de rol van *change agent*. De daarbij behorende rollen zijn die van:

- Makelaar, dus vraag en aanbod matchen.
- Vertegenwoordiger naar de externe omgeving van de sector om die adequaat te informeren over motieven, inhoud en doelstellingen van het implementatieproces en de daarbij horende modernisering.
- Verzamelaar en distributeur in print en digitaal van *good en best practices*.
- Informatiebron: communiceren over en verspreiden van goede voorbeelden.
- Initiator van activiteiten die een aanwijsbare bijdrage leveren aan de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur.

- Regisseur of co-regisseur: regievoering over de uitvoering van ondersteuningsactiviteiten die boven het niveau van de individuele instellingen uitstijgen.
- Producent van instrumenten ten behoeve van de ondersteuning bij de implementatie van de kwalificaties.

2.2 De vragen

Alvorens een activiteit in uitvoering te nemen stelt MBO 2010 zich de volgende vragen:

- Levert de activiteit een bijdrage aan de succesvolle implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur in 2010 en de daarmee samenhangende modernisering?
- Past de activiteit bij het karakter van MBO 2010 zoals dat met OCW als opdrachtgever is afgesproken?
- Is het haalbaar en realiseerbaar, dus succesvol uit te voeren?
- Is het betaalbaar?
- Is er een andere partij dan het procesmanagement zelf die deze activiteit (kwalitatief goed) kan uitvoeren?

2.3 De inventarisatie

Wat de laatstgenoemde vraag betreft hanteert MBO 2010 de volgende methodiek bij projecten, activiteiten, informatie en praktijkvoorbeelden:

- Is het beschikbaar bij scholen dan wel andere organisaties zonder een toevoeging van MBO2010 ?
- Zo ja: toegankelijk maken en distribueren.
- Is het beschikbaar bij scholen of andere organisaties met een noodzakelijke dan wel wenselijke toevoeging?
- Zo ja: verrijken, toegankelijk maken, distribueren.
- Als het niet beschikbaar is, treedt MBO 2010 op als aanjager of co-financier van ontwikkelaars of ontwikkelt zelf.

2.4 De contractpartners

Bij de uitvoering van projecten leidt de geschetste aanpak tot de afweging:

- Rechten op publicatie, distributie, gebruik kopen al of niet op basis van cofinanciering
- Zelf doen
- Samen doen
- Uitbesteden

En wel in de genoemde volgorde. Indien de keuze valt op een van de laatste twee genoemde opties maakt MBO 2010 schriftelijke afspraken met de betreffende partij. Er is dus sprake van een

contractrelatie. Bij de keuze van de contractpartners zijn de criteria prijs, doorlooptijd, kwaliteit en functionaliteit en bewezen participatie van de scholen van toepassing. Dus zakelijke afwegingen op basis van noodzakelijke criteria. Tevens geldt het criterium van marktconformiteit. Immers de Staatssecretaris vraagt als opdrachtgever van MBO 2010 activiteiten en diensten te leveren die een kwalitatief goede en aanwijsbare bijdrage leveren aan de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

2.5 De integrale aanpak

Succesvolle modernisering vereist in de tijd synchrone innovatie wat betreft inhoud, bedrijfsvoering en professionalisering. Zoveel is de afgelopen jaren in de praktijk duidelijk geworden. Onverlet latend de individuele verantwoordelijkheid van elk van de procesmanagers ligt het primaat bij de integrale aanpak. In het proces van *'thema's die ertoe doen'* tot projectuitvoering hanteert MBO 2010 de volgende methodiek:

1. MBO 2010 stelt knelpunten vast op basis van de gespreksronden, bevindingen van procesmanagers en accountmanagers. Dit wat betreft de implementatie van de nieuwe kwalificaties, waarin begrepen de examinering en de onderwerpen, waarbij modernisering aan de orde is.
2. Agendaonderwerpen vaststellen.
3. Te realiseren doelen vaststellen op basis van een samenhangende aanpak.
4. Activiteiten formuleren en vaststellen alsmede het aggregatieniveau vaststellen en de handelingsruimte creëren.
5. Activiteiten clusteren in projecten, per themadomein en integraal.
6. Nagaan wat nieuw is en wat al loopt, doublures in kaart brengen en bepalen waar verbinding nodig is.
7. Projectmapping uitvoeren.
8. Financiering vaststellen.
9. Goedkeuring projecten door procesteam.
10. Bij integrale projecten wordt een van de procesmanagers belast met de coördinatie.
11. Uitvoering.
12. Mainstreaming onder meer door geplande en gecontroleerde verspreiding van opbrengsten.

2.6 De ordening van activiteiten

De ordening verloopt langs de volgende lijnen:

De implementatie van de nieuwe (competentiegerichte) kwalificaties. In essentie een technische operatie. De ondersteuning van 2010 is concreet en de doorlooptijden van de activiteitenprogramma's zijn gerelateerd aan het beoogde resultaat per 1 augustus 2010. De inzet van instrumenten ter ondersteuning van de modernisering van het primaire proces zoals de handreiking beoordelen en examineren, de competentiewijzer vmbo.mbo en mbo-hbo, een generiek werkmodel werkplekleren, een handreiking aansluiting NQF – EQF. En wat betreft de organiseerbaarheid, betaalbaarheid, efficiency en effectiviteit van het onderwijs en de examinering. De ondersteuning van scholen bij "het maken van onderwijs op basis van de nieuwe kwalificaties en de examinering" door het verzamelen en uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden.

- De implementatie van moderniseringsmaatregelen die voortvloeien uit de operationalisering van de nieuwe kwalificaties. Voorbeelden daarvan zijn het opleveren van direct inzetbare en functionele managementtools op het gebied van professionalisering en bedrijfsvoering. Het aanleveren van kostenmodellen, managementgames, het organiseren van werkconferenties. Ook hier gaat het om activiteiten met een doorlooptijd zoals boven aangegeven.
- Projecten met een doorlooptijd die voorbij 2010 gaat.

De rol van MBO 2010 is daarbij een andere. Het procesmanagement treedt op als co-financier, coregisseur, facilitator, agendaontwerper, initiatiefnemer en/of als makelaar. Voorbeelden van deze categorie projecten zijn de Netwerkschool 2.0., de "Parell- projecten", het project Werkplekleren. En andere projecten van het Platform Beroepsonderwijs.

De rol van MBO 2010 is verankerd in een set van afspraken zoals die zijn gemaakt in het kader van de Kenniscoalitie MBO (Het Platform Beroepsonderwijs, Platform Bèta-Techniek en MBO 2010).

- De radarfunctie

Tot de radarfunctie behoren publicaties van MBO 2010 zoals de Kennisgids, de ICT landkaart, ICT implementatie voor beginners en publicaties gericht op een specifiek thema vanuit een of meer themadomeinen. Een tweede categorie betreft de gesprekken met docenten en het in beeld brengen van de positie en waardering van leerlingen. En het tenslotte in kaart brengen van feiten, ontwikkelingen en (voorgenomen) beleid die het implementatieproces bevorderen, belemmeren dan wel blokkeren. Deze laatstgenoemde berichtencategorie is exclusief bedoeld voor de beleidsdirectie BVE van het Ministerie.

2.7 Onderwijsbeleid

Beleidsontwikkeling, beleidsadvisering en visieontwikkeling behoren niet tot het takenpakket van MBO 2010. Het procesmanagement voert zijn opdracht uit op basis van het onderwijsbeleid zoals de Staatssecretaris dat in en na overleg met de betreffende belangenorganisaties vaststelt.

3. Netwerken en netwerkproducties

Het Plan van Aanpak MBO 2010 voorziet in een netwerk van partners met wie het procesmanagement de *"klus moet klaren"*. In het afgelopen jaar heeft het processteam met name de procesmanagers met een loodsopdracht veel tijd en energie gestoken in overleg met individuele functionarissen en deelname aan relevante netwerken. Dat geldt overigens ook voor de algemeen projectleider van MBO 2010. De niet gebonden procesmanager heeft met name de contacten onderhouden met de voorzitter van de MBO Raad, de voorzitter van de Stichting Branchepromotie Beroepsonderwijs Nederland alsmede de directeuren van het Platform Beroepsonderwijs, het Platform Bèta-Techniek, Kennisnet en COLO.

Contacten overigens die in combinatie met de inzet van het processteam als geheel tot concrete resultaten hebben geleid. Voorbeelden daarvan zijn : www.marktplaatsmbo2010.nl, de combinatie "Open School/Netwerkschool", de co-regievoering over projecten van het Platform Beroepsonderwijs, de inzet van de experimentclusters ten behoeve van het Platform Bèta-Techniek en de organisatie van Competent City 2008 met het COLO. Ook de contacten met bestuursleden van de MBO Raad op het gebied van onderwijsinhoud, professionalisering en MBO promotie genereren de beoogde resultaten.

Andere voorbeelden tenslotte zijn co-producties met individuele MBO instellingen en met al of niet tijdelijke consortia, zoals de Mondriaan Planner, de game Teamtijd van het Drente College, de NOVA Academie, de Triple – A scholen, het consortium onderwijslogistiek PARELL, het scholen netwerk Werkplekieren en samenwerkingsverbanden van scholen die zich bezighouden met examinering respectievelijk internationalisering, de ICT gebruikersgroepen, ROC –I Partners en de jaarlijkse innovatieconferentie met het Consortium voor Innovatie. Samenvattend: MBO 2010 participeert in netwerken respectievelijk heeft een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van consortia en netwerken, die concrete bijdragen willen leveren aan de (brede) modernisering van het MBO. Daarbij past de opmerking dat de initiatieven met wisselend succes werken en over het algemeen sprake is van doelstellingen, waarvan de realisatie op middellange termijn plaatsvindt. Kortom een zaak van *"frapper toujours"* en *"van lange adem"*.

4. Algemeen

4.1. Communicatie

4.1.1. Websites en publicaties

- Op initiatief van MBO 2010 heeft Kennisnet www.marktplaatsmbo2010.nl ontwikkeld. Sinds 4 november 2008 is de marktplaats operationeel. Een team van moderatoren zorgt voor de kwaliteitsbewaking van de site en de inhoud ervan. De eerste ervaringen zijn veelbelovend. En de reacties over het algemeen positief.
- Tijdens het tweede halfjaar van 2008 zijn volgens planning de volgende publicaties opgeleverd en verspreid :
 - De Kennisgids 2008.
 - De ICT landkaart
 - Van innovatie naar implementatie. Praktijkvoorbeelden 2007/2008 van de experimentclusters.
 - De stage kaart, die een overzicht geeft van knelpunten en oplossingen.

- Met het oog op talent, kleurrijke verbindingen tussen VMBO en MBO. Een publicatie die een aantal projectbeschrijvingen bevat. Tevens is een CD toegevoegd met relevante informatie.
- Raspaardjes. Een publicatie die een project van een aantal hotelscholen beschrijft tijdens het WK Vierspan in Houten in 2008.
- Op 4 juni 2008 heeft de kick-off plaatsgevonden van het project MBO en de Marshalls. Dit conform afspraak onder verantwoordelijkheid van de Stichting Branchepromotie Beroepsonderwijs Nederland. 2010 treedt in 2008 nog op als co – financier. Participeert in de regiegroep en de projectgroep.
- Eveneens conform planning hebben de experimentclusters hun activiteitenverslagen in oktober 2008. De gegevens zijn vastgelegd op een CD en verspreid onder belanghebbenden. Primaire doelgroep zijn docenten, teammanagers en coördinatoren.

4.1.2. Netwerken

Evenals in de voorafgaande jaren zijn de leden van het procesteam en de algemeen projectleider actief in tal van relevante netwerken. Als deelnemer dan wel als inleider. Bij het laatstgenoemde punt gaat het om inleidingen tijdens conferenties, workshops, onderwijsbijeenkomsten binnen scholen, platforms en werkgroepen gericht op specifieke thema's zoals professionalisering en bedrijfsvoering alsmede groepen die zich met onderwijskundige thema's bezighouden.

Ook uit de vraag naar inleidingen, beter gezegd de gevraagde inhoud, blijkt dat de implementatie nu daadwerkelijk de route van "tekening naar de werkorganisatie" heeft afgelegd. Het gaat niet meer om inleidingen waarbij hoofdlijnen worden geschetst, maar sterk inhoudelijk getinte verhalen, die een specifiek thema behandelen. En inleidingen waarmee de deelnemers daadwerkelijk hun voordeel kunnen doen in het dagelijks werk.

4.1.3. De MBO krant

De productie van nieuwsbrieven is gestopt. Het experiment met een kwartaal magazine is beëindigd bij gebrek aan succes. In plaats daarvan de MBO krant. De oplage is 40.000. De frequentie tien keer per jaar. De doelgroep primair alle mensen die binnen de scholen vorm en inhoud geven de modernisering van het MBO. Daarnaast de brede doelgroep van de externe actoren die voor het MBO relevant is. De krant is op 4 november 2008 in première gegaan tijdens Competent City 2008. De MBO krant heeft een positieve ontvangst gehad.

4.2 Stabiliteit in beleid

MBO 2010 rapporteert de beleidsdirectie op titel van "radarfunctie" over de (mogelijke) effecten van voorgenomen beleid. Focus daarbij is gericht op thema's die een op een verbonden zijn met implementatie van de nieuwe kwalificaties en de daarmee samenhangende modernisering van het MBO. In juli 2008 heeft het procesmanagement een navigatiebericht aangeboden aan de beleidsdirectie BVE. Tevens onderhoudt de onafhankelijk procesmanager zeer frequent contact met de beleidsdirectie BVE, waarbij de voortgang van het proces in kaart wordt gebracht en gehouden. Tevens rapporteert de onafhankelijk procesmanager over voortgang en de resultaten van de werkzaamheden van MBO 2010 en heeft gevraagd en ongevraagd adviezen gegeven.

4.3. Onderzoek

MBO 2010 heeft geen directe onderzoeksopdracht. In 2008 heeft 2010 dan ook geen onderzoeksactiviteiten uitgevoerd. In overleg met de beleidsdirectie BVE is het plan de Balansschool 2 uit te geven geschrapt.

Wel is de eerste fase (de definitiefase en nulmering) van het onderzoeksplan "integraal invoeren van

CGO" ondersteund. Dit plan is intussen overgenomen door het ECBO voor de jaren 2009, 2010 en 2011.

4.4. Professionalisering Bestuur

In opdracht van 2010 hebben de "kritische vrienden" een board room programma opgesteld ten behoeve van de colleges van bestuur. Daarbij hebben ze een fors aantal bestuurders betrokken, zodat het programma ook echt aansluit bij de behoeften en verwachtingen van de bestuurders. Tevens zijn inleiders gecontracteerd. De combinatie van agenda's van de beoogde inleiders en vooral ook de overvolle agenda's van de doelgroep, de MBO bestuurders dus is het niet gelukt in het najaar van 2008 te starten. In februari 2009 start de eerste pilot. Complicerend is en blijft het punt van de agenda's en het grote aantal weken op jaarbasis dat uitvalt in verband met de (gespreide) vakanties, die ook de bestuurders voor een groot gedeelte benutten. De inzet is geen concessies aan kwaliteit te doen, maar een cyclus op gang te brengen die ook na de expiratedatum van MBO 2010 gecontinueerd wordt, waarbij dan een andere partij zorgt voor programmering, werving en organisatie.

4.5. Voortgangsgesprekken

* Het interviewteam heeft de gesprekken met de Colleges van Bestuur naar aanleiding van het invoeringsplan 2007 in januari 2008 afgerond en de bevindingen vastgelegd in de rapportage "Op weg naar 2010, met vertrouwen". MBO 2010 heeft in februari 2008 de rapportage aangeboden aan de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

- In de periode april/augustus hebben de kritische vrienden follow – up gesprekken met de instellingen gevoerd. Dit op eigen verzoek van de instellingen. Circa 45 % van de instellingen heeft gebruik gemaakt van deze faciliteit. De bevindingen zijn vastgelegd in (vertrouwelijke) verslagen.
- In de periode oktober 2008 tot en met december 2008 hebben de voorbereidingen plaatsgevonden voor de gesprekken naar aanleiding van de ingediende voortgangsrapportages 2008. Synchron daaraan heeft het interviewteam de gesprekken gevoerd en die nagenoeg (op 3 na, die begin januari 2009 zijn gehouden) afgerond. Ook in deze ronde zijn gesprekken gevoerd met alle 66 instellingen. De concept – rapportage is eind december opgeleverd en aangeboden aan de beleidsdirectie BVE. Op 22 januari 2009 heeft het team de rapportage "Op weg naar 2010, het vervolg" aangeboden aan de bewindsvrouw.

4.6. Accountgesprekken

In september 2008 heeft MBO 2010 een team van drie accountmanagers geformeerd zoals voorzien in het plan van aanpak MBO 2010 van oktober 2007. De accountmanagers hebben tijdens de gespreksronde van het interviewteam zorg gedragen voor de verslaglegging. Tevens hebben ze kennis kunnen maken met de colleges van bestuur van "hun" scholen. De colleges van bestuur hebben positief gereageerd op de vraag een contactpersoon aan te wijzen en ook op de contractering van de accountmanagers. Die zijn op het moment van schrijven van deze rapportage stevig aan de slag met de uitvoering van hun opdracht, die als volgt luidt : ga na of er binnen scholen producten zijn die gebruikt kunnen worden voor de marktplaats, of de producten en diensten van MBO 2010 een bijdrage kunnen leveren aan het proces van implementatie van de betreffende school, check of vraag en aanbod op elkaar aansluiten en lever een bijdrage aan de doelstelling van het interviewteam elk school goed in kaart te brengen en te houden.

5. Inhoud

5.1. *Kwalificaties in bedrijf*

- In juli opgeleverd de rapportage van de experimentclusters naar aanleiding van het uittesten circa 150 kwalificaties. Rapportage aangeboden aan de beleidsdirectie BVE en de andere betrokken partijen, zoals de paritaire commissies, het coördinatiepunt, de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven
- De experimentclusters in domeinformatie voor het jaar 2008/2009 zijn operationeel. Naast de opdracht voor wat betreft kennisontwikkeling, kennisdeling en de productie van praktijkvoorbeelden staat ook in 2008/2009 het uittesten van kwalificaties op de agenda.
- Formatie van een netwerk sleutelfiguren verloopt moeizaam. Gelet op belang en urgentie probeert 2010 in samenspraak met de betreffende bestuursleden van de MBO Raad het netwerk alsnog van de grond en aan de slag te krijgen.
- MBO 2010 werkt aan een analyse voor de beleidsdirectie BVE, waarin een aantal actuele aspecten samenkomt. Drager is de nieuwe kwalificatiestructuur. Immers dat is vastgesteld beleid. Binnen dat gegeven heeft de analyse betrekking op aspecten als de functionaliteit van domeinen, de kanteling van de kwalificatiestructuur, de diplomering van vakmensen, de functionaliteit van leren, loopbaan, burgerschap, tweede moderne vreemde taal. Een en ander afgezet tegen de doelstellingen van de betreffende opleiding. Bij de analyse worden ontwikkelingen als de vakcolleges, de verbindingen tussen vmbo.mbo en mbo.hbo mede betrokken.
- Uitvoering activiteiten met Platform BètaTechniek zijn conform planning en afspraak uitgevoerd. Na een moeizame start heeft dit project zijn plaats gevonden en levert de beoogde resultaten op, dus verankering en matching van beide herontwerpprocessen.
- Oplevering AKA, De laatste kwalificatiekaart.
- Bijdrage aan evaluatie Coördinatiepunt Kwalificatiestructuur (door COLO – Berenschot)
- Zie voor publicaties : 4.1.

5.2. *Examinering*

- Opgeleverd het advies Examinering Nederlands, Moderne Vreemde Talen & Rekenen, Wiskunde. Ontvangst positief.
- In productie : een handleiding examinering van beroepscompetenties en leer – loopbaan en burgerschapscompetenties.
- In voorbereiding : procedure uittesten van examenprofielen op uitvoerbaarheid, transparantie en samenhang.

5.3. *Kwaliteit*

Naast de beschikbaarheid van een op de financiële bedrijfsvoering gericht instrumentarium voor wat betreft planning en control vereist het gemoderniseerde MBO ook de beschikbaarheid van een dergelijk systeem gericht op inhoud. Het moge duidelijk zijn dat hier de themadomeinen inhoud en bedrijfsvoering elkaar raken. Inmiddels :

- Is de Mondriaan Planner in bedrijf.
- Is de management game Team Columbus in bedrijf. Gericht op bedrijfsvoering, maar geeft ook een beeld van de inhoudelijke "state of the art".
- Rapporteren de "kritische vrienden" dat scholen in toenemende mate gebruik maken van al of niet zelf ontwikkelde "tools" op dit gebied. Reden voor 2010 de betreffende scholen te vragen die ter beschikking te stellen voor verdere verspreiding en gebruik door collega –scholen.
- Heeft TNO een voorstel geformuleerd voor een digitale monitor. Vooralsnog heeft MBO 2010 besloten het project niet in uitvoering te nemen. Dit vanwege de hoogte van de investeringen, de onzekerheid of de grote ICT aanbieders bereid zijn op basis van het proto type een product te maken. Het procesmanagement inventariseert eerst bij een 15 tal MBO scholen welke instrumenten ze zelf gebruiken en of er behoefte bestaat aan een product zoals TNO voorstelt. Aandachtspunt is ook de vraag of scholen al de mogelijkheid hebben met een dergelijk geavanceerde monitor te werken. Op basis van de interne en externe beoordeling lijkt het erop dat een dergelijk product pas vanaf 2010 operationeel kan worden.

5.4. *Praktijkleren*

Beroepspraktijkvorming is een thema, waarin professionalisering, inhoud en bedrijfsvoering samenkomen. De aanpak sluit aan bij dit gegeven. MBO 2010 werkt langs twee lijnen:

- De operationele lijn. Daartoe heeft 2010 in overleg met de programmamanager ondersteuning leerbedrijven een team geformeerd bestaande uit twee leden. De opdracht is een eenvoudige: goede oplossingen in kaart brengen en verspreiden. Daartoe leggen ze contacten met individuele en clusters van scholen en bedrijven, bedrijfstakgroepen en kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven.

Het plan van aanpak van de genoemde programma manager en de stage kaart die de Argumentenfabriek heeft gemaakt in opdracht van MBO 2010 vormen de basis voor de activiteiten.

- De inhoudelijke lijn, waarbij het project werkplekleren als het ware de bindende factor is. Zowel voor wat betreft de aanpak als ten aanzien van de op te leveren producten. Het project wordt uitgevoerd door zeven MBO instellingen in het kader van een innovatieproject van het Platform Beroepsonderwijs. Het lid van genoemd team, dat vanuit 2010 werkt is ook belast met de coördinatie van het project werkplekleren.
- Gestart : het project Loopbaan leren.
- Om een adequate verbinding te leggen en te houden met de scholen heeft MBO 2010 een stuurgroep geformeerd bestaande uit een zevental directeuren verbonden aan MBO scholen. Mensen ook die alle "ins en outs" kennen van de beroepspraktijkvorming. De projectgroep agendaert als het ware de verdere activiteitenprogrammering. Dit met inachtneming van de beide bovengenoemde documenten.

5..5. *Beroepsopleidingen : programmering, inrichting ordening.*

Het onderwerp is actueel. Binnen het gegeven dat geen sprake kan zijn van wijzigingen in het stelsel kent de agenda op dit punt enkele brandende kwesties. Kwesties die niet nieuw zijn, maar waarvan de actualiteit fors is toegenomen. De implementatie van nieuwe kwalificaties, de consequenties van het Dijsselbloem – regime, de start van Vakcolleges Techniek, het kennisniveau, het vakdiploma en de examenthematiek zijn voorbeelden, die als het ware als katalysator werken. Een selectie:

- Kwalificaties, die voldoen aan het Wat/Hoe – schema en van hoge kwaliteit zijn als het gaat om studeerbaarheid, uitvoerbaarheid en transparantie. En de uitvoerbaarheid binnen de 80 % van de nominale opleidingsduur.
- Status deel C.
- Examenprofielen. Nationaal versus schoolgebonden op basis van landelijk format.
- De positie van Nederlands, moderne vreemde talen, rekenen, wiskunde mede in relatie met het vereiste kennisniveau en de examenthematiek.
- MBO domeinen
- Vakdiploma met doorstroom certificaat..
- Koppeling van kwalificaties aan niveaus en leerwegen.

Vanuit de aard van de opdracht heeft 2010 geen rol bij beleidsontwikkeling, beleidsadvisering. Wel signaleert het procesmanagement dat de genoemde onderwerpen of beter gezegd de resultaten van de uiteindelijke besluitvorming effecten hebben op de implementatie van de nieuwe kwalificaties. Ook de onzekerheid op welke wijze het gehele cluster aan brandende kwesties uiteindelijk zijn beslag krijgt beïnvloedt het lopende proces. Reden te pleiten voor even doordachte als voortvarende besluitvorming.

Een oud, maar weer actueel thema door het recente rapport van de WRR is de rol van de school als begeleidingsinstituut voor (risico-)jongeren versus of in combinatie met de rol van de school als opleidingsinstituut.

Strikt genomen geen thema dat onder de reikwijdte valt van de opdracht van MBO 2010. Maar wel relevant als het gaat om de vraag of competentiegericht beroepsonderwijs aansluit bij hetgeen deze categorie leerlingen nodig heeft. Anders gezegd : wel past in de opdracht de vraag op welke wijze de nieuwe kwalificatiedossiers vorm en inhoud krijgen voor de bedoelde leerlinggroepen.

Uitgevoerde activiteiten :

- Participatie in een tijdelijke denktank van schoolbesturen en directeuren van kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven.
- Masterclass Associate Degree georganiseerd.
- Project VMBO.MBO wordt in het najaar van 2008 afgerond met een publicatie.

In ontwikkeling :

- Doorstroom MBO.HBO op basis van competentiewijzer van Fontys Hogescholen.
- Vervolproject VMBO.MBO gestart waarbij de focus met name is gericht op aansluiting op het niveau van competenties.

5.6 Kennisuitwisseling en samenwerking

- Bedrijfsplan kennisinfrastructuur meer in het bijzonder ten aanzien van de experimentclusters MBO 2010 en de Bedrijfstakgroepen van de MBO Raad is opgeleverd. In overleg met bestuurlijke delegatie van de MBO Raad is afgesproken, dat de experimentclusters tot en met 2010 hun werk blijven doen. Samenwerking met bedrijfstakgroepen vindt plaats daar waar dat op een organische wijze, dus zonder complexe overleg – en besluitvormingsprocedures kan.
- Bedrijfsplan Herontwerpschool/MBO Academie opgeleverd. Verdere marktprofilering en uitbouw vanaf september 2008.
- Leveren van een inhoudelijk commentaar op het WRR rapport "Vertrouwen in de school" (over de uitval van overbelaste jongeren).

6 Bedrijfsvoering

6.1. Onderwijslogistiek, besturing, planning & control, organisatie & kosten

- In de eerste maanden van 2008 is veel tijd en energie geïnvesteerd in verkenningen en het consulteren van de betreffende netwerken zoals: ROC – I – partners, BVE Platform, het Platform Beroepsonderwijs gebruikersvereniging People Soft, Triple A, etc.
- In samenwerking met Kennisnet proto - type marktplaats opgezet.
- Verbindingen tot stand gebracht tussen Triple A , Parell en beoogde "Op Koers projecten ". Dit op het niveau van kernregistratie en logistieke werkpakketten.
- Het project Triple A heeft aan het einde van 2008 de geplande producten opgeleverd. MBO 2010 heeft een kwaliteitsscan laten uitvoeren. Op basis van de uitkomsten daarvan heeft de beleidsdirectie BVE besloten het project in 2009 te continueren.
- Project Netwerkschool 2.0 is in oktober 2008 opgeleverd en onder alle scholen en andere relevante partijen verspreid.
- Op initiatief van het Innovatieplatform heeft MBO 2010 de voorbereiding op zich genomen ten behoeve van de uitvoering van experimenten Netwerkschool. Dit in de vorm van een plan van aanpak, de oplevering van een FES raster en een schets van werkzaamheden voor een kwartiermaker bij toewijzing van het genoemde experiment.
- Management game *Columbus* opgeleverd.
- In samenwerking met Kennisnet simulatietool *het Flexcollege* ontwikkeld. Opgeleverd in de zomer 2008.
- *Mondriaanplanner* in de markt gezet.
- Project gestart , waarbij de *Mondriaan Planner* en *Innovator* een "siamese tweeling" vormen, waardoor scholen de beschikking hebben over een effectieve en efficiënte tool ten behoeve van de (inhoudelijke) planning en control. Scholen kunnen zelf de keuze maken voor separate dan wel geïntegreerde inzet van deze tools.

- Projectplan ten behoeve van de Parell projecten laten maken. Plan is opgeleverd en geaccepteerd door de participerende scholen. De projecten zijn in uitvoering genomen. MBO 2010 co financiert de projectleider die onder verantwoordelijkheid van de "Parell stuurgroep" werkt.
- 6.2. *Systemen*
- Inventarisatie gepleegd voor wat betreft *good practices* bruikbaar in een shared service centrum.
 - Applicatiescan is afgerond. De publicatie in de vorm van een landschapskaart ICT heeft in september plaatsgevonden.
 - ICT project voor Dummies uitbesteed. Oplevering in de vorm van een toegankelijke publicatie heeft eind 2008 plaatsgevonden.
 - Functioneel ontwerp Triple A is afgerond. Procedure van aanbesteding heeft geleid tot de keuze van een bedrijf.
 - Focus, dus tijd en energie blijft gericht op bevorderen van samenwerking tussen ROC I partners, BVE Platform en gebruikersgroepen. Even noodzakelijk als tijdovend en stroef proces, waarvan allengs de eerste resultaten zichtbaar worden. Er is perspectief op een krachtenbundeling, waardoor samenhang, effectiviteit en efficiency sterk wordt verbeterd en geborgd.

Moet naar 6.1.

- Offerte Six █████ methodiek is toegewezen.
- Opdracht productie kostenmodel is verstrekt. Het eindproduct Onderwijscalculator is opgeleverd. In maart 2009 wordt een publieksversie opgeleverd. De belangstelling van de zijde van de scholen is groot.
- Pilot █████ voor wat betreft personeelsmanagement zijn opgeleverd.

7. Professionalisering

De verbinding tussen inhoud, bedrijfsvoering en professionalisering is evident. Immers de inhoudelijke transitie in het MBO articuleren als het ware scholingsvragen van de zijde van bestuur, management, docenten en diegenen die het primaire proces ondersteunen. De transfer van eindtermen kwalificaties naar competentiekwalificaties is daarvan een illustratief voorbeeld. Datzelfde geldt voor de transfer van klassenschool naar onderwijsinstututen die de leerling een werkweek met variatie aanbieden. Dat laatste in combinatie met de verdere inzet van informatie – en communicatietechnologie stelt weer nieuwe eisen aan de bedrijfsvoering en de wijze waarop besturen en management het werk doen. Zoveel is dus duidelijk.

Even duidelijk is dat succes of falen van de modernisering van het MBO wordt bepaald door de mate, waarin docenten in staat (gesteld) en bereid zijn op een kwalitatief hoogwaardige wijze vorm en inhoud te geven aan het vernieuwde MBO. Gelet op de rollen, taken en verantwoordelijkheden van bestuur en management geldt voor die groep derhalve hetzelfde.

De rapportage geeft op het punt van professionalisering een levendige illustratie van bovenstaande. Immers producten die bijvoorbeeld op titel bedrijfsvoering worden gemaakt fungeren tevens als basis voor scholing en training. Dat zal blijken.

7.1 Opleiding & Training

- MBO 2010 heeft de vraag in kaart gebracht en die geordend naar activiteiten die tot de reikwijdte van het procesmanagement behoren, waaronder begrepen de mogelijkheden die 2010 heeft voor wat betreft volume en de daarmee samenhangende financiering. Als speerpunten in de ondersteuning zijn activiteiten gerealiseerd ten behoeve van :
 - Programma's ten behoeve van colleges van bestuur gericht op versterking van het vermogen innovatie – en implementatieprocessen adequaat te managen.
 - De organisatie van de eigen scholingsinfrastructuur in de vorm van ROC Academies.
 - Programma's gericht op het middenmanagement, waarbij (onderwijskundig) leiderschap, het vermogen transitie – en implementatie in goede banen te leiden de centrale thema's zijn.
 - Het via de Herontwerpschool in de markt zetten van 2010 producten zoals de verschillende management games.
- De activiteiten zijn verder fors uitgebreid. Een speciaal daarvoor compact team heeft de opdracht het aanbod van de Herontwerpschool verder uit te bouwen. Een en ander in directe verbinding met de vragen van de scholen. Tevens is de MBO Academie van start gegaan.
- De werkgroep HRM – directeuren is van start gegaan en heeft een werkagenda opgeleverd. Een van de concrete resultaten is de organisatie van werkconferentie voor HR afdelingen medio juni 2009.
- Met scholingsaanbieders als CINOP en KPC is goed overleg. De eerste resultaten zijn geboekt. Zo biedt CINOP in zijn programma ook de *management game Columbus* aan. Dit op basis van contractuele afspraken met MBO 2010.
- Zomeracademie: voorbereidingen worden getroffen om in 2009 een programma aan te bieden voor onderwijsgevendenden. (Het aanbod wordt meegenomen in de brochure van de Herontwerpschool)
- Beleidsdirectie BVE en MBO Raad hebben de urgentie van Bachelor en Master opleidingen zoals bedoeld in het activiteitenplan nu meer dan voldoende op hun netvlies. Daarmee is die activiteit uitgevoerd en afgerond.
- Professionalisering stagebegeleiders en loopbaanbegeleiders. Dit programma is in goed overleg ondergebracht in het project werkplekleren.

7.2 Onderwijskundig leiderschap

- Verbindingen zijn gelegd met de uitkomsten van het project Innovatieregisseur, Prof 2010 en de stuurgroep "leadership" van de MBO-raad

- Een in house programma voor leidinggevendenden is op vraag van MBO2010 ontwikkeld door NDO-interstudie.

7.3 HRM afdelingen

- Projecten op het gebied van Human Resource Management zijn in voorbereiding. Eén en ander in overleg met het Platform Beroepsonderwijs. MBO 2010 heeft opdracht gegeven een projectplan/plan van aanpak te maken, zodat kwaliteit, functionaliteit en verankering zoveel mogelijk worden verankerd. MBO 2010 faciliteert tenminste 6 ROC's bij de uitvoering van doorbraakprojecten HPBO op het gebied van professionalisering en HRD.

Het gaat daarbij om projecten waarvan 2010 in 2008 ook de voorbereiding heeft gefaciliteerd.

7.4. Organisatie

- MBO 2010 heeft de verspreidingsrechten gekocht van de NOVA Academie.
- Twee workshops zijn gehouden. Ruim 30 instellingen waren aanwezig.
- Op basis van een door extern terzake deskundigen gemaakt plan van aanpak is de focus van MBO 2010 erop gericht een forse bijdrage te leveren aan de totstandkoming van ROC Academies. 2010 ziet deze voorzieningen als een belangrijk instrument voor MBO scholen om de scholing & training van het eigen personeel op een kwalitatief goede wijze, effectief en efficiënt vorm en inhoud te geven. Of de Academies schoolgebonden zijn of verbonden zijn aan een consortium van scholen is een verantwoordelijkheid van de scholen zelf. Datzelfde geldt voor het roepassen van eventuele modificaties op het bedrijfsplan van de NOVA Academie. In de loop van 2008 zijn meerdere werkbijeenkomsten gehouden. Is een website MBO Academie ingericht en begint het proces van kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en operationalisering van het concept "op stoom" te komen. Perspectieven zijn goed te noemen.
- MBO2010 faciliteerde een EBR (electronische boardroom) –sessie over sociale innovatie. Naar aanleiding daarvan en als vervolg daarop worden door de MBO-raad diverse projecten sociale innovatie (begeleiding van teams en hun leidinggevende bij het realiseren van resultaten) uitgezet.
- MBO2010 faciliteert in de rol van co -financiering de totstandkoming van een film over *good practices* van competentiegericht onderwijs. Oplevering is voorzien in de loop van 2009.

7.4. De docenten en de opleidingsteams

- In opdracht van de beleidsdirectie BVE heeft MBO 2010 gesprekken met docenten georganiseerd. Ook deze gesprekken leveren informatie op het gebied van scholing. Een reisverslag, waarin de opbrengsten zijn opgenomen is in voorbereiding.
- De experimentclusters vormen een gelegenheid bij uitstek voor docenten zowel op schoolniveau als op nationaal niveau van elkaar te leren en op deze wijze werkende weg de goede route te vinden in het vernieuwde MBO.
- Speciaal ontwikkeld voor docenten en opleidingsteams : TeamTijd Dit in co –productie met het [REDACTED] en een extern bureau. Deze game is in de markt gezet, waarbij 2010 de eerste sessie van een school voor zijn rekening neemt.

7.5. Ondersteunende afdelingen

- MBO 2010 heeft een aantal producten die via de Herontwerpschool worden aangeboden. En ook functioneel zijn voor het ondersteunend personeel. Voorbeelden daarvan zijn *Team Mate*, *Team Columbus*, *Innovator*, *de Mondriaan Planner* en de *Netwerkschool*. Immers in alle gevallen gaat het om materiaal, dat voor onderscheiden groepen, op diverse niveaus en voor verschillende disciplines even interessant als functioneel zijn.
N.B.: zie ook bijlage 1. Het gerealiseerde aanbod van de Herontwerpschool.

8. Experimenten

- De experimentclusters hebben de rapportage opgeleverd waarin de bevindingen zijn vastgelegd naar aanleiding van het uittesten van 150 kwalificaties.
- Op 4 november leveren de clusters de jaarlijkse rapportage op voor wat betreft de goede voorbeelden en de eigen ervaringen en aanbevelingen.
- De verslagen van de clusters worden ook dit keer weer digitaal opgeleverd.
- De formatie voor 2008.2009 is klaar.
- De taakstelling voor 2008.2009 is conform hetgeen is vastgelegd in het activiteitenplan 2008 en conform dit plan in uitvoering genomen. Nieuw is de check op het "*Wat/Hoe – schema*".

Zie ook paragraaf 5.1 Kwalificaties in bedrijf.

9. Evenementen

In 2008 is MBO 2010 in de rol van co-financier en co-programmeur betrokken geweest bij de jaarlijks Innovatieconferentie van het Consortium voor Innovatie, de jaarlijkse werkconferentie van het Consortium Beroepsonderwijs en de tweejaarlijkse ICT conferentie van het Consortium voor Innovatie.

MBO 2010 vervult deze rol vanwege het feit, dat de inhoud van de conferentieprogramma's voor het overgrote gedeelte zijn geënt op het proces van implementatie van de nieuwe kwalificaties en de daarmee samenhangende modernisering van de bedrijfsvoering op het gebied van professionalisering, bedrijfsvoering en inhoud.

Op 4 november 2008 heeft voor de tweede maal Competent City de deuren geopend. Een co-productie met het COLO. Wederom 2000 bezoekers, die over het algemeen tevreden tot zeer tevreden huiswaarts keerden.

10. Project arbeidsmarktgekwalificeerd assistent (AKA)

In februari 2008 heeft MBO 2010 volgens afspraak zijn eindadvies "*De laatste kwalificatiekaart*" uitgebracht. De projectleider AKA heeft in november het activiteitenverslag AKA aangeboden aan de beleidsdirectie BVE.

De wettelijke verankering van de nu nog experimentele opleiding AKA vindt volgens plan per 1 augustus 2010 plaats. Reden voor de beleidsdirectie BVE MBO 2010 de opdracht te geven het project in de periode 2008 –2010 te onderhouden. De projectopdracht is in volume teruggebracht en de opdracht is aangepast. De projectleider heeft de opdracht het netwerk met de scholen te onderhouden, de kwaliteit verder te verbeteren, jaarlijks een conferentie te houden en een

activiteitenverslag uit te brengen. Daarnaast wordt contact gelegd en samenwerking gerealiseerd met andere initiatieven die zich op dezelfde doelgroep richten. Voorbeelden daarvan zijn de Stichting Cocon en de Stichting Vakcolleges Techniek.

11. Beroepspraktijkvorming

In 2008 zijn de volgende activiteiten uitgevoerd :

- De oplevering van de stagekaart gemaakt door de Argumentenfabriek.
- De publicatie "Praktijk Hoezo?" is opgeleverd en uitgebracht.
- Het project werkplekleren is van start gegaan. Een samenwerkingsverband van scholen, die de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming op orde willen brengen , het onderwijs op school en in de werkpraktijk met elkaar willen verbinden en de verschillen tussen BBL en BOL in kaart willen brengen.
- De intensieve samenwerking tussen het procesmanagement ondersteuning bedrijven en het procesmanagement MBO2010 is operationeel.
- Het tussenrapport Loopbaanleren is opgeleverd (met onderzoek naar 1500 leerlingen vanuit het VMBO)
- De eerste werkconferentie WerkPlekLeren heeft plaatsgevonden, de database werkplekleren is ontworpen & ingericht en de community Werkplekleren bij Kennisnet is ingericht.

12. Overige projecten MBO 2010

Het project AKA Stagebox is op 31 december 2008 afgerond. Voor 1 april 2009 levert MBO 2010 de eindrapportage op ten behoeve van de beleidsdirectie BVE.

13. Steunpunt Taal & Rekenen

Eind 2008 is op verzoek van de beleidsdirectie BVE het Steunpunt Taal & Rekenen ingericht, dat onder verantwoordelijkheid van de onafhankelijk procesmanager van MBO 2010 functioneert. Inmiddels is een startplan ingediend en goedgekeurd.

Voor 1 maart 2010 levert het Steunpunt een eigen activiteitenverslag op over 2009.

Activiteiten Herontwerpschool 2008

- 17 januari 2008 Nieuw toezicht op examinering regio Midden II
Hotel de Nieuwe Wereld in Wageningen
Conferentie (1 dagdeel)
Aantal bezoekers: 130
- 24 januari 2008 Vraaggericht werken in het mbo
Door: [REDACTED]
Leergang. Overige bijeenkomsten: 14 februari, 6 maart,
27 maart en 17 april 2008
Aantal bezoekers: 35
- 28 januari 2008 Leergang Managen van teams in het cgo
In company ROC West-Brabant
Door: [REDACTED]
Traject loopt tot juni 2008
- 11 maart 2008 Beoordelen in het mbo i.s.m. Cito / groep 4
Gebouw Aequor in Ede
Aantal deelnemers: 22
Leergang. Overige bijeenkomsten: 8 april, 22 april, 20 mei en
10 juni 2008
- 14 maart 2008 Taal is cruciaal II i.s.m. ITTA
Gebouw Kenteq in Woerden
Conferentie (2 dagdelen) met een plenair deel en workshops/
themasessies in de middag. Ging om afsluiting van project
taalcoaches dat gestart is op 9 maart 2007 (zie hierboven)
Aantal bezoekers: 150
- 14 maart 2008 Associate degree i.s.m. Leido
FIGI in Zeist
Masterclass (1 dagdeel)
Aantal deelnemers: 40 (CvB-leden op uitnodiging)
- 17 maart 2008 Ontwikkelingsgerichte organisatie
Hotel de Nieuwe Wereld in Wageningen
Door: [REDACTED]
Aantal deelnemers: 10 (pilotstatus)
Kenniskring. Overige bijeenkomsten: 24 april, 19 mei en 19 juni 2008.
- 19 maart 2008 Kickoff bijeenkomst Platform Bèta Techniek
Gebouw Aequor in Ede
Conferentie met plenair deel en workshops
Aantal deelnemers: 50
Startsein voor regionale bijeenkomsten in april, mei en juni 2008
- 26 en 27 maart 2008 Design4all; Conferentie over onderwijsvernieuwing en ict
MECC Maastricht
Bijdragen: 5 presentaties en stand op de beurs

Activiteiten Herontwerpschool 2008

- 28 maart 2008 Kortcyclisch Evalueren / ééndaagse training
Hotel de Nieuwe Wereld in Wageningen
Door: [REDACTED]
Aantal deelnemers: 14
- 23 april 2008 Conferentie Ambitiescholen Techniek
Onderwerp: doorstroom vmbo-mbo
Etten Leur
In samenwerking met Platform Bèta Techniek
Aantal deelnemers: 15
- 19 mei 2008 In gesprek met het Ministerie van OCW
Stadskasteel Oudaen in Utrecht
In samenwerking met beleidsdirectie BVE van Ministerie OCW worden informele gesprekken gevoerd met docenten omtrent de invoering van cgo. Aantal: deelnemers: 40
- 20 mei 2008 Conferentie Ambitiescholen Techniek (regio Noord-Oost)
Onderwerp: Jongerenclinic
Fundéon Harderwijk
In samenwerking met Platform Bèta Techniek
Aantal deelnemers: 15
- 22 mei 2008 Conferentie Ambitiescholen Techniek (regio Mid-Westen)
Onderwerp: Jongerenclinic
Gebouw Kenteq in Woerden
In samenwerking met Platform Bèta Techniek
Aantal deelnemers: 10
- 27 mei 2008 Conferentie Ambitiescholen Techniek (regio Zuid)
Onderwerp: Jongerenclinic
Trivium in Etten Leur
In samenwerking met Platform Bèta Techniek
Aantal deelnemers: 15
- 27 mei 2008 In gesprek met het Ministerie van OCW
Martini Plaza in Groningen
In samenwerking met beleidsdirectie BVE van Ministerie OCW worden informele gesprekken gevoerd met docenten omtrent de invoering van cgo. Aantal deelnemers: 25
- 3 juni 2008 Conferentie Ambitiescholen Techniek (regio Noord-Oost)
Onderwerp: niet traditionele doelgroepen (meisjes)
Fundéon Harderwijk
In samenwerking met Platform Bèta Techniek
Aantal deelnemers: 8
- 3 juni 2008 Conferentie Doorstroom VMBO-MBO
Aequor Ede
In samenwerking met Werfkracht
Aantal deelnemers: 85

- 4 juni 2008 Conferentie Ambitiescholen Techniek (regio Mid-Westen)
Onderwerp: niet traditionele doelgroepen (meisjes)
Kenteq Woerden
In samenwerking met Platform Bèta Techniek
Aantal deelnemers: 8
- 9 juni 2008 Conferentie Examinering: de kunst van het beoordelen
Van der Valk Nootdorp
In samenwerking met Cito en Cinop
Aantal deelnemers: 210
- 10 juni 2008 Conferentie Ambitiescholen Techniek (regio Zuid)
Onderwerp: niet traditionele doelgroepen (meisjes)
Trivium in Etten Leur
In samenwerking met Platform Bèta Techniek
Aantal deelnemers: 15
- 11 juni 2008 Conferentie Ambitiescholen Techniek (regio Noord en Midden)
Onderwerp: doorstroom vmbo-mbo
Fundéon Harderwijk
In samenwerking met Platform Bèta Techniek
Aantal deelnemers: 20
- 16 juni 2008 Mondriaan Planner
Vakschool Wageningen
In samenwerking met [REDACTED] van Mondriaan.
Aantal deelnemers: 15
- 2 juli 2008 Team Columbus
ROC Eindhoven
In samenwerking met [REDACTED] (afronding pilot)
Aantal deelnemers: 20
- 22 september 2008 Leergang Tijdswinst door taalbeleid (2 dagdelen)
Vakschool Wageningen
In samenwerking met ITTA en CINOP
Tweede bijeenkomst: 13 oktober 2008
Aantal deelnemers: 12
- 24 september 2008 In gesprek met het Ministerie van OCW
Trivium in Etten Leur
In samenwerking met beleidsdirectie BVE van Ministerie OCW worden informele gesprekken gevoerd met docenten omtrent de invoering van cgo.
Aantal deelnemers: 40
- 7 en 8 oktober 2008 Tweedaagse conferentie AKA
Van der Valk Eindhoven
Aantal deelnemers: 130

- 9 oktober 2008
In gesprek met het Ministerie van OCW
Hotel Wientjes in Zwolle
In samenwerking met beleidsdirectie BVE van Ministerie OCW worden informele gesprekken gevoerd met docenten omtrent de invoering van cgo.
Aantal deelnemers: 35
- 9 oktober 2008
Team Columbus
Uitgevoerd door T&G en KPC
ROC Aventus/ sector Techniek
2 teams
- 4 november 2008
CompetentCity in Nijkerk (Hart van Holland)
In samenwerking met Colo.
Aantal deelnemers: 2000
- 13 november 2008
In gesprek met het Ministerie van OCW
Locatie in omgeving Den Haag / Rotterdam
In samenwerking met beleidsdirectie BVE van Ministerie OCW worden informele gesprekken gevoerd met docenten omtrent de invoering van cgo.
Aantal deelnemers: 35

Activiteitenverslag 2008



onderwijs dat werkt



CFI

Europaweg 2
Postbus 606
2700 ML Zoetermeer
www.cfi.nl

MBO 2010-2008 nr. 14.
Datum
14 SEP. 2009
Uw kenmerk
7502/OCW d.d. 23-3-2009
Oms kenmerk
OND/ODB-09/25501 U
Doorkiesnummer

Procesmanagement MBO 2010
De heer
Postbus 7001
6710 CB EDE

Onderwerp
Financiële jaarstukken 2008

Geachte heer

Met bovenvermelde brief zond u mij het financieel jaarverslag 2008 van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs, voorzien van een accountantsverklaring en het activiteitenverslag 2008 van het Procesmanagement MBO 2010.

De behandeling hiervan geeft mij aanleiding tot de volgende opmerkingen.

Ik heb er kennis van genomen dat van de nog te besteden subsidiebedragen reeds verplichtingen zijn aangegaan die in 2009 geëffectueerd en betaald worden. De gerealiseerde uitgaven hiervan worden herkenbaar opgenomen in de jaarrekening 2009. Daarnaast geeft de opmerking in de bevindingen van de accountant mij geen aanleiding tot het maken van op- of aanmerkingen.

Procesmanagement herontwerp mbo/algemeen (verplichtingnummers: 61200-11445 en -12937)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 17 juni 2008, kenmerk BVE/stelsel/25567, heb ik voor 2008 een subsidie van € 3.050.000,00 toegekend. Hiervan is € 1.787,00 ingezet voor LNV. Daarnaast beschikte u nog over een saldo niet bestede middelen 2007 van € 248.282,00 en € 174.590 aan rentebaten 2008.

In totaal was er dus € 3.471.085,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven in 2008 op € 2.943.363,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2008 € 527.722,00 bedraagt.

Gelet hierop stel ik de subsidie verleend voor de uitvoering van het Beleidsplan procesmanagement herontwerp mbo 2007, toegekend met mijn brief en bijbehorende beschikking van 26 april 2007, kenmerk BGS/UBT-07/47692 U, resp. BGS/UBT-07/47698 U, definitief vast op € 2.240.000,00.

Steunpunt taal en rekenen mbo (verplichtingnummer: 61200-14123)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 28 november 2008, kenmerk OND/ODB-08/146702 U, resp. OND/ODB-08/146704 U, heb ik u voor de ondersteuning van scholen bij de verbetering van taal- en rekenbeleid voor het schooljaar 2008-2009 een subsidie van € 540.000,00 toegekend.

Agentschap van het
Ministerie van Onderwijs,
Cultuur en Wetenschap

BVE K 13.086



Uit de jaarrekening blijkt dat in 2008 nog geen middelen zijn ingezet en het saldo ultimo 2008 € 540.00,00 bedraagt.

Experimenten in school en bedrijf 2007-2008 (verplichtingnummers: 61200-7903 en -12289)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 8 november 2007, kenmerk BGS/UBT-2007/149838 U, resp. BGS/UBT-2007/149842 U, heb ik u een subsidie van € 2.103.600,00 toegekend. Hier is in 2007 het saldo niet bestede middelen 2005-2006 ad € 7.311,00 aan toegevoegd. Ultimo 2007 resteerde er een saldo ad € 1.464.580,00.

Ik heb er kennis van genomen dat in 2008 een bedrag van € 94.749,00 is over geboekt naar Herontwerp school en dat een bedrag van € 78.846,00 is toegevoegd vanuit de middelen Experimenten 2008/2009. Daarnaast ontving u nog een bedrag van € 253.466,00 aan overige inkomsten en een bedrag van € 1.077,00 aan rentebaten.

In 2008 was er dus in totaal € 1.703.220,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat het totaal beschikbare bedrag geheel is ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie verleend voor de uitvoering van het project "Experimenten in school en bedrijf 2007-2008" definitief vast op € 2.095.008,00 (€ 2.103.600,00 + € 7.311,00 + € 78.846,00 minus € 94.749,00).

Herontwerp school (verplichtingnummers: 61200-7903, -9781 en -12289)

Uit de middelen voor de experimenten in school en bedrijf 2005-2006 en 2006-2007 is hiervoor in 2006 een bedrag van € 500.000,00 gereserveerd. Het saldo niet bestede middelen ultimo 2007 bedraagt € 85.636,00. Ook ontving u een bedrag van € 258.180,00 aan overige inkomsten en € 6.016,00 aan rentebaten. Daarnaast is hieraan nog een bedrag van € 205.251,00 uit de middelen Experimenten 2006/2007 en een bedrag van € 94.749,00 uit de middelen Experimenten 2007/2008 toegevoegd. In totaal was er dus € 649.832,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven in 2008 op € 410.630,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2008 € 239.202,00 bedraagt.

Experimenten in school en bedrijf 2008-2009 (verplichtingnummer: 61200-12937)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 17 juni 2008, kenmerk BVE/stelsel/25567, heb ik voor 2008 een subsidie van € 1.950.000,00 toegekend. Hiervan is een bedrag van € 78.846,00 toegevoegd aan de middelen van de Experimenten 2007/2008. Daarnaast ontving u nog een bedrag van € 80.000,00 aan overige inkomsten. In totaal was er dus € 1.951.154,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven in 2008 op € 789.535,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2008 € 1.161.619,00 bedraagt.



Genereren van extra bpv-plaatsen (verplichtingnummer: 61200-6589)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 7 december 2004, kenmerk BGS/UGE-04/124480 U, resp. BGS/UGE-04/125412 U, is een subsidie van € 2.000.000,00 verstrekt.

Uit de jaarrekening blijkt dat het resterende saldo ultimo 2007 ad € 60.731 geheel is ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie definitief vast op € 2.000.000,00.

Stagebox AKA 2006 en 2007 (verplichtingnummer: 61200-10180 en -11549)

Met mijn brief van 7 mei 2007, kenmerk BVH/BVE-2007/63972 M, heb ik u op basis van de Regeling stagebox beroepsonderwijs 2006 tot en met 2010, kenmerk: BVE/IENI-2006/33530 van 10 oktober 2006, voor het jaar 2007 een subsidie van € 3.000.000,00 verstrekt.

Het saldo ultimo 2007 bedroeg € 2.290.884,00. Daarnaast ontving u een bedrag van € 39.381,00 aan rentebaten 2008.

In totaal was er dus € 2.330.265,00 beschikbaar.

Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven in 2008 op € 1.811.853,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2008 € 518.412,00 bedraagt.

De subsidie voor het jaar 2006, toegekend met mijn brief van 8 november 2006, kenmerk BVH/BVE-2006/190072 M, stel ik alsnog definitief vast op € 3.000.000,00.

Procesmanagement Aanvulling Programmaliijnen 2007 (verplichtingnummer: 61200-12277)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 1 november 2007, kenmerk BGS/UBT-2007/142680 U, resp. BGS/UBT-2007/142685 U, heb ik u conform uw "aanvulling op de programmaliijnen en activiteiten 2007" van 9 oktober 2007 een subsidie van € 1.200.000,00 toegekend.

Uit de jaarrekening 2008 blijkt dat de resterende middelen ultimo 2007 ad € 601.204 geheel zijn ingezet. Gelet hierop stel ik de subsidie definitief vast op € 1.200.000,00.

Kwartiermaken FES Netwerkschool (verplichtingnummer: 61200-14198)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 4 december 2008, kenmerk OND/ODB-2008/150099 U, resp. OND/ODB-2008/150102 U, heb ik voor de periode 1 september 2008 tot en met 1 maart 2009 een subsidie van € 100.000,00 toegekend.

Uit de jaarrekening blijkt dat de uitgaven in 2008 op € 53.383,00 zijn uitgekomen en het saldo ultimo 2008 € 46.617,00 bedraagt.

Experimenten in school en bedrijf 2006-2007 (verplichtingnummer: 61200-9781)

Met mijn brief en bijbehorende beschikking van 25 augustus 2006, kenmerk BGS/UBT-06/130218 U, resp. BGS/UBT-06/136427 M, heb ik voor de uitvoering van het project "Experimenten in school en bedrijf 2006-2007" een subsidie van € 2.100.000,00 toegekend. Hiervan is in 2006 een bedrag van € 200.000,00 ingezet voor Herontwerp school. U beschikte over een saldo niet bestede middelen ultimo 2007 van € 205.251,00.



CFI

Ons kenmerk
OND/ODB-09/25501 U

Uit de jaarrekening blijkt dat deze resterende middelen in 2008 ook zijn ingezet voor de uitvoering van Herontwerp school. Gelet hierop stel ik de subsidie definitief vast op € 1.694.749,00 [(€ 2.100.000,00 minus (€ 200.000,00 + € 205.251,99)].

Van het activiteitenverslag 2008 heb ik met belangstelling kennis genomen.

Heeft u vragen? Op www.cfi.nl vindt u instellingsinformatie en voorlichting over regelgeving en actuele ontwikkelingen in het onderwijs. U kunt natuurlijk ook telefonisch contact opnemen met het Informatiecentrum Beroepsonderwijs, Volwasseneneducatie en Hoger Onderwijs of mailen naar ico@cfi.nl. Het informatiecentrum is op werkdagen van 08.30 tot 12.00 uur en van 13.00 tot 17.00 uur te bereiken via telefoonnummer [REDACTED]

Hoogachtend,
namens de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart,

[REDACTED]
[REDACTED]
Clustermanager OND/ODB)

Reactie naar CFI over de jaarrekening 2008 van MBO 2010

Beste [REDACTED]

Algemeen

Er is ook is afgesproken dat het budget experimenten het ritme kent van het cursusjaar. Dat geldt derhalve ook voor de financiering van de Herontwerpschool. Immers de programmering van de Herontwerpschool is verbonden met hetgeen de experimenten opleveren respectievelijk de experimentclusters.

Specifiek

- Het bedrag van de experimenten 2006-2007 € 205.251, is vanuit 2007 meegenomen naar de experimenten 2007-2008. Daarna is vanuit deze post een bedrag van € 300.000,- doorgeschoven naar Herontwerp school. De verschuiving is opgenomen in de begroting 2008. Deze begroting is goedgekeurd door BVE. *Gezien de afspraken is er geen reden dit bedrag terug te vorderen en verschuiving af te keuren.*
- De verschuiving van € 78.846,- van experimenten 2008-2009 naar experimenten 2007-2008. Dit is verklaarbaar door de meerkosten, die er nog rusten op de experimenten 2007-2008. MBO 2010 geeft aan dat er nog restkosten zijn. Dit heeft te maken met het feit dat pas in een later stadium bekend is wat er uiteindelijk nodig is voor de experimenten 2007-2008. *BVE stemt hiermee in.*
- Het bedrag € 1.787,- dat verschoven is van algemeen naar LNV betreft een kleine overschrijding. Op advies van de accountant is, dit zo opgelost. *BVE stemt hiermee in.*

Ik hoop dat dit voldoende informatie biedt om de brief aan MBO 2010 over de jaarrekening 2008 te kunnen opstellen.

Beste [REDACTED]

Algemeen

Met MBO 2010 (daarvoor Herontwerp MBO) zijn afspraken gemaakt om de beleidscyclus. In deze cyclus zijn betrokken de activiteitenplan, uitvoering van activiteiten, begroting, activiteitenverslag en jaarrekening.

- Het budget kent een algemeen deel, en een specifiek deel, dat wordt aangeduid met experimenten.
- Bij de start van de Herontwerpschool is afgesproken dat de (co) financiering van activiteiten ten laste wordt gebracht van het budget experimenten.
- Dat geldt evenzo voor de (co) financiering van Competent City.

Ook is afgesproken dat het budget experimenten het ritme kent van het cursusjaar. Dat geldt derhalve ook voor de financiering van de Herontwerpschool en Competent City. Inhoudelijk volstrekt logisch. Immers de programmering van de Herontwerpschool is verbonden met hetgeen de experimenten opleveren respectievelijk de experimentclusters. Competent City vormt telkens het sluitstuk van het uitgevoerde activiteitenprogramma.

Specifiek

- Het bedrag van de experimenten 2006-2007 € 205.251, is vanuit 2007 meegenomen naar de experimenten 2007-2008. Daarna dit vanuit deze post een bedrag van € 300.000,- doorgeschoven naar Herontwerp school. Dit is met instemming gebeurt van BVE. De verschuiving is opgenomen in de begroting 2008. Deze begroting is goedgekeurd door BVE. *Gezien de afspraken is er geen reden dit bedrag terug te vorderen en verschuiving af te keuren.*
- De verschuiving van € 78.846,- van experimenten 2008-2009 naar experimenten 2007-2008. Dit verklaarbaar door de meerkosten, die er nog rusten op de experimenten 2007-2008. Dat er nog restkosten zijn heeft te maken met het feit dat pas in een later stadium dan bekend is wat er uiteindelijk nodig is voor de experimenten 2007-2008. *BVE stemt hiermee in.*
- Het bedrag € 1.787,- dat verschoven is van algemeen naar LNV betreft een kleine overschrijding. Op advies van de accountant is, dit zo opgelost. *BVE stemt hiermee in.*

Wat BVE betreft zijn er wat betreft de gemaakte afspraken en de beantwoording van MBO 2010 geen problemen.

Groe [REDACTED]

Dag mevrouw [REDACTED],
onderstaande mail stuur ik u [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
Van: [REDACTED]@xs4all.nl]
Den Haag, 17 juna 2009.

Beste [REDACTED]

Zoals beloofd hierbij de beantwoordiNc van de fragen.

- *De afspakel met de bdleidsdirectie*

@ gehele cyclus van activiteitenplan/uitvoering activiteiten, begroting, activiteitenplan en Jaarverslag is "gebaseerd" op de volgende Set van afspraken zoals gemaakt tusschen het procesmanagement MBO 2010 (en daarvoor Herontwerp MBO) :

- Het budget kent een algemeen deel, en een specifiek deel, dat wordt aangeduid met experimenten.
- Bij de start van de Herontwerpschool is afgesproken dat de (co) financiering van activiteiten ten laste wordt gebracht van het budget experimenten.
- Dat geldt evenzo voor de (co) financiering van Competent City.

Tevens is afgesproken dat het budget experimenten het ritme kent van het cursusjaar. Dat geldt derhalve ook voor de financiering van de Herontwerpschool en Competent City. Inhoudelijk volstrekt logisch. Immers de programmering van de Herontwerpschool is verbonden met hetgeen de experimenten opleveren respectievelijk de experimentclusters. En sinds de start van de interviewronde naar aanleiding van invoering – en voortgangsplannen ook aan deze activiteitenreeks. Competent City vormt telkens het sluitstuk van het uitgevoerde activiteitenprogramma.

Dit voor zover de inhoudelijke afspraken.

- *De cijfers*

Inderdaad is het bedrag ad. € 205.251,= uit 2007 toegevoegd aan het budget experimenten 2008/2009. Dit als uitvloeisel van de bovengenoemde afspraken. Vervolgens is een bedrag van € 300.000,= " toegewezen " aan de Herontwerpschool. Alweer binnen de set van gemaakte afspraken zoals boven bedoeld.

Wij denken dat je bedoelt dat een bedrag van € 78.846,= ten laste is gebracht van 2008/2009. (er staat 2006/2007). Die transfer klopt. Dit in verband met meerkosten. We proberen alles zo nauwgezet mogelijk te begroten, maar in een dynamisch transitieproces als de modernisering van het MBO is dat niet altijd mogelijk.

We hebben de € 1.787,= inderdaad weer ten gunste gebracht van LNV. Dit in verband met overschrijding van de betreffende begrotingspost. En op advies van de public accountant.

De opstelling

MBO 2010 wil een overzichtelijk beeld geven van de besteding van de middelen. Daarom een specificatie voor wat betreft de Herontwerpschool. Consequentie is wel dat daardoor de eisen aan presentatie en toelichting aan hoge kwaliteitseisen moet voldoen. Daarvoor hebben we zelf gekozen.

We hebben geconcludeerd dat we in de jaarrekening over 2009 en de daarbij behorende toelichting de overloopposten beter in kaart moeten brengen, zodat de zaken direct duidelijk zijn voor diegenen die een en ander moeten beoordelen.

Nadere toelichting

Indien je nadere toelichting nodig hebt verzoek ik je contact op te nemen met [REDACTED], de administrateur van MBO 2010. MOB : [REDACTED]. Uiteraard reist hij desgewenst naar Den Haag om een nadere toelichting te geven.

Op weg naar 2010

Gelet op de strikt(ere) regels die nu gelden is het wellicht verstandig op voorhand een gesprek te hebben over de jaarrekening 2009. Zoals je weet gaat MBO 2010 zijn laatste (begroting) jaar in. En een ritme veranderen in de laatste anderhalf jaar van functioneren is niet echt handig om het maar huiselijk te zeggen.

Ik hoor graag van je of deze antwoorden voor jou voldoende zijn.

Met hartelijk groet,

p.s. deze mail is verzonden vanuit Ede. Maar mailverkeer met mij graag continueren via mijn prive mail: [REDACTED]

Dhr. [REDACTED], beste [REDACTED]

In eerste instantie een algemene opmerking waaruit de vragen over de jaarrekening van CFI voortkomen. CFI heeft de opdracht (striktere uitvoering van de wet) om middelen die bijvoorbeeld voor 2007 of 2008 beschikbaar zijn gesteld en niet zijn uitgegeven per 31 december 2007 c.q. 31 december 2008 terug te vorderen. Het is dus zaak bij de besteding van de middelen voor 2009 hiermee rekening te houden. Dit geldt overigens voor alle subsidies die BVE heeft verstrekt en zal gaan verstrekken.

CFI heeft de volgende vragen gesteld over de jaarrekening 2008.

1. De vraag heeft betrekking op de nog niet bestede middelen uit jaarrekening 2007. Voor de experimenten 2006-2007 is € 205.251,- meegenomen naar 2008. Dit bedrag is niet herkenbaar terug te vinden in de jaarrekening 2008. Het zou kunnen dat dit bedrag met nog een toevoeging tot € 300.000,- is doorgeschoven van de post experimenten naar de post herontwerp school?
Is het juist dat het bedrag € 205.251 is uitgegeven en dat er een bedrag van € 300.000,- van de projecten 2007-2008 is doorgeschoven naar de post herontwerp?
Is mijn aanname juist?

2. Er is een bedrag van € 300.000, verschoven van experimenten 2007-2008 naar Herontwerp school. Wat is de reden hiervan?
Met deze verschuiving, heb ik overigens door het goedkeuren van de begroting 2008 wel ingestemd.

3. Er is een bedrag van € 78.846,- verschoven van experimenten 2007-2008 naar experimenten 2006-2007. Wat is de reden hiervan?

4. Er is een bedrag van € 1.787,- verschoven van Algemeen naar LNV. Wat is de reden hiervan?

Op basis van je antwoorden zal ik CFI informeren over de achtergronden, zodat zij de jaarrekening kunnen afhandelen.

Met vriendelijke groet,

[REDACTED]
Beleidsmedewerker
Directie Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Rijnstraat 50, 2515 XP Den Haag/ IPC 2150
Postbus 16375, 2500 BJ Den Haag/ IPC 2150

[REDACTED]@minocw.nl

 denk aan het milieu - dit mailtje printen is niet altijd nodig

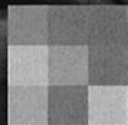
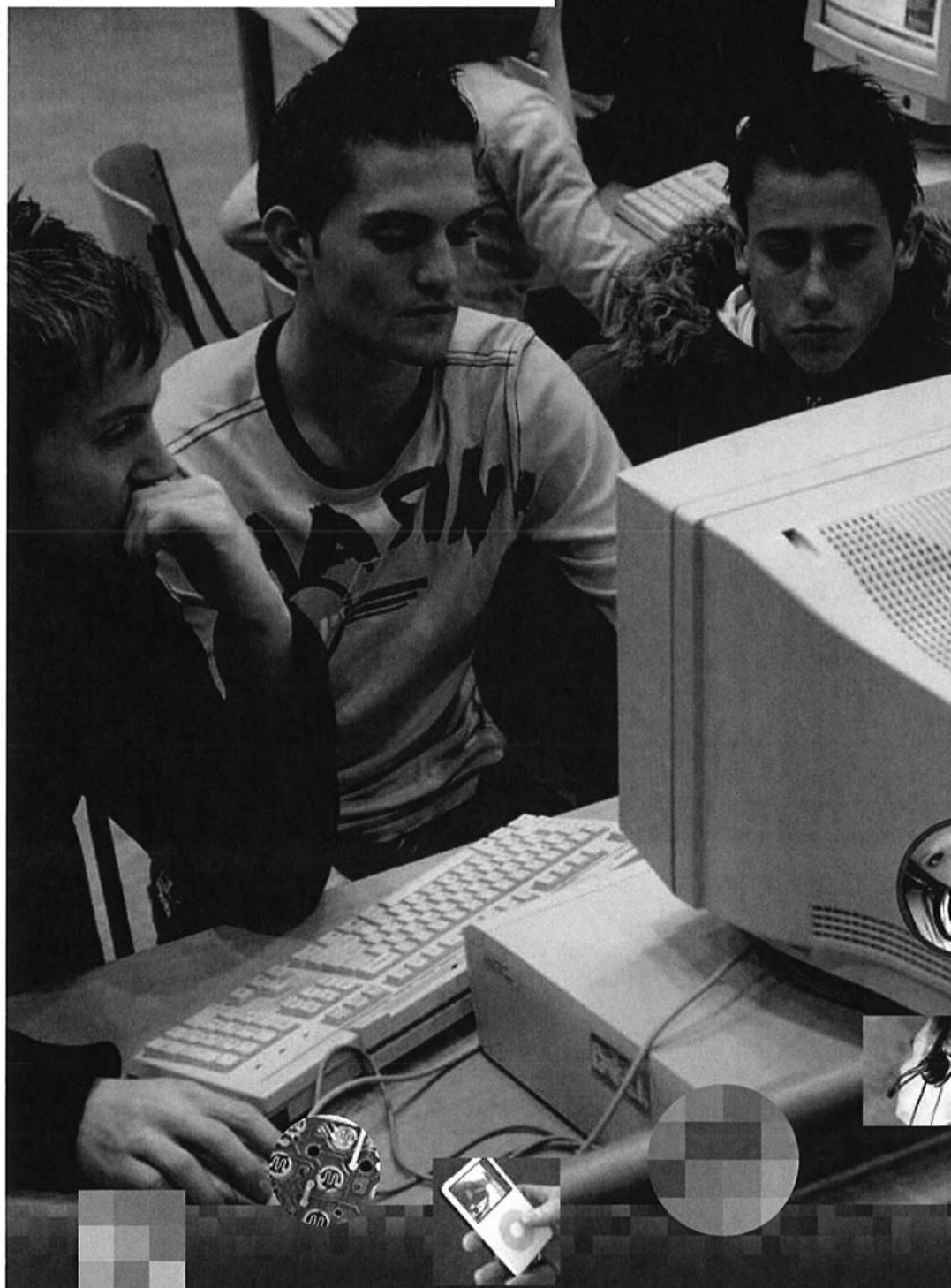
G:\Begrotingsbeleid en control\Begrotingscyclus\Bestedingsplannen\Competentie Gericht Onderwijs\MBO
2010\Reactie naar CFI over de jaarrekening 2008 van MBO 2010.doc

In samenwerking met:



MBO 2010-2008 nr. 16

Kennisnet



Resultaten enquête CGO docenten en managers mbo





Achtergrond

Het procesmanagement MBO 2010 ondersteunt onderwijsinstellingen in het mbo bij het realiseren van de competentiegerichte kwalificatiestructuur. Het bevorderen van kennisdeling tussen instellingen die experimenteren met competentiegerichte opleidingen of werken aan de structurele invoering daarvan, vormt daarbij één van de speerpunten. Inzicht in de informatie- en kennisbehoefte van instellingen die samenhangt met de invoering van competentiegericht onderwijs (CGO) vergroot de effectiviteit van lopende en geplande kennisdelingsinitiatieven vanuit MBO 2010.

Hiertoe is een verkenning uitgevoerd in de maanden april en mei 2008.

Doel & doelgroep

De verkenning heeft als doel de informatie- en kennisbehoefte op het gebied van competentiegericht leren op hoofdlijnen inzichtelijk te maken. Een enquête is opgesteld en gericht aan docenten en managers.

De ingewonnen informatie wordt gebruikt bij het opzetten van de 'Marktplaats MBO 2010', een webportal voor het uitwisselen van informatie en kennis rond de invoering van CGO. De marktplaats is gericht op de doelgroep docenten en managers.

De aanpak

Via diverse partijen is de enquête verspreid binnen de onderwijsorganisaties. Hiervoor is gebruik gemaakt van het ambassadeursnetwerk, ROC-i-partners en de cluster-coördinatoren van de 'experimenten-clusters'.

Vragen van de enquête

1. Bij welke MBO instelling hoort u?
2. Ik ben ... (manager / docent).
3. Wat betekent Competentiegericht Onderwijs (CGO) voor u of gaat het voor u betekenen?
4. Zijn er vraagstukken rond (de invoering van) CGO waar u meer kennis over zou willen hebben?
5. Van welke bronnen maakt u gebruik om informatie/kennis te vinden bij deze vraagstukken? En hoe waardevol is deze bron voor u op een schaal van 1 tot 10?
6. Welke internetbronnen (url's) gebruikt u bij CGO-vraagstukken? Begin met de belangrijkste. Indien niet van toepassing, ga verder met de volgende vraag.
7. Gebruikt u nog andere relevante bronnen? Begin met de belangrijkste.

De resultaten

In totaal hebben 363 respondenten gereageerd, waarvan 213 docenten en 150 managers. De enquêteresultaten zijn online beschikbaar. Klik op de **online enquête**.

Op basis van een nadere analyse van de enquête-opbrengst worden hierna per vraag de resultaten weergegeven. Alleen volledig ingevulde enquêtes zijn in de analyse meegenomen. Totaal is de enquête door 124 docenten en 101 managers volledig ingevuld.

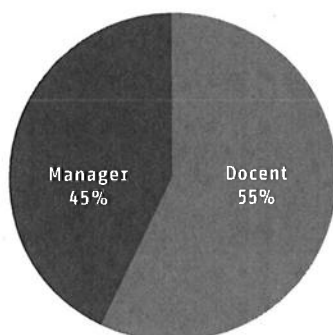
1. Bij welke MBO instelling hoort u?

53 mbo-instellingen hebben deelgenomen aan de enquête.

De lijst met instellingen en aantallen respondenten staat in bijlage 1.

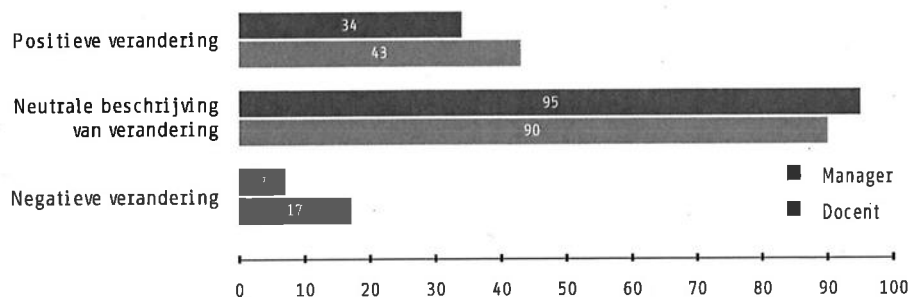
2. Ik ben (manager / docent)

De verdeling onder de respondenten in functie is 45% manager en 55% docent.



3. Wat betekent Competentiegericht Onderwijs (CGO) voor u of gaat het voor u betekenen?

Over het geheel gezien valt het op dat docenten en managers geen uitgesproken mening hebben over competentiegericht onderwijs.



Het algemene beeld is dat CGO wordt gezien als een nieuwe vorm van onderwijs die ook een nieuwe vorm van organiseren van het leren vraagt. Deze nieuwe vorm van onderwijs ziet men als een verbetering. Een aantal docenten en managers geeft aan dat de invoering van CGO in het verlengde ligt van eerder ingezette veranderingstrajecten.

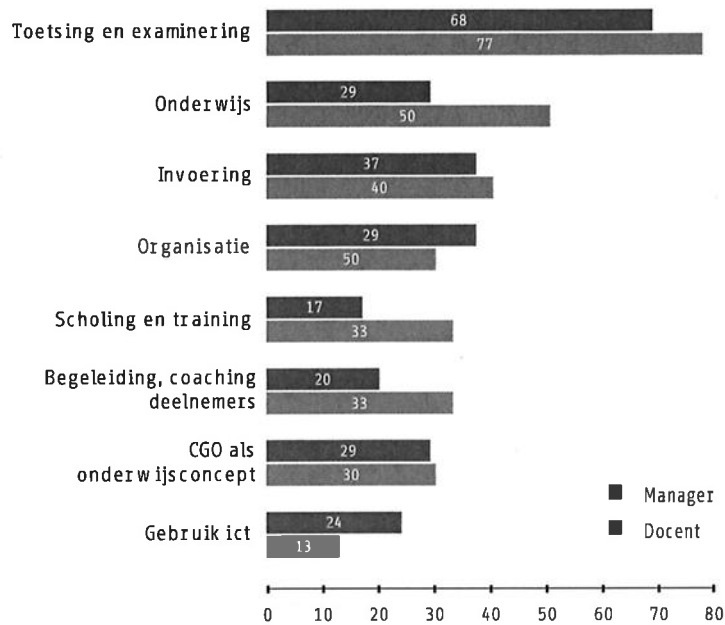
De docenten geven aan dat het een grote verandering is van het onderwijs en dat de rol van de docent gaat veranderen. Voor de deelnemer sluit het onderwijs beter aan op de praktijk, dat is een voordeel.

De managers geven vooral aan dat dit een grote verandering is voor de docenten en dat een goede veranderstrategie essentieel is. De manager is positief gestemd en heeft vertrouwen

dat het onderwijs beter gaat aansluiten op de wensen en behoefte van de deelnemer. Examinering is een belangrijk aspect en dient veel aandacht te krijgen. Het beroep dient als uitgangspunt te fungeren; daarbij zijn de relaties met de praktijk van wezenlijk belang.

Aanvullende inzichten zie bijlage 2.

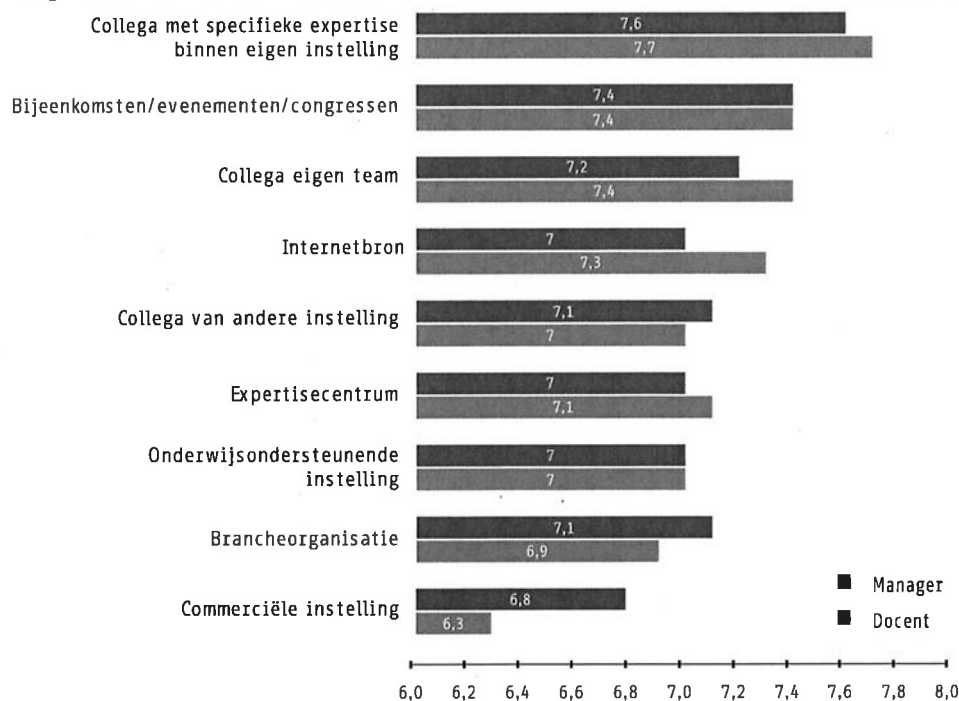
4. Zijn er vraagstukken rond (de invoering van) CGO waar u meer kennis over zou willen hebben?



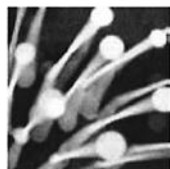
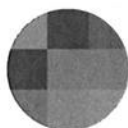
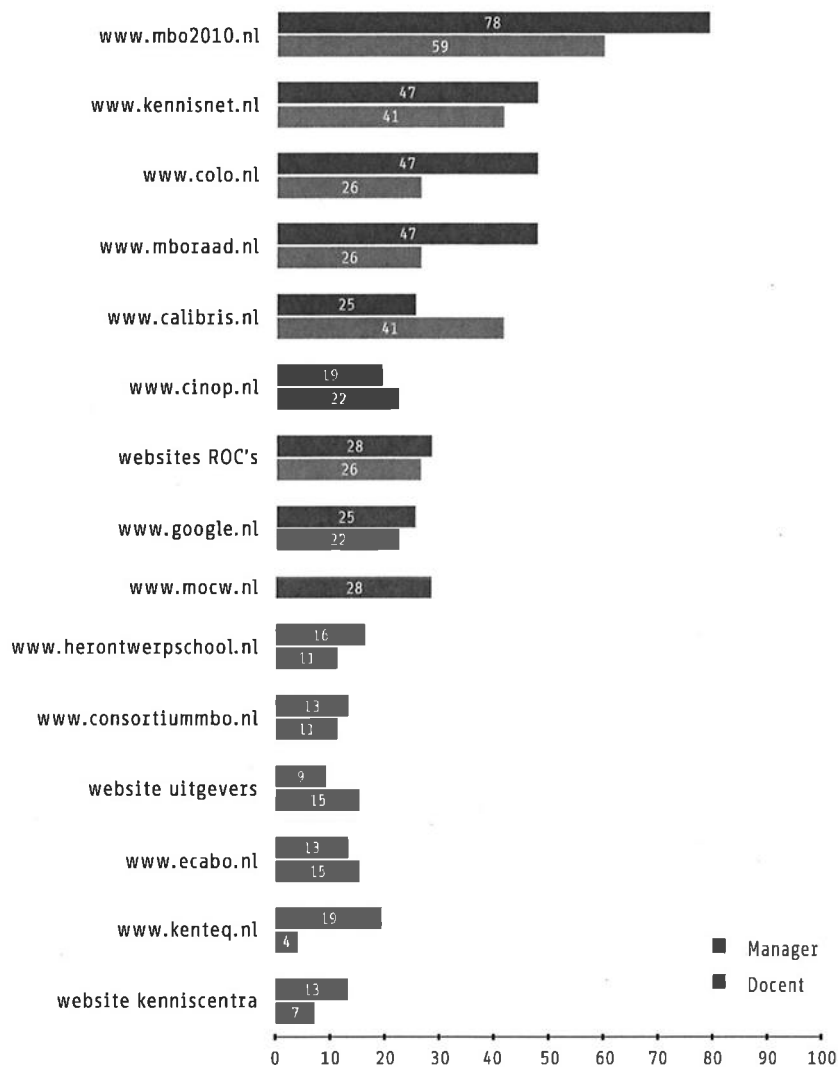
Aanvullende inzichten zie bijlage 2.

Het complete overzicht van de vraagstukken is beschikbaar in de **online enquête**.

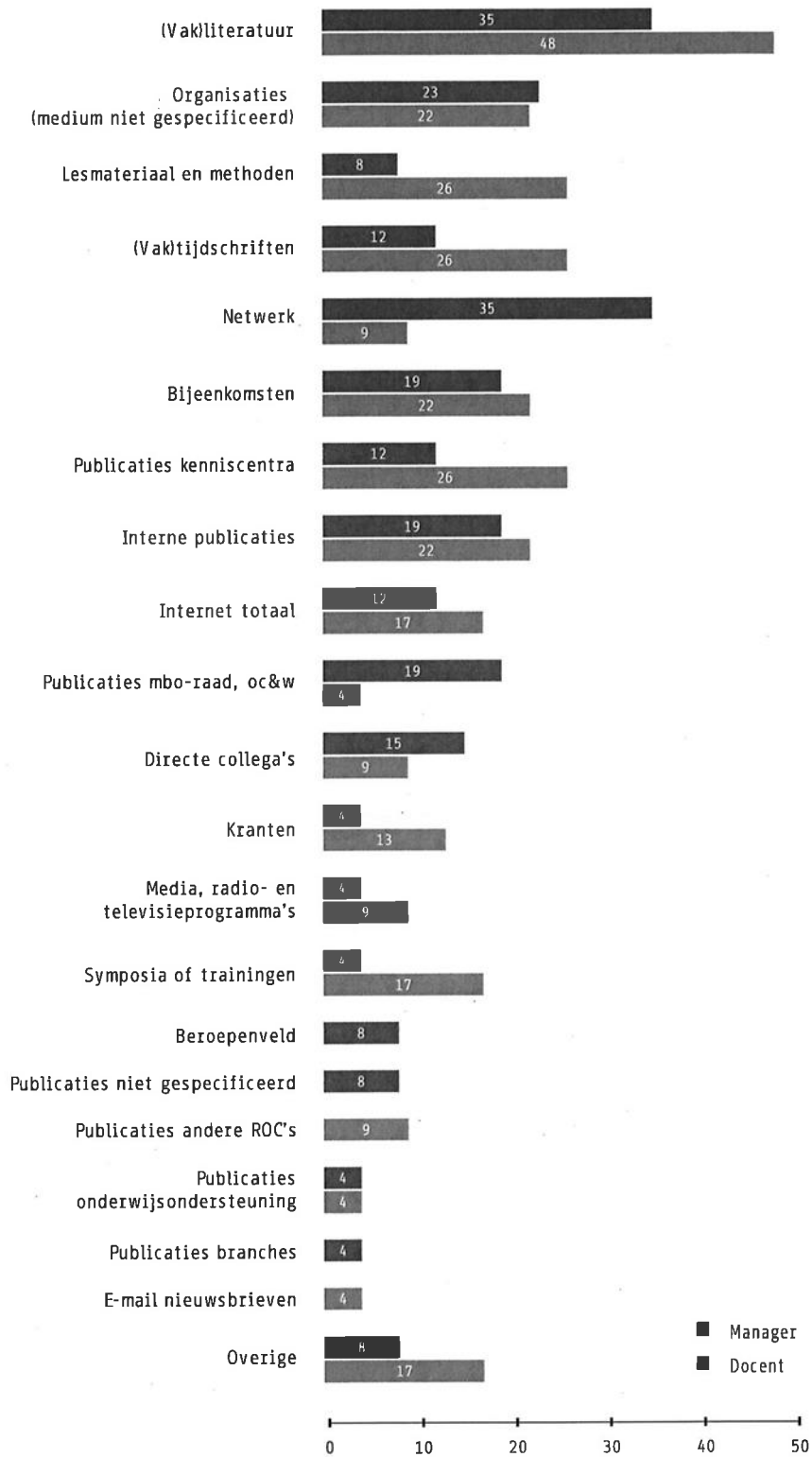
5. Van welke bronnen maakt u gebruik om informatie/kennis te vinden bij deze vraagstukken? En hoe waardevol is deze bron voor u op een schaal van 1 tot 10?



6. Welke internetbronnen (url's) gebruikt u bij CGO-vraagstukken? Begin met de belangrijkste. Indien niet van toepassing, ga verder met de volgende vraag.



7. Gebruikt u nog andere relevante bronnen? Begin met de belangrijkste.



Bijlage 1:

53 mbo-instellingen hebben deelgenomen aan de enquête. De verdeling onder de respondenten in functie is 55% docent en 45% manager.

ROC-instelling	Totaal aantal respondenten per ROC-instelling	Aantal managers per ROC-instelling	Aantal docenten per ROC-instelling
AKA Zorg en Welzijn	1	1	0
Alfa College	3	3	0
AOC Terra	1	0	1
Arcus College	1	1	0
Citaverde College	1	1	0
Clusius College	1	1	0
Da Vinci College	5	3	2
Friesland College Leeuwarden	3	1	2
Graafschapcollege	34	5	29
Grafisch Lyceum Utrecht	1	1	0
Groenhorst College - Aeres Groep	1	1	0
Helicon Opleidingen	8	5	3
HollandAccent Onderwijsgroep	1	1	0
Horizon College	11	4	7
ID College	1	1	0
Koning Willem I College	1	1	0
Leeuwenborgh Opleidingen	10	6	4
Markiezaat College	1	0	1
Mediacollege Amsterdam	1	1	0
Nimeto Utrecht	1	1	0
Noorderpoort College	6	3	3
NOVA College	6	1	5
NTI	1	1	0
OK opleiding	1	0	1
Prinsentuin College	1	0	1
Radius College	1	1	0
Regio College	1	1	0
Rijn IJssel	3	0	3
ROC Albada College	24	5	19
ROC van Amsterdam	10	6	4
ROC ASA	1	1	0
ROC Aventus	8	6	2
ROC De Leijgraaf	3	2	1
ROC Deltion	3	3	0
ROC Drenthe College	2	2	0
ROC Eindhoven	16	5	11
ROC Flevoland	6	3	3
ROC Friese Poort	1	0	1
ROC Landstede	1	1	0
ROC Menso Alting	1	0	1
ROC Midden Brabant	2	0	2
ROC Midden Nederland	8	3	5
ROC Nijmegen	3	3	0
ROC Rivor	7	4	3
ROC Ter AA	1	1	0
ROC van Twente	2	2	0
ROC West Brabant	2	0	2
ROC Westerschelde	2	0	2
ROC Zadkine Welzijn Sport en Cultuur	1	0	1
ROC Zeeland	3	2	1
Sint Lucas	1	1	0
Waraven van Hall Bedrijfsopleidingen	1	0	1
Wellantcollege	9	6	3
Totaal	225	101	124

Bijlage 2:

Extra tabellen

De percentages in de tabellen refereren naar het percentage van de instellingen waar minimaal één van de managers en/of docenten een antwoord behorend tot de desbetreffende categorie heeft gegeven (kolom totaal). De kolom met management als respondent geeft aan binnen hoeveel van de instellingen minimaal één van de managers een antwoord binnen de categorie heeft genoemd. Hetzelfde geldt voor de percentages met docent als respondent. Hierdoor is het mogelijk dat binnen één instelling meer dan één antwoordcategorie genoemd is.

Betrokkenheid CGO	Toelichting	Totaal % instellingen met management en/of docent als respondent	% instellingen met management als respondent	% instellingen met docent als respondent
Positieve verandering	Meer afgestemd op deelnemer; meer verantwoordelijkheid voor deelnemer; meer samenhang praktijk en theorie; betere afstemming van onderwijs op context van praktijk; sturen op resultaten door reflectie; aantrekkelijker onderwijs; meer verantwoordelijk bij deelnemer, docent geeft minder les en wordt meer coach.	40	34	43
Neutrale beschrijving van verandering	Nieuw scholingsconcept; verandering van inhoud van mijn functie; meer gesprekken voeren: pop, pep en pap; praktijk wordt vertrekpunt voor theorie; werken met betekenisvolle beroeps-situaties; projectgericht werken; integratie van vakken; minder weetjes meer beroeps- en maatschappijgericht; toetsing en examinering volledig veranderen; meer differentiatie in lesinhoud; zelfsturing van de leerling; veel gesprekken, veel registratie; zelfstandig leren; meer coachen dan instrueren; een uitdaging.	91	95	90
Negatieve verandering	Bedreiging voor goed onderwijs: onvoldoende aandacht voor kennis, te weinig tijd voor invoering; opgelegd door overheid, voor de meeste mbo-deelnemers ongeschikt; gestuurd door mode en dwang: meer administratie en minder inhoud; veel onduidelijkheden; veel werk.	13	7	17

Vraagstuk	Toelichting	Totaal % instellingen met management en/of docent als respondent	% instellingen met management als respondent	% instellingen met docent als respondent
Toetsing en examinering	Borgen van (landelijke) inhoudelijke kwaliteit, opzet en beoordeling Proeve van Bekwaamheid (PVB), ontwikkelen en gebruik van instrumenten voor meten, beoordelen en vastleggen van voortgang, competentiegericht toetsen, beoordeling portfolio, hoe meet je competenties / taalvaardigheid / sociale ontwikkeling, rol van werkveld bij assessment, kwalificatiedossiers	76	68	77
Onderwijs	Hoe ga je om met verschillen in niveau en leerstijlen? Hoe geef je vorm aan leren, loopbaan en burgerschap? Hoe richt je een lesdag in? Welk lesmateriaal? Wat werkt?	40	29	50
Invoering	Proces van implementatie, randvoorwaarden voor succes. Hoe kun je van elkaar leren: uitwisseling van ervaringen en ideeën over wat werkt. Hoe verloopt doorstroming hbo?	36	37	40
Organisatie	Registratie en administratie van gegevens, planning, roosters, onderwijslogistiek, inrichting gebouw, time management en flexibilisering.	34	37	30
Scholing en training	Deskundigheidsbevordering cgo: hoe leer ik coachend lesgeven, hoe werk je met portfolio, hoe differentieer je in vaardigheden van deelnemers?	28	17	33
Begeleiding, coaching deelnemers	Hoe bepaal je opleidingsplan deelnemers? Hoe ken je betrouwbaar EVC's toe? Welke coaching is binnen beschikbare tijd realistisch? Hoe geef je invulling aan studieplanning en studieloopbaanbegeleiding (SLB). Hoe leer ik de leerling leren?	28	20	33
CGO als onderwijsconcept	Wat verstaan we er onder? Wat is competentie? Is cgo bij BOL gelijk aan BBL? Welke wetenschappelijke onderbouwing is er? Wat weten we over / zijn de effecten voor korte en lange termijn? Wat is de positie van kennisoverdracht) en rol van de docent binnen cgo	26	29	30
Gebruik ict	Hoe kan ict ondersteuning bieden? ELO, portfolio, digitale leermaterialen.	21	24	13
Toezicht	CGO in relatie tot wettelijke eisen, regelgeving en toezicht door inspectie.	19	20	13
Beroepenveld	Afstemming met beroepenveld en BPV.	19	15	23

Vakken	CGO in relatie tot vak- of opleidingspecifieke onderwerpen zoals wiskunde, talen, jeugdzorg, etc.	17	17	10
Financiering	Betaalbaarheid en financiële consequenties.	11	15	7
Haalbaarheid	Er is twijfel over realiseerbaarheid van cgo: kan het wel? Kunnen we het wel waarmaken? Wil de werkvloer het wel? Waar halen we tijd vandaan?	9	2	13
Toekomstige ontwikkelingen	Wat gaat er in de toekomst nog meer veranderen? Andere opzet opleidingen, gebruik crebonummers?	6	-	10
Management	Competentiegericht managen.	2	2	-

Welke internetbronnen (url's) gebruikt u bij CGO-vraagstukken?	Totaal % instellingen met management en/of docent als respondent	% instellingen met docent als respondent	% instellingen met management als respondent
www.mbo2010.nl	76	59	78
www.kennisnet.nl	51	41	47
www.colo.nl	44	26	47
www.mboraad.nl	44	26	47
www.calibris.nl	31	41	25
www.cinop.nl	27	22	19
websites ROC's	24	26	28
www.google.nl	22	22	25
www.minocw.nl	20	-	28
www.herontwerpschool.nl	18	11	16
www.consortiummbo.nl	16	11	13
websites uitgevers	13	15	9
www.ecabo.nl	13	15	13
www.kenteq.nl	13	4	19
websites kenniscentra	11	7	13
www.coördinatiepunt.nl	11	11	9
www.kwalificatiesmbo.nl	11	4	13
website handel	9	7	6
website zorg en welzijn	9	7	9
www.fundeon.nl	9	7	6
www.groenkennisnet.nl	9	11	6
website stichtingpraktijkleren	7	-	9
websites bedrijven	7	7	3
websites branches	7	4	6
www.aequor.nl	7	4	6
www.cfi.nl	7	4	6
www.cluster.nl	7	4	6
www.goc.nl	7	4	6
www.kenwerk.nl	7	7	3
www.leren.nl	7	11	-
www.onderwijsvanovermorgen.web-log.nl	7	7	3
www.welzijn.nl	7	4	6
website bureau ice	4	7	-
websites hbo's	4	7	3
www.bve.nl	4	-	6
www.cito.nl	4	4	3
www.degroenestandaard.nl	4	4	3
www.livelink.nl	4	7	-
www.platformberoepsonderwijs.nl	4	4	3
www.slo.nl	4	-	6
www.wikipedia.nl	4	4	3
www.wilfredrubens.nl	4	4	3
website groene lab	2	-	3
www.123test.nl	2	4	-
www.aps.nl	2	4	-
www.beteronderwijsnu.nl	2	4	-
www.blackle.nl	-	-	3
www.buco.nl	2	4	-
www.careyn.nl	2	4	-
www.cef.nl	2	-	3
www.celbe.nl	2	-	3
www.contentcorner.nl	2	-	3
www.cviweb.nl	2	-	3
www.czo.nl	2	4	-
www.informatiepunt.nl	2	4	-
www.itta.uva.nl	2	-	3

www.job-site.nl	2	-	3
www.kob.nl	2	-	3
www.koc.nl	2	-	3
www.kpc.nl	2	4	-
www.leerafdeling.nl	2	4	-
www.lerarenweb.nl	2	-	3
www.managersonline.nl	2	4	-
www.mv-united.be	2	4	-
www.nedercomweb.nl	2	4	-
www.ondernemersplein.nl	2	-	3
www.onderwijskrant.be	2	4	-
www.onderwijsplein.nl	2	-	3
www.owinspectie.nl	2	4	-
www.raccent.nl	2	-	3
www.slb.nl	2	-	3
www.sbo.nl	2	-	3
www.schildersinopleiding.nl	2	4	-
www.simnet.nl	2	-	3
www.taalinmbo.nl	2	-	3
www.taalportfolio.nl	2	4	-
www.teleblik.nl	2	4	-
www.toetswijzer.nl	2	-	3
www.zorgnet.nl	2	-	3

Gebruikt u nog andere relevante bronnen?	Totaal % instellingen met management en/of docent als respondent	% instellingen met docent als respondent	% instellingen met management als respondent
(Vak)literatuur totaal	49	48	35
(Vak)literatuur, niet gespecificeerd	31	30	19
De bie	6	9	8
Docent competent	3	4	-
Handboek dekkers	11	9	8
Handboek coaching	3	4	-
Publicaties ██████████, ██████████, ██████████	3	4	-
Rapport Commissie Dijsselbloem en vervolg	3	4	-
Broekmans uitgave	3	-	4
Gung Ho!	3	-	4
Boekaerts	3	-	4
Dweck	3	-	4
Simons	3	-	4
Ontwikkelaudits ██████████	3	-	4
Organisaties totaal (medium niet gespecificeerd)	29	22	23
Organisaties (medium niet gespecificeerd)	23	13	23
Kenniscentra Fundeon	6	9	-
Lesmateriaal en methoden totaal	26	26	8
Lesmateriaal en methoden, niet gespecificeerd	17	17	8
Docentenopleiding eerstegraads	3	4	-
Opleiding onderwijskunde	3	4	-
Boeken lerarenopleiding	3	4	-
(Vak)tijdschriften totaal	26	26	12
(Vak)tijdschriften, niet gespecificeerd	20	17	12
Talenonderwijs	3	4	-
Tijdschrift MBO 2010	3	4	-
Vakblad Profiel	3	4	-
Groenonderwijs	3	4	-
Netwerk totaal	26	9	35
Netwerk, niet gespecificeerd	17	4	23
Netwerk ROC's	9	4	12
Netwerk Consortium mtsplus	6	4	4
██████████, examenbureau	3	-	4
██████████	3	-	4
Bijeenkomsten totaal	26	22	19
Bijeenkomsten, niet gespecificeerd	9	4	8
Bijeenkomsten SB	3	4	4
Bijeenkomsten MBO2010	6	4	-
Bijeenkomsten werkgroep CGL AG	3	4	-
Opleidersbijeenkomsten	3	4	-
Bijeenkomsten samenwerkingsverband	3	4	-
Bijeenkomsten Kenwerk	3	-	4

Bijeenkomsten werkveld met andere ROC's	3	-	4
Werkgroep Directeuren Horeca-Toerisme-Facilitair	3	-	4
Bijeenkomsten paritaire commissie	3	-	4
Publicaties kenniscentra	23	26	12
Interne publicaties	20	22	19
Internet totaal	20	17	12
Internet, niet gespecificeerd	6	4	4
Website docentbve.kennisnet.nl	3	4	-
Website www.competentie-monitor.nl	3	4	-
Website intranet eigen ROC	6	4	4
Nova Portal	3	4	-
Loket2.r-i.nl/ (loket MBO-ICT)	3	4	-
Website www.tin.nl	3	-	4
Publicaties mbo-raad, oc&w	17	4	19
Directe collega's totaal	14	9	15
Projectleid(st)er(s)	3	4	-
Werkgroep CGO binnen de opleiding	3	4	-
Collega managers	3	-	4
Themabijeenkomst eigen ROC	3	-	4
Medewerkers dienst onderwijs	3	-	4
Met MT	3	-	4
Kranten totaal	11	13	4
Kranten, niet gespecificeerd	9	9	4
Volkskrant, trouw, nrc	3	4	-
Media, radio- en televisieprogramma's	9	9	4
Symposia of trainingen totaal	11	17	4
Symposia of trainingen, niet gespecificeerd	11	13	4
Studiedagen met CPS	3	4	-
Beroepenveld	6	-	8
Publicaties niet gespecificeerd	6	-	8
Publicaties andere ROC's	6	9	-
Publicaties onderwijsondersteuning	6	4	4
Publicaties branches	3	4	-
E-mail nieuwsbrieven	3	-	4
Overige	17	17	8

MBO 2010-2008 nr. 17



MBO
2010

onderwijs dat werkt

Op weg naar 2010

... het vervolg

Rapportage gespreksronde voortgangsrapportages 2008

Inhoud

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding en opdracht	3
1.2	Doel van de gesprekken	3
1.3	Leeswijzer	4
2	Aanpak en proces	5
2.1	Logistiek en procedure	5
2.2	Gesprekskarakteristiek	5
2.3	De critical friends	6
2.4	De accountmanagers	6
2.5	Inhoud en opzet gesprekken	6
2.6	Vervolggesprekken	7
3	De mbo-transitie in beeld	9
3.1	De context	9
3.2	De 'state of the art'	14
3.3	Inhoud	16
3.4	Professionalisering	20
3.5	Bedrijfsvoering	21
3.6	Betrokkenheid en tevredenheid deelnemers en docenten	23
4	Conclusies en aanbevelingen	25
4.1	Conclusies	25
4.2	Aanbevelingen	31



onderwijs dat werkt

1

Inleiding

1.1 Aanleiding en opdracht

De staatssecretaris voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in haar brief van 3 juli 2007 de besturen van de Regionale Opleidingen Centra, de Agrarische Onderwijs Centra en de Vakscholen verzocht een invoeringsplan in te dienen voor de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende brede modernisering van het mbo. Tevens heeft de staatssecretaris in genoemde brief de scholen verzocht in de jaren 2008, 2009 en 2010 een voortgangsrapportage in te dienen.

Als nadere uitwerking van bovengenoemde brief heeft de staatssecretaris het procesmanagement MBO 2010 in de persoon van de onafhankelijk procesmanager, ██████████, verzocht met de scholen individueel in gesprek te gaan naar aanleiding van de ingediende invoeringsplannen. Dit samen met een onafhankelijk extern adviseur in de rol van *critical friend*. De opbrengsten van de gespreksronde 2007 hebben wij als *critical friends* vastgelegd in de eindrapportage *Op weg naar 2010...met vertrouwen* (februari 2008). Wij hebben de rapportage op 4 februari 2008 aangeboden aan de staatssecretaris en vervolgens op 13 februari, in haar aanwezigheid, aan de besturen van de scholen. In de periode april tot september 2008 hebben wij, op verzoek van de scholen zelf, een groot aantal follow-up-gesprekken gevoerd. De scholen hebben omstreeks 1 oktober, naar aanleiding van de brief van de staatssecretaris van 14 juli 2008, de voortgangsrapportages 2008 ingediend. Naar aanleiding van deze rapportages hebben we in de periode oktober tot en met medio december 2008 opnieuw gesprekken met alle individuele instellingen gevoerd.

1.2 Doel van de gesprekken

De voortgangsgesprekken die wij in 2008 gevoerd hebben, en die ook voorzien zijn voor de komende twee jaar, maken deel uit van het implementatietraject naar 2010. Doel van de gesprekken is: scherp zicht krijgen op de voortgang van de implementatie in de instellingen. Uit de rondetafelgesprekken van de Tweede Kamer en gesprekken met het ministerie blijkt dat het draagvlak op de werkvloer voor competentiegericht onderwijs als een van de belangrijke factoren wordt gezien voor een succesvolle implementatie (brief staatssecretaris van OCW aan bekostigde scholen, 9 juli 2008). Ook tijdens het algemeen overleg in de Tweede Kamer is dit onderwerp aan de orde geweest. Op verzoek van de staatssecretaris hebben wij dit jaar daarom specifiek aandacht besteed aan de betrokkenheid van docenten, leerlingen en bedrijven.

Wij hebben tijdens de gespreksronde steeds gefocust op verdieping en aanscherping om een zo volledig en duidelijk mogelijk beeld te krijgen van de 66 individuele instellingen. En om de besturen verder te helpen bij de voortgang van het implementatieproces.

Als *critical friends* hebben wij de kern van de gespreksopbrengsten vastgelegd in deze rapportage *Op weg naar 2010, het vervolg*. Wij hebben deze observaties tevens voorzien van een aantal conclusies en aanbevelingen.

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage heeft in grote lijnen dezelfde indeling als die van vorig jaar. In hoofdstuk 2 schetsen we allereerst de gekozen werkwijze en aanpak. Hoofdstuk 3 bevat, na een beschrijving van de context van de mbo-transitie, onze inhoudelijke bevindingen. Naast de thema's Inhoud, Personeel en Bedrijfsvoering besteden we hierin ook aandacht aan de betrokkenheid van docenten, leerlingen en bedrijven. In hoofdstuk 4 vatten we onze conclusies samen en formuleren we aanbevelingen voor de instellingen, MBO 2010 en de staatssecretaris.

Ede, 21 januari 2009



2

Aanpak en proces

2.1 Logistiek en procedure

De staatssecretaris heeft in haar brief van 14 juli 2008 de scholen verzocht de voortgangsplannen 2008 in te dienen. Na ontvangst heeft zij de plannen volgens afspraak doorgestuurd naar de onafhankelijk procesmanager.

De spelregels, de procedures van voorbereiding en de uitvoering zijn dezelfde als die wij in 2007 hebben gehanteerd:

- De plannen worden behandeld als bedrijfsinterne informatie.
- Als handvat bij de gesprekken hebben we een algemene leeswijzer opgesteld.
- Twee onafhankelijke externe lezers, met kennis van het mbo, hebben per school op basis van de voortgangsrapportage de leeswijzers ingevuld.
- Wij hebben eveneens de voortgangsrapportages voor de 'eigen scholen' bestudeerd en de leeswijzer vervolgens aangevuld met onze bevindingen.

Wij zijn op 7 oktober met de gesprekken gestart en hebben de gespreksronde in de week voorafgaand aan de kerstvakantie nagenoeg afgesloten. Medio januari 2009 zijn de laatste drie interviews gehouden. De gesprekken namen over het algemeen zo'n twee uur in beslag. De opbrengst ervan is vastgelegd in een gespreksverslag, dat is vastgesteld na autorisatie door het college van bestuur. De gesprekken en de gespreksverslagen zijn strikt vertrouwelijk. De verslagen zijn alleen in bezit van de onafhankelijk procesmanager, de *critical friends* en de instelling zelf. Noch het Ministerie van OCW noch de andere procesmanagers hebben of krijgen inzage in de verslagen. De eindrapportage bevat vanzelfsprekend geen informatie op het niveau van de individuele instellingen.

2.2 Gesprekskarakteristiek

De gesprekken kunnen over het algemeen als zakelijk, constructief en open gekarakteriseerd worden. Het team heeft zich op basis van het ingediende plan, de bestudering ervan, het gevoerde gesprek en de openheid van de gesprekspartners een goed beeld kunnen vormen van de stand van zaken. Kortom: net als vorig jaar waren de gesprekken openhartig, soms scherp en kritisch, maar steeds zinvol en oplossingsgericht.

2.3 De critical friends

De *critical friends* tijdens de gespreksronde 2008 zijn:

██████████, directeur voortgezet onderwijs bij KPC Groep (tot 1 oktober 2008 senior managing consultant bij Berenschot).

██████████, directeur van het Bureau voor Onderwijsmanagement (deels vervanger van ██████████).

2.4 De accountmanagers

Het Plan van Aanpak MBO 2010 van september 2007 voorziet in de beschikbaarheid van accountmanagers. Inmiddels zijn drie accountmanagers aan de slag gegaan: ██████████. Iedere accountmanager verzorgt de contacten met ongeveer twintig scholen.

De opdracht aan de accountmanagers luidt:

- Opsporen van goede voorbeelden binnen de scholen die via www.marktplaats-mbo.nl of anderszins toegankelijk gemaakt kunnen worden voor de gehele sector.
- Nagaan welke producten van MBO 2010 bruikbaar zijn.
- Matchen van vraag van de scholen en aanbod van MBO 2010.
- Bijdrage leveren aan het in beeld krijgen van de stand van het implementatieproces per school.

Tijdens de gesprekken hebben de accountmanagers merendeels zorg gedragen voor de verslaglegging.

2.5 Inhoud en opzet gesprekken

De beschikbare informatie, in de vorm van het invoeringsplan 2007, het gespreksverslag 2007, de (facultatieve) follow-up-gesprekken in het voorjaar van 2008, het voortgangsplan 2008 en de contacten met de scholen, stelt ons in staat per instelling maatwerk te leveren. Er ontstaat in toenemende mate een sterke inhoudelijke samenhang tussen de onderscheiden plannen en de gesprekken. Uitgangspunt voor het gesprek is telkens de specifieke situatie van de school geweest, hetgeen leidt tot meer gerichte en concrete aanbevelingen per college van bestuur.

De procesdoelstellingen

De procesdoelstellingen vinden hun verankering in de opdracht zoals die in essentie is geformuleerd in de zomer van 2007 en zijn vertaling heeft gekregen in de eerder genoemde brief van de staatssecretaris. Wij hebben tijdens de gesprekken

de beoogde realisatie van de volgende procesdoelstellingen per augustus 2010 als uitgangspunt genomen:

- Alle leerlingen starten in het eerste jaar met een opleiding, die is geënt op een nieuw kwalificatiedossier.
- De modernisering van het mbo is wat de inhoudelijke kwaliteit van de opleidingen betreft (dus de programmering, inrichting en examinering) voldoende robuust.
- De modernisering van het mbo waar het gaat om de bedrijfsvoering (waaronder begrepen de professionalisering van bestuur, management en personeel) kent kwalitatief gezien een stevige basis.
- De kwalificaties zijn wat betreft uitvoerbaarheid, studeerbaarheid, transparantie en samenhang kwalitatief goed. Tevens is het aantal (uitstroom)kwalificaties functioneel en van goede kwaliteit in relatie tot de instroom op de arbeidsmarkt dan wel naar het hbo.

Samenvattend: de scholen zijn medio 2010 erin geslaagd na een meerjarig proces van ontwikkeling en implementatie een stevig en kwalitatief goed fundament te leggen. Een fundament, waarop de verdere ontwikkeling op een organische, natuurlijke wijze gestalte kan krijgen. De kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven en het coördinatiepunt kwalificatiestructuur mbo hebben ultimo augustus 2010 kwalificatiedossiers opgeleverd die voldoen aan de genoemde criteria, zodat ook het 'wat' verankerd is in een stevig fundament.

Na 2010

De focus op de procesdoelstellingen 2010 is voor ons aanleiding de colleges van bestuur te adviseren terug te redeneren vanaf 1 augustus 2010 naar het heden en de sterke en kwetsbare punten in kaart te brengen. Op die manier ontstaat duidelijkheid over de thema's die er in het vervolg van het implementatieproces toe doen. Tevens geeft dit zicht op de jaren na 2010. Daardoor ontstaat als het ware werkendeweg een operationele agenda voor de daaropvolgende jaren. Immers, op 1 augustus 2010 is het proces van brede modernisering van het mbo niet 'af'. Daarvoor is de reikwijdte te verstrekkend, de complexiteit te groot en de transitie te ingrijpend.

2.6 Vervolggesprekken

MBO 2010 biedt alle colleges van bestuur na de publicatie van de rapportage *Op weg naar 2010, het vervolg* weer de gelegenheid in het voorjaar van 2009 vervolggesprekken te voeren met de *critical friends*. Daarbij kan in onderling overleg vooraf de gespreksagenda worden bepaald, zodat maatwerk geboden wordt. Bijvoorbeeld

op het gebied van teamontwikkeling, volgsystemen of inzet van management-instrumenten als interne audits. Deze aanpak stelt ons in staat in voorkomende gevallen praktische suggesties en advies te geven.

3

De mbo-transitie in beeld

3.1 De context

Wat er gaande is

We maken bewust de keuze voor de kwalificatie mbo-transitie. Immers er is meer aan de hand dan de uitvoering van een technische operatie van het vervangen van de methodiek van eindtermen door die van competenties. Zoveel is inmiddels wel duidelijk geworden.

Ook is volstrekt helder dat het niet gaat om de vraag of het mbo de afgelopen decennia naar behoren heeft gefunctioneerd. De vraag is wel: welke maatregelen moet het mbo nemen om te blijven aansluiten bij de vragen, capaciteiten en ambities van leerlingen, de verwachtingen van ouders en de verwachtingen van bedrijven en hbo-instellingen? Dat is de kernvraag. Een analyse die we ook vinden in de *Midterm Review* van de minister van OCW over de toekomst van het onderwijs (december 2008).

De kern van de opdracht van het mbo is nog steeds:

- Leerlingen met een mbo-kwalificatie hebben een sterke startpositie op de arbeidsmarkt; ze zijn in staat zich verder te ontwikkelen in hun loopbaan en vervolgstudies.
- Leerlingen met een mbo4-kwalificatie hebben een sterke startpositie in het hbo en zijn zodanig geëquipeerd, dat ze daadwerkelijk perspectief hebben op het verwerven van de boogde bachelor graad.
- Kwetsbare leerlingen worden in kansrijke positie gebracht om alsnog een startkwalificatie te verwerven of worden via een entreekwalificatie voorbereid op duurzame arbeidsparticipatie.

Deze drie doelstellingen zijn, in diverse bewoordingen, al vele jaren de essentie van de beleidsdoelstellingen van achtereenvolgende kabinetten. Gelet op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen is het tevens noodzakelijk dat de scholen zich maximaal inspannen om leerlingen te kwalificeren. Dus het voortijdig, ongediplomeerd schoolverlaten zoveel mogelijk te reduceren. Dit met behoud van het vereiste eindniveau. Duidelijk is ook dat een multi-etnische samenleving specifieke eisen aan scholen stelt wat betreft de keuze van onderwijsconcepten zodat die aansluiten bij de leerkenmerken van leerlingen.

De transitie in beeld

De scholen zelf hebben – zo is onze waarneming – scherp in beeld wat de majeure elementen zijn van de transitie. Uitgaand van de hierboven beschreven feiten werken wij op basis van het volgende samenvattende referentiekader als het gaat om de opdracht waarvoor het mbo zich gesteld ziet:

- De school waarin kennisoverdracht exclusief plaatsvindt door middel van frontaal-klassikale lessen is aan het einde van zijn levenscyclus. Een logisch gevolg van een samenleving, waarin naast de docent en het boek ook de ICT de informatiedragers levert. Overigens geen misverstand: lessen zullen altijd deel blijven uitmaken van het weekprogramma. Maar zoals gezegd niet meer exclusief.
- Economie en samenleving vragen om gekwalificeerde jongeren en jongvolwassenen die initiatiefrijk, creatief en vaardig zijn, en die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van de organisatie waar ze werken. De variëteit aan werkvormen, waaronder de binnenschoolse praktijk, die de school aanbiedt, levert een substantiële bijdrage aan het adequaat equiperen van de leerlingen. Dat leren ze tevens in het bedrijf tijdens de beroepspraktijkvorming. Dus ook hier geen misverstand: ook gewoon kennis.
- Op weg naar 2010 staat de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur centraal, dat is een feitelijk gegeven. Maar het is goed om deze implementatie te bezien in het bredere kader van de beschreven mbo-transitie: de noodzakelijke vernieuwde programmering, inrichting en examinering van het onderwijs, de professionalisering en de bedrijfsvoering. De nieuwe kwalificatiestructuur is derhalve een van de pijlers van de brede en noodzakelijke mbo-transitie. Vanuit onze opdracht en expertise richten wij ons op de vraag hoe de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur het meest effectief kan plaatsvinden.
- De bedrijfsvoering van een school die exclusief is georganiseerd op basis van lessen is een eenvoudige: leerlingroosters, docentenroosters en lokalenroosters zijn de *management tools*. Een school die leerlingen een werkweek met variëteit aanbiedt in de vorm van lessen, projecten, individuele opdrachten en stages kent een veel complexere bedrijfsvoering. De inzet van ICT om leerprocessen te versnellen, te verbeteren en attractiever te maken verhoogt deze complexiteit in termen van planning, roostering, registratie van aanwezigheid en studievoortgang alsmede de organisatie van de opleiding aanzienlijk. Daarbij zijn effectiviteit en efficiency van de gekozen oplossingen randvoorwaarden voor succes.

- Kennis is van alle tijden. Dat zullen lessen ook zijn. Leerlingen steken veel op van een goed verteld inhoudelijk verhaal, waarin zaken worden beschreven, toegelicht en uitgelegd. De docent met grondige kennis van het vakgebied blijft dus onmisbaar. Het is dan ook van groot belang dat docenten betrokken zijn bij de inrichting van competentiegericht onderwijs. Het onderwijs zoals het zich nu ontwikkelt stelt wel andere, vaak hogere eisen aan docenten. Naast kennis van het vak ook het vermogen de verschillende werkvormen aan te bieden; ontwerp en bouw van curricula; verantwoordelijkheid voor het eigen vakgebied in combinatie met dat voor een opleiding. De operationalisering van de beoogde modernisering genereert nieuwe taken en functies zoals ontwerper, assessor, coach, accountmanager en stagebegeleider. Dus, de docent nieuwe stijl blijft docent en is cruciaal.

Zo gezien is dus sprake van drie in de tijd synchrone en inhoudelijk samenhangende deelprocessen: de implementatie van nieuwe programma's van eisen (kwalificaties), modernisering van de programmering, inrichting en examinering van het onderwijs en die van de bedrijfsvoering, waaronder begrepen het personeelsbeleid. Kortom, een complex implementatietraject.

Samengevat betekent de mbo-transitie:

Van	Naar
Eindtermenonderwijs	Competentiegericht beroepsonderwijs
Exclusief klassikaal georganiseerd onderwijs	Onderwijs met variëteit in het weekprogramma
Beperkte inzet van informatietechnologie	Substantiële inzet van informatietechnologie om leerprocessen te versnellen, te verbeteren en attractiever te maken
Bedrijfsvoering van de lessenschool	Bedrijfsvoering van de school met variëteit
Docenten met focus op vak en groep	Docenten met focus op vak, groep en loopbaan individuele leerling

Het Dijsselbloem-effect

"Dijsselbloem? Lucht en ruimte zult u bedoelen. Ja, heeft elk mens nodig."

De publicatie van het rapport van de commissie Dijsselbloem *Tijd voor onderwijs* (februari 2008) heeft ook veel impact op de mbo-scholen gehad. De introductie van het wat/hoe schema heeft veel stof doen opwaaien. Vooral als het ging over de werkbaarheid en de werkzaamheid ervan.

Wij hebben vastgesteld dat er binnen veel scholen een analoge ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Een soortgelijk schema heeft in meer of minder uitgewerkte vorm zijn entree gemaakt. Het bestuur in de rol van de partij die het 'wat' formuleert. Management en opleidingsteams (opleidingsmanagers/teamleiders en docenten), die binnen die compositie werken aan het 'hoe'. Wij vinden het schema in de vorm

waarin scholen het gebruiken een handzaam middel voor bestuur en management. Het ordent immers rollen, taken en verantwoordelijkheden. En biedt, met wijsheid toegepast, opleidingsteams de ruimte onderwijs te maken dat aansluit bij het niveau en de aard van de opleidingen en bij de karakteristieken van de onderscheiden leerwegen. Zoals gezegd: er is vanzelfsprekend geen sprake van een uitgekristalliseerde situatie. Wel van een interessante ontwikkeling, die ook de wens naar een vaste definitie dan wel omschrijving van competentiegericht onderwijs overbodig maakt.

Vanuit onze optiek is sprake van een positief te waarderen ontwikkeling, waarbij scholen het eigen onderwijs formuleren in termen van kenmerken. Dit geeft binnen het geformuleerde 'wat' ruimte voor de opleidingsteams en de individuele docenten en biedt mogelijkheden voor diversiteit in de uitwerking. Vaste modellen en blauwdrukken zijn in de huidige complexe constellatie niet functioneel om een succesvol implementatieproces uit te voeren en af te ronden.

Het maatschappelijk debat

In *Op weg naar 2010 ... met vertrouwen* constateerden wij dat scholen de ideologie achter zich hebben gelaten en op een steeds zakelijker wijze werken aan de modernisering van het mbo. Die ontwikkeling heeft zich met kracht voortgezet. Voor een deel geldt dat ook in toenemende mate voor de bestuurlijk/politieke arena. Haalbaarheid, betaalbaarheid, uitvoerbaarheid en betrokkenheid zijn begrippen die daarvan getuigen.

Toch constateren wij het gemis aan een gemeenschappelijke missie van de scholen, de politiek en het openbaar bestuur. In ieder geval wordt het zo beleefd door een groot aantal scholen. En dat is een slechte zaak. Het gaat er niet om het gesprek tussen de genoemde partijen uit de weg te gaan, integendeel. Juist op basis van een gemeenschappelijke missie kan het gesprek scherp, open, inhoudelijk waardevol en oplossingsgericht gevoerd worden. Met een focus die gericht is op de ambitie goed en eigentijds onderwijs te verzorgen. En in lijn daarmee realistische ambities te formuleren.

De ongerichtheid

Waar in de bestuurlijk/politieke arena het debat gericht en zakelijker is geworden, is in andere maatschappelijke arena's nog steeds sprake van wat we in de vorige rapportage 'de ongerichtheid van het maatschappelijk debat' hebben genoemd. Nog steeds ontbeert het debat vaak de nuance en het besef van complexiteit. De essentie en de noodzaak van de transitie staan nog onvoldoende op het netvlies. Zou dat immers wel het geval zijn, dan zou het debat aan inhoud, zakelijkheid en gerichtheid winnen. De uitingen van de media vormen daarvan een illustratie. Wij hebben in onze gesprekken vastgesteld, dat deze ongerichtheid negatieve effecten heeft op diegenen die elke dag met veel inzet vorm en inhoud geven aan de nood-

zakelijke transitie van het mbo. Een dergelijke negatieve ambiance draagt niet bij aan motivatie, zelfvertrouwen en gepaste trots op hetgeen is bereikt. Opvallend is dat de vernieuwing van het onderwijs vaak wordt verward met de kwaliteit van de schoolorganisatie. Illustratief is het oordeel van de leerlingen zoals vastgelegd in *De Balansschool*. Zij zijn positief over de ontwikkeling naar een competentiegerichte kwalificatiestructuur. Naast de kritiekpunten wat betreft structuur en kennis spitst de kritiek zich echter toe op de kwaliteit van de uitvoering. En terecht: schoolorganisaties moeten gewoon op orde zijn. Dit staat strikt genomen los van de inhoudelijke ontwikkelingen.

Financieel kader

Het uiteindelijke resultaat dient organiseerbaar, haalbaar, betaalbaar en effectief te zijn. Gelet op de stand van de implementatie vormen die vier punten steeds onderdeel van de gesprekken. Daarin past een beleid en aanpak van haalbare doelstellingen, *first things first*, kosten/baten analyses, overeenstemming over ambities van overheid en scholen. Wij maken bij de financiering een onderscheid tussen transitiekosten en de kosten van uitvoering na afronding van de implementatie.

Wij stellen vast dat:

- Het ontbreken van een perspectief op de beschikbaarheid van FES-middelen voor de periode vanaf 2010 het risico heeft dat het brede proces van modernisering van het mbo wordt vertraagd. Daarnaast signaleren wij dat genoemd ontbrekend perspectief een demotiverend effect heeft. Immers een periode van ingrijpende transitie vraagt om (tijdelijke) aanvullende middelen.
- Zonder exact de oorzaken per school in kaart te kunnen brengen geld – in tegenstelling tot vorig jaar – een belangrijk gespreksonderwerp is geweest. Veel scholen zijn gedwongen bezuinigingen door te voeren.
- Het noodzakelijk is dat de overheid en de scholen respectievelijk de belangenor-organisaties de verwachtingen over en weer communiceren en het gesprek voeren over de financiële kaders voor de periode 2011–2015. Kernthema daarbij is het managen van verwachtingen en het formuleren van realiseerbare ambities.

Een ingewikkelde sector

Tijdens onze gesprekken is opnieuw gebleken dat de mbo-sector sterk verbrokkeld en daardoor ingewikkeld is. Het gaat dan om het aantal partijen, het aantal niveaus waarop die verschillende partijen actief zijn en het ontbreken van goed functionerende rapportage- en communicatielijnen zowel horizontaal als verticaal. Dit zorgt voor contraproductieve interventies op de sector en vraagt om stroomlijning en sanering. Effectiviteit, efficiency en kwaliteit dienen daarbij de criteria te zijn.

3.2 De 'state of the art'

"De kunst van de beperking bepaalt het succes van innoveren en implementeren"

Toegenomen regie, zakelijkheid en 'bedrijfseconomisch bewustzijn'

Uit de gespreksronde naar aanleiding van de invoeringsplannen in 2007 bleek dat het urgentiebesef bij bestuurders ten aanzien van het belang en de complexiteit van het invoeringstraject sterk was toegenomen en dat als gevolg hiervan, de meeste besturen de regie op het proces hadden genomen dan wel versterkt. Afgaande op de voortgangsrapportages 2008 en de daarover gevoerde gesprekken, concluderen wij dat deze ontwikkeling zich bij de meeste instellingen nadrukkelijk heeft doorgezet. Dit komt onder meer tot uitdrukking in een sterk toegenomen 'bedrijfseconomisch bewustzijn' rond de kosten en opbrengsten van (het werken met) de nieuwe kwalificaties als zodanig en van het invoeringstraject op weg daarvoor toe. Steeds meer instellingen beseffen dat deze kosten en opbrengsten vanuit een oogpunt van goed bestuur en management vooraf helder in beeld moeten zijn en gaandeweg strakke monitoring behoeven. Vanuit MBO 2010 zijn initiatieven genomen om dit te faciliteren door de ontwikkeling van een kostencalculatiemodel. Ook instellingen zelf hebben de krachten gebundeld om de kennis op dit vlak te delen en te versterken. Een voorbeeld daarvan vormen de PARELL projecten, die zich richten op professionalisering van de bedrijfsvoering.

Meer resultaatgerichtheid

"We gaan van visie- naar realisme-gedreven modernisering"

Bij de geconstateerde toegenomen regie en zakelijkheid speelt ook een sterk toegenomen focus op de uiteindelijk beoogde resultaten van het invoeringsproces per augustus 2010 een nadrukkelijke rol. Nog een keer op rij:

- Alle leerlingen starten in het eerste jaar met een opleiding, die is geënt op een nieuw kwalificatiedossier.
- De modernisering van het mbo is wat de inhoudelijke kwaliteit van de opleidingen betreft (dus de programmering, inrichting en examinering) voldoende robuust.
- De modernisering van het mbo waar het gaat om de bedrijfsvoering (waaronder begrepen de professionalisering van bestuur, management en personeel) kent kwalitatief gezien een stevige basis.
- De kwalificaties zijn wat betreft uitvoerbaarheid, studeerbaarheid, transparantie en samenhang kwalitatief goed. Tevens is het aantal (uitstroom)kwalificaties functioneel en van goede kwaliteit in relatie tot de instroom op de arbeidsmarkt dan wel naar het hbo.

De meeste besturen focussen in de vormgeving en aansturing van het proces, nadrukkelijker dan vorig jaar, op voornoemde beoogde eindresultaten.

De 'state of mind' van de instellingen

"Het bestuur moet focussen op de start en de finish van de leerlingen"

Sectorbreed is er sprake van een mentale staat waarin realisme centraal staat. Een sterkere focus op het inhoudelijk fundament van de transitie, verscherpte aandacht voor de financiële en operationele consequenties en haalbaarheid en substantieler en hoogwaardiger kennis op zowel bestuurlijk, opleiding- en teamniveau om adequaat met die consequenties om te gaan. Terugkijkend op het verandertraject rondom de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur zoals dat zich over de afgelopen jaren heeft voltrokken, zien wij een ontwikkeling bij de meeste instellingen van:

- ongeïnformeerd optimisme ('dit gaan we wel even klaren'): de 'laat duizend bloemen bloeien' fase tot aan circa 2007, via
- geïnformeerd pessimisme ('dit gaan we nooit redden'): de periode 2007-2008 waarin het urgentiebesef en daardoor de regie op het proces bij de meeste instellingen toenam, naar
- het huidige hoopvolle realisme ('dit moet haalbaar zijn').

Vanuit deze derde fase kunnen de instellingen tenslotte komen in de vierde en laatste fase: geïnformeerd optimisme ('dit gaat ons zeker lukken').

Hiermee is een krachtige basis gelegd voor daadwerkelijke realisatie van de vier beoogde eindresultaten van het invoeringstraject, hoewel de instellingen hierin ook sterk afhankelijk zijn van een gelijkgestemde state of mind bij alsook een adequate performance van ter zake doende stakeholders en organisaties: politiek, departement, kenniscentra, bedrijfsleven en inspectie.

Modernisering organisatie en docentrol, geen 'terug naar af'

"Leerlingen houden van sociale netwerken, virtuele netwerken en van een echte school, met docenten dus"

Meer dan ooit staat ook de aan het inhoudelijk transitieproces gepaard gaande modernisering van organisatie en docentfunctie op de bestuurlijke agenda. Ook daar willen wij de nadruk leggen op realisme. Er is geen plaats meer voor ongerichte vernieuwingslagen en het omarmen van organisatiekundige hypes. Maar evenmin heeft de sector baat bij het momenteel soms populaire retrosentiment. Van scholen wordt gevraagd inhoudelijk en didactisch toponderwijs te verzorgen waarmee naadloos wordt aangesloten op de huidige leefwereld van leerlingen en de behoeften van het sterk veranderde bedrijfsleven. Maar anderzijds wordt soms reikhalzend achteruit geblikt en melancholisch gedroomd over voltooid verleden

tijden. Desondanks geven de meeste instellingen professioneel en betrokken invulling aan de opgave om hun organisatie modern en hoogwaardig vorm te geven en te ontwikkelen. Als nooit tevoren beseffen de scholen dat docent en team sleutelrollen vervullen bij de inrichting en implementatie van complexe onderwijsvernieuingsprocessen. Evenzo is het besef daar, dat hier nog een weg is af te leggen.

3.3 Inhoud

"Basiskwaliteit niet op orde, vergeet de innovatie maar"

Tempo en implementatiegraad nog steeds op koers

Uit de vorige gespreksronde kwam al naar voren dat, grosso modo, de scholen wat tempo en implementatiegraad van het invoeringsproces betreft goed op koers zitten. Wel bleek dat een aantal instellingen een getemporeerd tijdpad had gekozen of een bovenmatig ambitieus tijdpad volgde. Het beeld is dit jaar meer in evenwicht. Bij de meeste scholen is nu duidelijk sprake van een realistisch tijdpad. De verwachting dat op 1 augustus 2010 de procesdoelstellingen worden gerealiseerd op het niveau zoals beschreven in paragraaf 2.5 mag sectorbreed op verder toegenomen vertrouwen rekenen.

Toegenomen control: sturing op onderwijsinhoudelijke 'kenmerken'

"Sturen op kenmerken betekent richting geven en ruimte creëren"

De gespreksronde 2007 wees uit dat voor de meeste instellingen onomstotelijk vast stond dat invoering van de nieuwe kwalificaties als zodanig gepaard moet gaan met modernisering van het onderwijs. Met de in het eerder vermelde transitie-schema aangegeven elementen en bewegingen als hoofdlijn. Uit die ronde bleek echter ook dat het voor veel instellingen nog lastig was de visie, ambities en doelstellingen op die verschillende elementen scherp te definiëren en te operationaliseren. Ook in termen van uitvoerbaarheid, financiële consequenties en haalbaarheid. Wat dat betreft is er sprake van een aanmerkelijke vooruitgang bij veel instellingen. Men vraagt zich veel meer dan een jaar geleden af wat men (gezien strategisch en onderwijskundig beleid van de instelling) wil, wat men kan, wat dat kost (en moet opbrengen) en hoe men de organisatie daarin meeneemt in termen van implementatie en het daarvoor benodigde draagvlak onder en actieve betrokkenheid van docenten en leerlingen. Voor de meeste instellingen is het nog wel een zoektocht op welk (abstractie)niveau men de gewenste kenmerken en elementen van de onderwijskundige modernisering formuleert en aanstuurt. Een concreet voorbeeld. Eén van de elementen van het moderniseringsproces is een toenemende focus op de individuele leerling, in verhouding tot de focus van docenten op hun vak en de groep. Maar op welk niveau moeten de kaders waarbinnen die verlegging van focus binnen de organisatie invulling krijgt worden geformuleerd? Moet aan opleidingen

en teams worden voorgeschreven dat 'elke leerling eens per week een individueel mentorgesprek heeft', volstaat het voorschrift dat 'binnen elke opleiding individuele mentorgesprekken plaatsvinden' of is het voldoende opleidingen voor te schrijven dat zij in hun operatie 'nadrukkelijk aandacht besteden aan begeleiding van de individuele leerling'? En moet, bij enige variant, alleen het 'wat' worden voorgeschreven, of zijn er ook kaders en voorschriften ten aanzien van het 'hoe' nodig binnen de instelling? Essentie van deze zoektocht is vooral de kwalitatieve 'vulling' van de kenmerken, om zodoende een gezamenlijk koersgevoel binnen de instelling te bewerkstelligen. In essentie gaat het er dus om dat scholen de opleidingen verzorgen op basis van een set van doordachte, werkzame en werkbare standaarden, die in de volle breedte van de instelling geaccepteerd zijn en gebruikt worden. Een dergelijke set biedt de instelling de mogelijkheid interne zelfevaluaties in te richten die vervolgens onderwerp zijn van interne audits. Wij constateren op dit punt grote verschillen in ontwikkeling tussen de instellingen.

Vertrouwen... maar ook specifieke zorgpunten

Hoewel de instellingen naar ons oordeel mogen rekenen op algeheel vertrouwen in tijdige en adequate realisatie van de per 1 augustus 2010 beoogde resultaten, zijn er ook dit jaar specifieke inhoudelijke aandachtspunten:

- Taal, rekenen en examinering.
Wij hebben tijdens de gesprekken geconstateerd dat over deze thematiek veel onduidelijkheid bestond bij scholen. Met haar brief van 22 december 2008 heeft de staatssecretaris de scholen geïnformeerd over haar beleid terzake. Wij gaan er van uit dat hiermee de genoemde onduidelijkheid is weggenomen. Voor goede voortgang en kwaliteit van het proces van implementatie is het noodzakelijk dat in voorkomende gevallen voornemens niet te lang 'boven de markt blijven hangen.' Juist tijdens ingrijpende transitieprocessen zijn korte doorlooptijden, slagvaardigheid, duidelijkheid in combinatie met doordachtheid van essentieel belang.
- Een tweede punt vormt het thema leren, loopbaan en burgerschap. Wij hebben grote twijfels over de uitvoerbaarheid van hetgeen inmiddels vastgelegd is in documenten. Het ware naar ons oordeel verstandig dat de direct betrokken partijen zich de vraag stellen welke alternatieve oplossingen wel een effectieve en efficiënte uitvoering borgen. Zo lijkt het ons bijvoorbeeld verstandig, dat elke individuele school verantwoordelijk is voor het verzorgen van burgerschapsprogramma's en daarover in het jaarverslag verantwoording aflegt.

- We hebben geconstateerd dat bij scholen zorg bestaat over de BBL-opleidingen. Het gaat daarbij om de volgende aspecten:
 - De verbinding tussen het beroepsopleidend programma en het programma leren, loopbaan en burgerschap. De vraag is of het 'LLB-programma' qua omvang en doelstellingen überhaupt wel verenigbaar is met het karakter en de doelstellingen van deze leerweg. Ook worden stevige vraagtekens gezet achter de realiseerbaarheid van het LLB-programma in termen van tijdbeslag.
 - De vraag of de BBL-leerweg zoals die nu in ontwikkeling is wel in voldoende mate aansluit bij de vraag van volwassenen die in combinatie met werk een kwalificatie willen behalen. Civiele waarde is hierbij het trefwoord. Het ontbreken van voor bedrijven herkenbare certificeerbare eenheden dreigt het civiel effect en daarmee de aantrekkelijkheid van deze leerweg te reduceren.
 - De vraag of het niet veel verstandiger is in het belang van leerlingen/cursisten en bedrijven een onderscheid te maken tussen voltijd mbo en de BBL-opleidingen. Deze vraag is veelvuldig aan de orde gekomen.

Als *critical friends* toetsen wij op aspecten als uitvoerbaarheid, betaalbaarheid, organiseerbaarheid en effectiviteit. Op basis van deze criteria in combinatie met onze waarnemingen ter zake, lijkt het ons verstandig dat alle betrokken partijen deze punten serieus nemen en znodig op korte termijn passende maatregelen nemen.

- Hetzelfde geldt voor de vraag van de diplomering van leerlingen die op niveau 2 een startkwalificatie willen verwerven (in voltijd of in de combinatie werken/leren), maar door een onvoldoende voor bijvoorbeeld Nederlands geen diploma ontvangen. Het lijkt ons logisch en verstandig die leerlingen wel te diplomeren en te werken met een doorstroomcertificaat, dat wordt uitgereikt bij het voldoende afsluiten van de 'algemene vakken'. Immers een jongvolwassene die voldoende scoort voor de beroepsgerichte vakken is vanuit de optiek van bedrijven een waardevol beginnend beroepsbeoefenaar.
- Onvoldoende slagkracht en resultaten op het vlak van stages. Een majeure succesfactor bij de implementatie van de nieuwe kwalificaties is volgens de scholen de beschikbaarheid van een kwantitatief en kwalitatief adequaat aanbod aan stageplaatsen. Instellingen slagen er over het algemeen nog onvoldoende in dit gewenste aanbod structureel te waarborgen. Concreet gaat het hierbij om een tweetal factoren:
 - de organisatorische kwaliteit, in termen van relatiemanagement, begeleiding, informatie en communicatie;
 - de inhoudelijke kwaliteit, in termen van de mate van inhoudelijke verdieping en verankering in relatie met de onderwijskundige ambities van de instelling.

Relevant in dit verband zijn de pogingen van instellingen om (delen van) de examens in bedrijven af te nemen. Vooral bij voltijd mbo-opleidingen stellen wij vraagtekens bij het realiteitsgehalte van deze ambities. De inzet van simulaties en van interne praktijkaccommodaties van de instellingen vormen hiervoor prima alternatieven. Dit alles vanzelfsprekend op voorwaarde van de aanwezigheid van voldoende gekwalificeerde beoordelaars vanuit het bedrijfsleven, die hun werk doen binnen de school zelf. Voorwaarde voor succes op dit punt blijft ook de totstandkoming van arrangementen die voor school en bedrijf aanwijsbare meerwaarde hebben. Een voorwaarde die in tijden van economisch zwaar weer verder aan belang zal winnen.

- Structurele aandacht voor aantal en kwaliteit van de kwalificaties.
De *overall* kwaliteit van de kwalificaties is volgens de scholen het afgelopen jaar verder toegenomen. De resterende tijd tot 2010 dient te worden geïnvesteerd in het verder vergroten daarvan. Als referentiepunten hanteren we daarbij de uitvoerbaarheid, studeerbaarheid, transparantie en samenhang van de kwalificaties. Ook de functionaliteit van het aantal kwalificaties dan wel uitstroomkwalificaties dient voorwerp van kritische toetsing te blijven.
Scholen hebben recht op grondstof (die de programma's van eisen in de vorm van competentiegerichte kwalificaties uiteindelijk zijn) van robuuste kwaliteit. Redenerend vanuit het wat/hoe schema op nationaal niveau is het aan de overheid met de betrokken partijen zodanige arrangementen te sluiten, dat aan de genoemde kwaliteitseisen wordt voldaan.
- Versiebeheer kwalificaties.
In de afgelopen jaren hebben scholen veel tijd, geld en energie geïnvesteerd in het beheer van kwalificaties, met name ook bedoeld in administratieve zin. Het feit dat enige malen een gewijzigde generatie kwalificaties werd geïntroduceerd leidde tot een forse beheerlast voor de scholen. Het is noodzakelijk dat er vanaf 2010 kwalificaties beschikbaar zijn die langere tijd meegaan. Ook dient een systeem van versiebeheer te worden gehanteerd, dat scholen geen verplichtingen oplegt beperkte wijzigingen administratief door te vertalen in de vorm van nieuwe documenten. Dat zou alleen bij ingrijpende wijzigingen het geval moeten zijn. Het beheer van softwarepakketten kan daarbij als voorbeeld dienst doen. Gelet op het belang van een adequaat en efficiënt ingericht versiebeheer ligt het in de rede dit ook wettelijk te verankeren.
- Dagelijkse bedrijfsvoering.
De dagelijkse bedrijfsvoering dient op orde te zijn. Bij ingrijpende transitie zoals de implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers en de daarmee samenhangende brede modernisering van het mbo is het op orde zijn van de dagelijkse

bedrijfsvoering een van de kritische succesfactoren. Naar onze analyse is een fors deel van hetgeen fout gaat niet te wijten aan de implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers, maar aan een suboptimale bedrijfsvoering. Ook dit punt behoeft derhalve de nodige zorg en aandacht.

3.4 Professionalisering

"Als docenten de eigen vaktuin en de opleidingstuin goed in zicht hebben, is een belangrijke stap gezet"

Verscherpte aandacht, zorgen blijven

In de gespreksronde 2007 constateerden wij dat de aandacht bij de colleges van bestuur voor professionalisering was geïntensiveerd, maar dat er nog sprake was van belangrijke aandachtspunten. Met name op de volgende gebieden was volgens ons aanscherping nodig:

- Professionalisering van het middenmanagement, vooral op het vlak van onderwijskundig leiderschap en verandermanagement.
- Professionalisering van de staf, met name in de hoek van HRM en op het vlak van onderwijsbedrijfsvoering (onderwijslogistiek), ICT en financiën.
- Verbetering van zicht op en inkoop van extern aanbod (dat als erg onoverzichtelijk en onvoldoende transparant werd beschouwd).
- Professionalisering van de colleges van bestuur zelf, vooral op het gebied van de 'harde' kant van verandermanagement (kostencalculaties van veranderprocessen, projectmanagement etc.).

Op de meeste van deze punten zien wij een verbetering in aanpak, waarbij veel instellingen gebruikmaken van een soort *MBO Academie*. MBO 2010 ondersteunt deze ontwikkeling. De professionalisering van de besturen heeft verder verscherpte aandacht gekregen middels een door MBO 2010 ontwikkelde serie van vijf interactieve *boardroom sessies* voor bestuurders rond thema's die voor het huidige transitieproces in het bijzonder van belang zijn en waarin nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan de uit de gespreksronde 2007 naar voren gekomen onderbelichte 'harde kant' van verander- en innovatiemanagement.

Ondanks de bovengeschetste verbeteringen zijn er dit jaar nog een aantal belangrijke aandacht- en verbeterpunten:

- In de professionaliseringsprogramma's is, terecht, een verscherpte aandacht te constateren voor thema's rond teamontwikkeling en resultaatgericht management. Instellingen slagen er blijkens de voortgangsrapportages en gesprekken

echter naar ons oordeel nog onvoldoende in de hiermee beoogde doelen en operationele resultaten concreet te maken en in meetbare termen te formuleren.

- Instellingen maken over de hele linie meer financiële middelen vrij voor professionalisering, maar opleidingsteams worden nog onvoldoende gefaciliteerd in het (in termen van tijd) vrijmaken van medewerkers om van nieuw professionaliseringsaanbod gebruik te maken. Specifiek aandachtspunt hierbij is de cao. Deze biedt in theorie substantiële ruimte voor professionalisering, maar veel instellingen hebben grote moeite deze ruimte productief te maken.
- De noodzakelijke vertaling van professionaliseringsinspanningen naar het HRM-beleid bevindt zich bij de meeste instellingen nog in de pionierfase. Veel instellingen zijn druk doende met de implementatie van systemen van 'competentiemanagement' en 'performance management'. Maar de relatie tussen deze systemen en de inspanningen en prestaties op het gebied van professionalisering en modernisering van het onderwijs blijkt nog lastig te managen. Concreet: hoe vervat je in een 'competentiemanagement' systeem de van middenmanagement en docenten verwachte competenties als het gaat om innovatie in het algemeen en in- en uitvoering van nieuwe kwalificaties in het bijzonder, en hoe sanctioneer je in een 'performance management' systeem de feitelijke prestaties ter zake? Dat geldt eveneens voor vraagstukken die betrekking hebben op beleid gericht op de middellange termijn als het gaat om de vervangingsvraag en het inrichten van kweekvijvers om op adequate wijze te voorzien in nieuwe aanwas op het gebied van bijvoorbeeld opleidingsmanagers. Dit lijkt in veel gevallen mede samen te hangen met de relatie en cultuurverschillen tussen HRM-afdelingen en opleidingen en de (soms nog geringe) mate waarin HRM-professionals enerzijds en opleidingen anderzijds elkaar (willen) kennen, erkennen en inschakelen.

Samengevat: beleid op het gebied van human resource management blijft achter in zijn ontwikkeling vergeleken met de programma's inhoud en bedrijfsvoering.

3.5 Bedrijfsvoering

"Het systeemniveau van veel scholen is nog steeds die van het Aziatische platteland: emmertjes doorgeven. Veel handjes, maar productie: ho maar."

'Onderwijslogistiek': van bestuurlijke agenda naar uitvoering

In de invoeringsplannen en de gespreksronde 2007 constateerden wij een toegenomen bestuurlijke aandacht voor het fenomeen 'onderwijslogistiek': de effecten van onderwijs gebaseerd op de competentiegerichte kwalificatiestructuur op de fysieke inrichting en ondersteuning van het primair onderwijsproces. Een jaar laten stellen we vast dat het onderwerp niet alleen bestuurlijk op het netvlies staat, maar ook vertaald wordt naar de operatie. Scholen steken eigenstandig of in samenwerking

met andere instellingen substantieel energie en geld in kennisontwikkeling en -uitwisseling rondom onderwijslogistiek. De vraag is wel of de implementatie hiervan op het punt van de brede modernisering van het mbo in het licht van 1 augustus 2010 snel genoeg gaat.

Bedrijfseconomisch bewustzijn versus bedrijfseconomische volwassenheid

Eerder in deze rapportage spraken we al van het in onze ogen aanmerkelijk toegenomen 'bedrijfseconomisch bewustzijn' van de meeste instellingen. In vergelijking met een jaar geleden zijn veel meer scholen nadrukkelijk bezig met de vraag wat de nieuwe kwalificatiestructuur 'sec', de modernisering van het onderwijs in bredere zin en de implementatie van een en ander kost. Vanuit MBO 2010 worden initiatieven genomen om de instellingen hierin te ondersteunen, zoals het onderaansturing van de procesmanager bedrijfsvoering ontwikkelde kostencalculatiemodel. Via deze en andere initiatieven kan het kostenbewustzijn van de instellingen ten aanzien van de implementatie van onderwijsvernieuwing toenemen. Dit is hier en daar ook al waarneembaar.

De daarop volgende stap: van kostenbewustzijn naar kostenbeheersing, is voor de meeste instellingen echter nog lastig. Een groot aantal scholen verkeert momenteel in zwaar financieel weer. Dat heeft voor een belangrijk deel te maken met de problematiek rond Educatie. Ook trekt de inperking van de innovatiegelden een wissel op de sector. Ten slotte zijn er de sterk toegenomen kosten die samenhangen met de groei van het aantal zorgleerlingen. Dit lastige financiële vaarwater maakt kostenbeheersing onvermijdelijk. Op veel plekken zijn de noodzakelijke interventies ingrijpend. Wij realiseren ons ten volle dat deze zwaar, complex en ingrijpend zijn. Desalniettemin zien we dat veel besturen ook moeite hebben met het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten: wat kunnen en willen we (nog) wel en wat niet (meer)? Stellen we onze strategische en onderwijskundige ambities bij, moeten we ze temporiseren, of gaan we ze anders prioriteren? Op welke vragen van stakeholders en politiek gaan we (nog) wel in en met welke kunnen we in de toekomst niet (meer) of in mindere mate uit de voeten? Daarbij passen ook afwegingen van kosten en baten. Denk aan instroommomenten, maatwerk of massamaatwerk. Veel instellingen verkeren in een naar hun eigen gevoel gordiaanse knoop van onverenigbare en steeds minder betaalbare wensen en eisen. En hebben daarin het soms wanhopige gevoel aan al deze wensen en eisen, onverkort, invulling te moeten geven. Terwijl de hen beschikbare financiële ruimte simpelweg het maken van keuzes dicteert en het teleurstellen van sommige stakeholders onvermijdelijk maakt. Al met al kan worden vastgesteld dat het bedrijfseconomisch bewustzijn van de instellingen is toegenomen, maar dat de bedrijfseconomische volwassenheid nog versterking behoeft. De aanpak die wij bepleiten confronteert

vanzelfsprekend ook de stakeholders met de financiële grenzen van de instellingen bij het realiseren van ambities.

Gerichter inzet en inkoop van ICT

Vorig jaar constateerden wij een gebrek aan deskundigheid en gerichtheid bij instellingen in de zoektocht naar geschikte ICT-ondersteuning van het invoeringsproces. Een jaar later stellen we vast dat hierin behoorlijke verbeteringen hebben plaatsgevonden. Wat vooral opvalt is dat de instellingen steeds meer onderlinge samenwerking zoeken, de krachten bundelen om tot overwogen keuzen en krachtige implementatie daarvan te komen. Voorbeelden daarvan zijn de samenwerkingsverbanden Triple A en de gemeenschappelijke trajecten op het vlak van People Soft en Schoolmaster. In deze samenwerkingsverbanden valt verder op dat instellingen steeds meer een onderscheid maken tussen systemen en functionaliteiten die nodig zijn om de basisregistratie van de school op orde te krijgen en de functionaliteiten die nodig zijn om het primair onderwijsproces en de onderwijslogistieke component van de instelling goed te faciliteren. Ook in het PARELL-initiatief is nadrukkelijk aandacht voor kennisuitwisseling tussen de instellingen op het vlak van aankoop en ontwikkeling van ICT-applicaties in relatie tot de onderwijsbedrijfsvoering. Ten slotte biedt www.marktplaatsmbo.nl de mogelijkheid voor uitwisseling van kennis en instrumenten op dit vlak.

Doordachte huisvestingsconcepten

Een groot aantal instellingen heeft de afgelopen jaren ingrijpende nieuwbouwtrajecten gerealiseerd of heeft hier plannen voor klaarliggen. Belangrijk daarbij is de nieuwe huisvesting scherp te enten op de onderwijsinhoudelijke ambities en uitgangspunten. Veel nieuwe gebouwen hebben een uitstraling, inrichting en sfeer die activiteit, saamhorigheid, ondernemerschap en veiligheid ademt. Wij hebben voorbeelden gezien van faciliteiten die goed aansluiten bij eigentijds, kwalitatief goed onderwijs. De nieuwbouwprojecten geven tegelijk aan dat er tal van instellingen zijn die op het gebied van huisvesting nog grote stappen te maken hebben, hetgeen op zijn beurt weer fikse eisen stelt aan het vermogen van de besturen hun strategisch-financiële agenda te prioriteren.

3.6 Betrokkenheid en tevredenheid deelnemers en docenten

“Een team is een verzameling mensen. Dus iedereen moet ervoor gaan.”

Draagvlak op de werkvloer wordt als een van de belangrijke factoren gezien voor een succesvolle implementatie. Op verzoek van OCW hebben wij daarom tijdens de gesprekken ook specifiek aandacht besteed aan de betrokkenheid van docenten en leerlingen. Nagenoeg alle instellingen geven aan hier substantieel aandacht aan

te besteden. Hiervoor worden diverse instrumenten ingezet. Meest prominent zijn reguliere, schriftelijke tevredenheidsonderzoeken onder docenten, vaak gecombineerd met groepsinterviews, en doorgaans gevolgd door schoolbrede verbeterplannen. In toenemende mate is ook sprake van persoonlijke bezoeken van bestuurders aan opleidingen (docententeams en deelnemersgroepen), via bijvoorbeeld lunchbijeenkomsten. Een belangrijke rol speelt het ODIN-onderzoek onder studenten zoals dat tweejaarlijks door het JOB wordt uitgevoerd.

De activiteiten van de colleges van bestuur om de betrokkenheid van docenten en leerlingen te meten en te vergroten zijn in onze waarneming versterkt. De publicatie van de *Tien Gouden Regels voor goed competentiegericht onderwijs van het JOB* (juni 2006), *De Balansschool* (2007) en het rapport *Tijd voor Onderwijs* (2008) hebben zeker als katalysator gewerkt. Dat geldt evenzeer voor de reacties van de zijde van het openbaar bestuur en de politiek. Maar ook in sterke mate hebben de eigen ervaringen en inzichten van de besturen geleid tot verbreding en verdieping van het instrumentarium dat zij ter zake hanteren. Dat hangt ook samen met de fase waarin de implementatie zich bevindt, die van 'geïnformeerd realisme'. Een fase waarin de implementatie daadwerkelijk zijn beslag krijgt en de inzet en betrokkenheid van eenieder in de organisatie nodig is om tot de beoogde resultaten te komen. Betrokkenheid hier ook bedoeld als het benutten van de aanwezige kennis en kunde bij docenten. Over het feit dat de sleutel voor succes in handen ligt van de teams, beter gezegd bij de individuele teamleden, is geen enkel misverstand. Interessant is te constateren, dat de huidige generatie leerlingen ook bereid en in staat is desgevraagd tot analyses en beoordelingen te komen. Een actieve rol van leerlingen zal dan ook structureel van aard zijn. Kortom: ook hier is een ontwikkeling gaande die wij als positief beoordelen en die naar onze waarneming verder versterkt zal doorzetten.

Afsluitend hechten we eraan op te merken dat weerstand onverbreekelijk is verbonden aan transitieprocessen zoals die zich nu in het mbo voltrekken. Dat is immers inherent aan mensen. Zoveel hebben de ervaringen met transitie inmiddels wel geleerd.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

4.1.1 Hoofdconclusie, de algemene stand van zaken

In de rapportage naar aanleiding van de invoeringsplannen (februari 2008) hebben wij vastgesteld dat de colleges van bestuur de regie in handen hebben genomen of hebben versterkt om het complexe en ingrijpende transitieproces in goede banen te leiden. Dit proces is met zichtbaar effect verder versterkt. Dat geldt ook voor de zakelijkheid en het realisme, waarmee het proces wordt aangepakt. In die zin kan 2008 als het jaar van het realisme worden gekenschetst. De vier procesdoelen zijn haarscherp en realiseerbaar. Er is geen sprake (meer) van een blauwdrukbenadering. In plaats daarvan werken scholen hard aan een even werkzame als werkbare match tussen algemene kaders en kenmerken op het niveau van de instelling als geheel en realisatie van de doelstellingen op het niveau van en door de teams. Met wisselend succes, dat wel. Maar deze aanpak is onmiskenbaar en zet zich naar verwachting nog in versterkte mate door.

In 2008 is feitelijk ook een fase afgesloten die is ingezet met de publicatie van *De Balansschool*, het rapport *De kracht van het Herontwerp* en de daarop volgende maatregelen van de staatssecretaris en het overleg met de Tweede Kamer. De aanbevelingen van de commissie Dijsselbloem hebben eveneens het verdere proces beïnvloed. Dit wat betreft zaken als diversiteit in uitwerkingen, betrokkenheid van docenten en leerlingen en een ordening van rollen en taken. Samenvattend: de voorwaarden zijn aanwezig om op een zakelijke en realistische wijze verder te werken aan de volgende fase van implementatie.

Als effect van de versterkte zakelijkheid toetsen veel scholen in toenemende mate de doelstellingen en ambities op organiseerbaarheid, haalbaarheid, betaalbaarheid en effectiviteit. Breed wordt een aanpak van *first things first* toegepast. Belangrijk is dat scholen ook in de komende jaren aan stakeholders duidelijk maken waarom zij welke prioriteiten stellen.

De inzet van eigen, interne audit-instrumenten is fors toegenomen. Een even positieve als noodzakelijke ontwikkeling. Scholen zullen zich de komende twee jaar richten op de kwetsbare punten en werkendeweg een agenda ontwikkelen voor de periode na 2010.

De realisatie van de vier procesdoelstellingen die het fundament van de transitie vormen achten wij haalbaar per augustus 2010. Derhalve kan de overheid op dat moment overgaan tot wettelijke verankering van de nieuwe kwalificatiestructuur, waarbij sprake is van een doorlooptijd van vier jaar. Dus in augustus 2014 volgen alle leerlingen een opleiding op basis van de nieuwe kwalificatiestructuur.

In dit verband merken wij nog het volgende op. De brief van de staatssecretaris van 1 juni 2007 aan de Tweede Kamer bevat de volgende passage: *Dit bestuurlijk arrangement heeft als doel de implementatie van cgo en daarmee de kwaliteit van het onderwijs zodanig te versterken dat de overheid straks met een gerust hart kan overgaan tot volledige implementatie van cgo in 2010 inclusief verankering in wet- en regelgeving.*

Bij de implementatie wordt dus uitgegaan van collectiviteit, de sector als geheel. Op dat moment een vanzelfsprekende benadering. Ruim anderhalf jaar verder zijn er echter bij de invoering van de nieuwe kwalificaties grote verschillen te constateren tussen de scholen. Naast een kopgroep van scholen die eigenlijk nu al klaar zijn voor 2010 is er een groot peloton dat mooi op koers ligt, maar zijn er ook scholen die nog veel werk moeten verrichten voor augustus 2010. Onze verwachting is dat die verschillen voorlopig blijven. Dit onverlet latend het feit dat de vier te realiseren doelstellingen per 1 augustus 2010 voor elk van de scholen geldt. Tijdens de gespreksronde 2009 zullen wij dan ook het gesprek met de scholen op versterkt maatwerk baseren. Het lijkt ons verstandig tijdig in 2009 na te denken over de manier waarop in het voorjaar van 2010 getoetst wordt of de gestelde doelen inderdaad zijn gerealiseerd. Het is belangrijk dat aan elke individuele school recht gedaan wordt.

4.1.2 Deelconclusies, de programmalijnen

Context

- 1 De toon en de inhoud in het politiek en bestuurlijk debat over de implementatie van de nieuwe programma's van eisen heeft aan zakelijkheid en realisme gewonnen. Dat is winst. Toch wordt het ontbreken van een sectorbrede missie wat betreft gemeenschappelijke doelstellingen en beoogd resultaat gevoeld. In ieder geval beleeft een zeer groot deel van de scholen dat als zodanig. Ter wille van een succesvolle voortgang van het proces van implementatie is de existentie van een dergelijke gemeenschappelijke missie van de scholen, de politiek en het openbaar bestuur naar onze waarneming noodzakelijk.
- 2 De gerichtheid in het maatschappelijk debat ontbreekt nog steeds. De nuance ontbreekt regelmatig. Opvallend is ook de exclusieve focus op de implemen-

tatie van de competentiegerichte kwalificaties, terwijl de noodzaak van de transitie door meerdere factoren wordt bepaald. Het beeld dat wordt geschetst doet denken aan het verlangen naar scholen, die nog dezelfde zijn als die men zelf bezocht. Er is weinig oog en begrip voor de noodzaak van de operatie en het feit dat de inzet van alle niveaus binnen de scholen erop gericht is 'gewoon goede scholen te zijn en te blijven'. Dat schaadt het imago van het mbo.

Inhoud

- 3 De implementatiegraad van de nieuwe kwalificaties, gemeten aan het aantal leerlingen in experimentele opleidingen, ligt momenteel sectorbreed op circa 58% van het totaal aantal leerlingen. Het percentage eerstejaars leerlingen ligt uiteraard fors hoger. Met nog twee startmomenten te gaan (2009/2010 en 2010/2011) ligt de doelstelling dat alle eerstejaars leerlingen starten met een opleiding geënt op een nieuwe kwalificatiestructuur op 1 augustus 2010 binnen handbereik. Uitzonderingen in incidentele gevallen daargelaten. De ambities en doelstellingen van de scholen zijn dus realistisch.
- 4 De bovenstaande feiten maken een terugkeer naar de oude eindtermendocumenten niet realistisch. Dat zou tot chaos leiden en de kwaliteit, betrouwbaarheid en innovatiekracht van het mbo ernstig beschadigen. Het is beter de energie te gebruiken om de lopende implementaties tot een succes te maken.
- 5 De implementatiegraad is gekoppeld aan de kwantitatieve doelstelling. De realisatie daarvan dient synchroon in de tijd gecombineerd te worden met de realisatie van de kwalitatieve doelstelling: een stevige kwaliteit wat programmering, inrichting en examinering van het onderwijs betreft. We zien dat de activiteiten zijn versterkt om de betrokkenheid van docenten en leerlingen op scholen te vergroten.

Het succes wordt in hoge mate bepaald door de volgende randvoorwaarden:

- De mate waarin instellingen erin slagen enthousiaste teams te formeren die op een even kwalitatief goede als effectieve wijze functioneren.
- Een goed uitgewerkte onderwijsvisie, waarbij met name realistische variëteit en flexibiliteit in aanbod en programmering focuspunten zijn.
- Een adequaat werkend systeem van planning & control op voortgang en kwaliteit van het implementatietraject.
- Een aanpak die aansluit bij het karakter en de verandercapaciteit van de instelling.

Scholen zetten in toenemende mate zelfstandig of in samenwerking met andere instellingen instrumenten in die de voortgang en de sterke en kwets-

bare punten in beeld brengen. Hierdoor wordt duidelijk waarop gestuurd moet worden en wat de thema's zijn die ertoe doen. Tot 2010 en in de periode erna. Tevens is sprake van een toenemend realiteitsbesef van de mogelijkheden en beperkingen van variëteit en met name flexibilisering. Prioriteiten stellen is noodzaak. Dit vanuit de optiek van organiseerbaarheid, betaalbaarheid, haalbaarheid en effectiviteit.

- 6 De gerichtheid van scholen om gebruik te maken van *evidence based* materiaal is fors versterkt. De actieve deelname aan de bedrijfstakgroepen van de MBO Raad, de experimentclusters van MBO 2010 en de wens van de scholen de digitale marktplaats mbo in te richten zijn daarvan treffende illustraties. Wel past bij het overnemen van zaken enige relativering. Succesvolle vernieuwing vraagt ook om actieve teams die zelf een proces doormaken. Het zelf doorleefd hebben van het proces dat tot een resultaat leidt heeft een belangrijke meerwaarde. Ook hier gaat het om het vinden van de juiste balans. Wij hebben overigens de indruk gekregen, dat veel teams nog onvoldoende kennis en vaardigheden hebben om die eigen curricula te ontwikkelen. Dat vraagt dus om investeringen van de scholen.
- 7 De beschikbaarheid van kwalitatief goede stageplaatsen is voor het mbo onontbeerlijk. De implementatie van de nieuwe kwalificaties versterkt deze noodzaak nog eens. Het is noodzakelijk dat de scholen hun inzet om de basiskwaliteit te garanderen verder versterken. Het gaat daarbij om relatiebeheer, begeleiding van leerlingen, organisatie, informatie en communicatie. Het systematisch houden van onderzoeken bij bedrijven, zoals een aantal scholen doet, is daarin een belangrijk instrument. Tevens dienen de logistieke processen adequaat te worden ingericht.

De verdere verdieping van de relatie tussen school en bedrijf rond de verankering van de programmaonderdelen die in het bedrijf worden uitgevoerd en de daaraan verbonden beoordeling vereist eveneens nog een forse krachtinspanning van scholen en bedrijven. Daarbij past een werkwijze, waarbij duidelijk verwachtingen en mogelijkheden over en weer vooraf worden uitgesproken en vastgelegd.

- 8 De toetsing van onderwijsconcepten op de bruikbaarheid ervan voor de onderscheiden niveaus en leerwegen van de opleidingen en de inhoud ervan is verder versterkt en verankerd. Met name de verschillen tussen de voltijd mbo-opleidingen en de opleidingen werken en leren (de BBL-opleidingen) staan op de agenda. Het gaat daarbij ook over de positie van de 'algemene vakken' (inclusief leren, loopbaan en burgerschapscompetenties). Nadere afspraken op dit

punt zijn nodig en kunnen wellicht tot een herziening leiden. Dus verschillende regimes tussen leerwegen onderling en ook tussen de verschillende niveaus. Wat het laatstgenoemde punt betreft: het verdient aanbeveling de verschillen tussen de niveau 2-opleidingen en die op niveau 4 in kaart te brengen zodat ook in het voltijd mbo sprake is van maatwerk in onderwijsconcepten.

9 Stabiliteit in politieke sturing, beleid en toezicht vormen een noodzakelijk kader voor een succesvolle afronding van het implementatietraject. Ook dit jaar herhalen we dit statement. Zonder volledig te zijn noemen wij in ieder geval de volgende punten:

- De positie van deel C in de kwalificaties. Evenals vorig jaar pleiten scholen dat dit deel zijn oorspronkelijk bedoelde functie van adviesdocument moet hebben.
- De positie van de vakken Nederlands, rekenen en moderne vreemde talen in het licht van de voorgenomen standaardisatie van examens.
- Het vaststellen van ambities en prioriteiten over een meerjarige periode. Wij hebben de indruk dat er een veelheid aan ambities wordt geformuleerd, maar dat er te weinig aandacht is voor het realiteitsgehalte van daadwerkelijke effectuering. Dus ook hier toetsen op haalbaarheid, betaalbaarheid, organiseerbaarheid en effectiviteit. En aandacht voor tijdige en transparante communicatie. Een open gesprek, het managen van verwachtingen en het maken van haalbare afspraken is derhalve noodzakelijk.

10 Het systeem van toezicht is nog in onvoldoende mate geënt op de ontwikkelingsfase waarin de scholen zich bevinden alsmede op de uiteindelijke resultaten van de implementatie. Bij goed onderwijs hoort goed toezicht. Ook dit toezicht moet meegaan in het moderniseringsproces, zoals wij in de vorige rapportage al constateerden. Nu de vernieuwing binnen de scholen vordert, komt dit steeds pregnanter naar voren. De aanpassing van het toezicht zal versneld ter hand genomen moeten worden.

Professionalisering

11 Nu de implementatie in de scholen in volle gang is ontstaat een steeds scherper beeld van de behoefte aan scholing & training. Maatwerk is geboden. Het heeft weinig zin grote groepen medewerkers 'de hei op te sturen' en die te voorzien van generieke scholing. Ook is het besef doorgedrongen dat het meestal gaat om aanvullende scholing. Anders gezegd: docenten, instructeurs en andere functionarissen beschikken zelf over kennis, vaardigheden en persoonlijke competenties. Het beeld van de voorafgaande jaren van massieve en brede scholing leverde niet bepaald een bijdrage aan het zelfvertrouwen en de motivatie.

En tenslotte is ook duidelijk dat naast cognitieve en vaardigheidsaspecten het vooral gaat om aspecten als organisatiecultuur, beroepshouding, de wil en het vermogen in teamverband te presteren en onderwijskundig management. Dat steeds meer scholen de organisatie van de scholing in eigen hand nemen, wijst erop dat er serieus werk wordt gemaakt van maatwerk. We hebben in veel gevallen gezien dat sprake is van een verplicht en een facultatief aanbod. Methoden als *Action Learning* winnen terrein.

12 Er moeten op diverse terreinen nog meters worden gemaakt:

- De ontwikkeling van HRM-beleid blijft nog steeds achter. Veel personeelsafdelingen zijn nog exclusief gericht op beheer en te weinig op ontwikkeling.
- Nog steeds is er weinig aanbod op het gebied van scholing van middenmanagement. Met name als het gaat om het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap.
- Ook de professionalisering van ondersteunende diensten blijft achter. Een inhaalslag is noodzakelijk. Voor ondersteuners binnen de scholen heeft de modernisering van inhoud daadwerkelijk effect op hetgeen de organisatie vraagt.
- De opleiding van disciplines als assessoren, ontwerpers van opleidingen, producenten van digitaal studiemateriaal en relatiebeheerders verdient extra aandacht.
- Veel scholen slagen er nog onvoldoende in de organisatie van het onderwijs zo in te richten dat docenten inderdaad ruimte hebben voor innovatie en professionalisering.

Bedrijfsvoering

13 Na de fasen van urgentiebesef en planontwikkeling werken scholen zelf dan wel in de vorm van (tijdelijke) samenwerkingsverbanden aan het op het vereiste niveau brengen van de bedrijfsvoering. Dat geldt voor aspecten als onderwijslogistiek, ICT en planning & control (financieel en inhoudelijk). Positief is dat steeds meer scholen werken met interne audits, zelfstandig of in samenwerkingsverbanden.

14 Hoewel het ICT-landschap nog een rijke variëteit laat zien is ontwikkeling naar enkele grote clusters onmiskenbaar. Dat is een even positieve als te waarderen ontwikkeling. Het gaat er nu om op een doordachte wijze en op basis van adequate functionele programma's van eisen vorm en inhoud te geven aan een informatiehuishouding die is toegesneden op de hedendaagse eisen.

4.2 Aanbevelingen

Op grond van de bovengenoemde bevindingen en conclusies doen wij de volgende aanbevelingen.

4.2.1 Aan de instellingen

- 1 Toets de implementatie van de onderwijsconcepten (programmering, inrichting en examinering) op betaalbaarheid, organiseerbaarheid, haalbaarheid en effectiviteit.
- 2 Focus op de vier geformuleerde doelstellingen onder het motto *first things first*. Houd rekening met het beperkte absorptievermogen van de instelling als het gaat om vernieuwingen van verschillende aard.
- 4 Investeer in de noodzakelijke kwaliteitsverbetering en versnelling op het gebied van stages. Schenk in dit verband in het bijzonder aandacht aan de vormgeving van relatiemanagement en de betrokkenheid van het regionaal bedrijfsleven, en op de interne kwaliteitsborging en bedrijfsvoering. Veranker de verantwoordelijkheid van de school voor de kwaliteit van de opleiding.
- 5 Versterk de professionaliseringsinspanning op het vlak van onderwijskundig leiderschap ten behoeve van het middenmanagement, alsook het aanbod voor de medewerkers die in ondersteunende functies werkzaam zijn.
- 6 Focus in versterkte mate op de ontwikkeling van de individuele medewerkers en versterk hun betrokkenheid. Breng ze 'in positie' en maak zoveel mogelijk resultaatsafspraken. Ondersteun vervolgens krachtig de teams van docenten bij hun opdracht om het onderwijs concreet vorm en inhoud te geven.
- 7 Maak nadrukkelijk de verbinding tussen de modernisering van het onderwijs enerzijds en het HRM-beleid anderzijds. Zorg ervoor dat de invoering van instrumenten als 'competentiemanagement' en 'performance management' een-op-een aansluit bij het onderwijskundig beleid en de strategische agenda. Voorkom dat de invoering van dit type HRM-instrumenten 'loszingen' van de realiteit van de organisatie en het primair onderwijsproces.
- 8 Zet het toegenomen 'bedrijfseconomisch bewustzijn' door in het strategisch en financieel beleid. Durf de strategische en veranderagenda nader te prioriteren, maak de keuzes die ten behoeve van continuïteit van de organisatie noodzakelijk zijn en voer deze keuzes consequent en krachtig door. Communiceer hierover tijdig en adequaat met de verschillende stakeholders.
- 9 Intensiveer de aandacht voor bedrijfsvoering, met extra nadruk op registratiefuncties, onderwijslogistiek en auditing.
- 10 Veranker en versterk het instrumentarium (panelgesprekken, gerichte enquêtes) om de betrokkenheid van leerlingen te meten. Maak gebruik van de kennis en het inzicht van leerlingen.

4.2.2 Aan het procesmanagement MBO 2010

- 1 Richt de focus exclusief op de ondersteuning van de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende brede modernisering van het mbo.
- 2 Wees terughoudend bij de ontwikkeling van nieuwe instrumenten en zet vooral in op het gebruik van het reeds ontwikkelde aanbod.
- 3 Versterk de activiteiten gericht op de onderlinge uitwisseling van kennis, ervaringen en goede voorbeelden.

4.2.3 Aan de staatssecretaris van OCW

- 1 Continueer de positief-kritische, constructieve dialoog met de colleges van bestuur van de mbo-instellingen. Betrek hierbij de aspecten van haalbaarheid, betaalbaarheid, organiseerbaarheid en effectiviteit van de ambities van de scholen. Agendeer de samenhang tussen genoemde punten en de ambities die generiek voor het mbo zijn geformuleerd.
- 2 Bevorder stabiliteit en consistentie in beleid en toets de consequenties van (voorgenomen) beleid op de consequenties voor de voortgang van de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur. Wees terughoudend met nieuw beleid en draag zorg voor blijvende helderheid en tijdige communicatie.
- 3 Schep helderheid over thema's die bij instellingen tot onzekerheid leiden, in ieder geval:
 - Uitvoerbaarheid van de LLB-programma's
 - LLB in de BBL-opleidingen
 - Toezicht in het tijdvak van de nieuwe kwalificatiestructuur (systeem, criteria, uitvoering).
- 4 Houd bij de invoering van de competentiegerichte kwalificatiestructuur vast aan de vier geformuleerde doelstellingen per 1 augustus 2010.
- 5 Beperk de 'onderzoekslast' voor de instellingen en voorkom daarmee dat de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur wordt belemmerd.

Vanuit uw opdrachtgeverschap respectievelijk uw verantwoordelijkheid voor het 'wat':

- 6 Voer bij de kwalificaties een heldere systematiek van versiebeheer in, zodat doorontwikkeling van de kwalificaties mogelijk is zonder extra administratieve last voor de scholen.
- 7 Bevorder de verdere ontwikkeling van de nieuwe kwalificatiedossiers. En toets de kwaliteit op uitvoerbaarheid, studeerbaarheid, samenhang, transparantie en functionaliteit voor de arbeidsmarkt en het hoger beroepsonderwijs, zowel wat het aantal kwalificatiedossiers als het aantal uitstroomkwalificaties betreft.
- 8 Ga na welke aanpassingen noodzakelijk zijn om de kwalificatiedossiers naadloos te laten aansluiten bij de eisen die opleidingen op het gebied van werken

en leren respectievelijk de voltijd opleidingen van het mbo stellen, zodat recht gedaan wordt aan de karakteristieke eigenschappen van de onderscheiden leerwegen.

- 9 Ga na welke acties er noodzakelijk zijn om de bandbreedte te definiëren waarbinnen de kwalificaties op de niveaus 2 en 3 enerzijds en 4 anderzijds kunnen opereren.

Ten slotte:

- 10 Pleeg een ultieme inzet om ook vanaf 2010 financiële middelen ter beschikking te stellen ten behoeve van het vervolg van het proces van implementatie en versterking van de bedrijfsvoering in het licht van de brede modernisering.



onderwijs dat werkt

Colofon

Op weg naar 2010...het vervolg is een uitgave van:

MBO 2010
Horaplantsoen 20
6717 LT Ede

Postadres: Postbus 7001, 6710 CB Ede

Telefoon: [REDACTED]

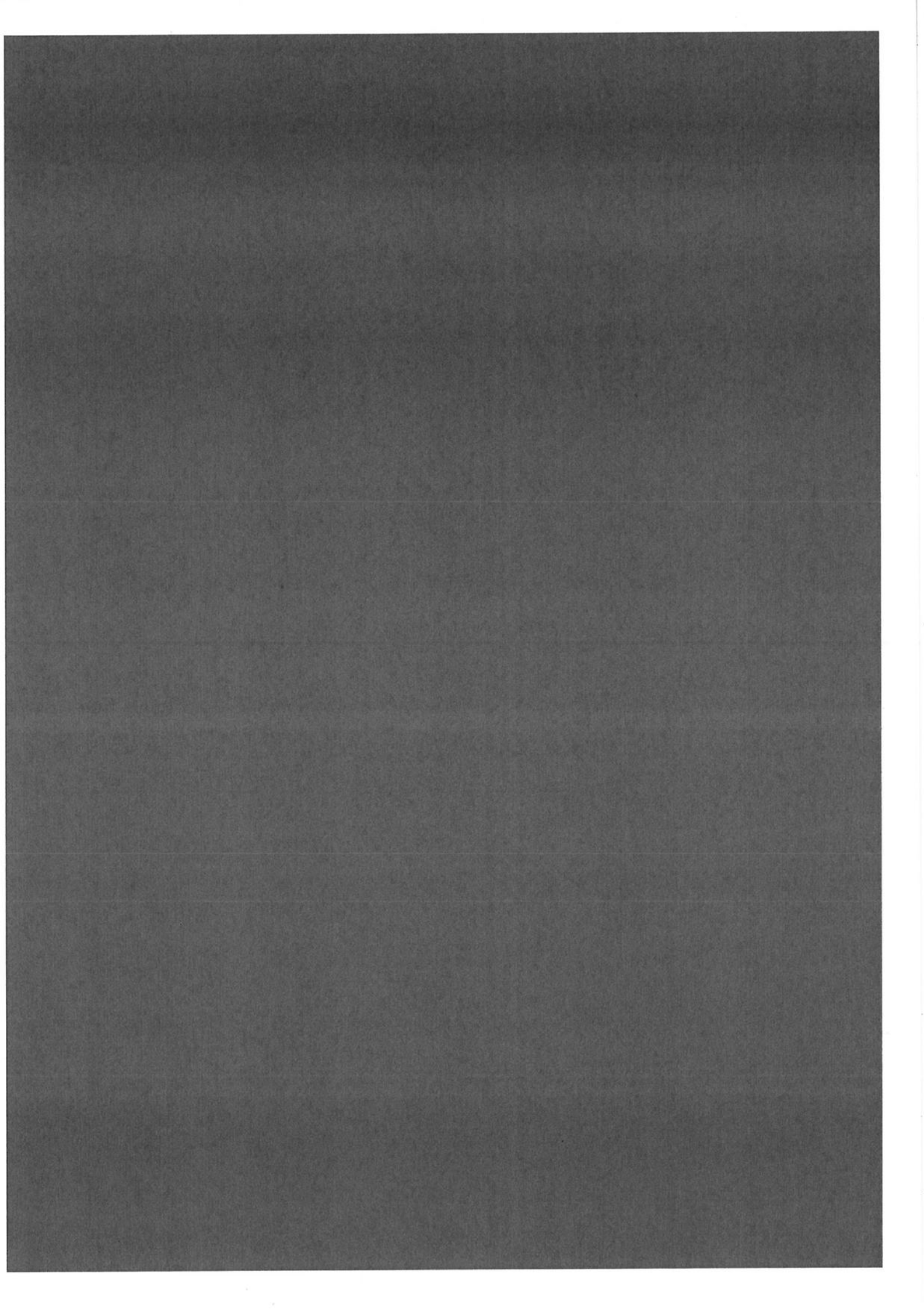
Gesprekken en tekstproductie: [REDACTED] (directeur voortgezet onderwijs bij KPC Groep),
[REDACTED] (directeur Bureau voor
Onderwijsmanagement)

Ondersteuning gesprekken en tekstcommentaar: [REDACTED] (procesmanager MBO 2010)

Verslaglegging: [REDACTED]

Eindredactie en productie: [REDACTED]

Ontwerp: [REDACTED], Nijmegen



MBO 2010-2008 nr. 18



onderwijs dat werkt

Privaat MBO 2010

Werken: onderwijs op maat

1 De aanleiding

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft op 1 juni 2007 een bestuurlijk arrangement gesloten met de MBO Raad, de AOC Raad, COLO en PAEPON. Als uitvloeisel hiervan heeft de Staatssecretaris een kwartiermaker aangewezen met de opdracht een plan van aanpak te maken voor de ondersteuning bij de invoering van competentiegericht beroepsonderwijs in de periode 2007-2010. Het gaat daarbij om drie plannen: een plan voor het publiek bekostigde middelbaar beroepsonderwijs, een plan voor het publiek bekostigde middelbaar beroepsonderwijs in de groene sector en een plan voor het private middelbaar beroepsonderwijs.

Op 1 oktober 2007 heeft de kwartiermaker het definitieve plan van aanpak voor het geheel aan publiek bekostigd middelbaar beroepsonderwijs aangeboden aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Geleidelijk bleek dat de opdracht waarvoor het middelbaar beroepsonderwijs staat (de thema's die ertoe doen) integraal van toepassing is op de gehele mbo-sector, dus ook op de 'groene' en de particuliere opleidingen. Die constatering staat overigens los van de verschillende posities die publiek bekostigd onderwijs en de private aanbieders ten opzichte van de overheid hebben. De private aanbieders zijn bijvoorbeeld niet verplicht een invoeringsplan in te dienen. Het ligt niet binnen de verantwoordelijkheid van de overheid om private aanbieders te financieren.

2 Het privaat bekostigd onderwijs

De positie van het privaat bekostigd onderwijs is fundamenteel anders dan die van het publiek gefinancierde. In essentie gaat het daarbij om de volgende aspecten:

- De kosten van de opleiding worden betaald door de individuele cursist of zijn werkgever.
- De cursistenpopulatie is gemengd: jongeren, jongvolwassenen en volwassenen volgen opleidingen bij private instituten.
- De instituten acteren op een sterk concurrerende markt, hetgeen extra stimulansen genereert om een hoog kwaliteitsniveau te realiseren.
- Het overgrote deel van de cursisten heeft een baan en volgt de opleiding om de positie in het eigen bedrijf te versterken, om te kunnen doorgroeien of om de eigen mobiliteitskansen op de arbeidsmarkt te vergroten.
- Het feit dat cursisten studie en werk combineren vereist directe toepasbaarheid van de opgedane kennis en inzichten.
- Maatwerk is vereiste.

Wat betreft de marktpositionering zijn voorts de volgende kenmerken relevant:

- Het privaat onderwijs vervult een belangrijke rol in het 'employable' maken en houden van mensen. Een functie van toenemend sociaal en economisch belang.
- Het privaat onderwijs is in alle sectoren aanwezig. Een groot deel van de private aanbieders is georiënteerd op één sector of branche.
- Omdat een significant hoog percentage van de cursisten werkt is sprake van een sterke binding met de praktijk van het bedrijfsleven. Werken en leren is de dominante leerweg.
- Eindtermenonderwijs of competentiegericht onderwijs: privaat onderwijs is per definitie sterk praktijkgericht.
- Private aanbieders zijn veelal kleinschalig en flexibel. Ze hebben een sterke oriëntatie op de markt. Deze kleinschaligheid heeft vanzelfsprekend zijn invloed op de wijze waarop het competentiegericht beroepsonderwijs gerealiseerd wordt.

Niet publiek, maar privaat impliceert:

- Grotere autonomie van de instituten ten opzichte van de overheid. Dus niet de overheid, maar de markt bepaalt de ruimte.
- Voor private instellingen die mbo-opleidingen verzorgen gelden de eisen in termen van wet- en regelgeving voluit wat betreft het onderwijs en het examen, de kwaliteitszorgen, de rechtsbescherming van de deelnemer, de vooropleidingseisen en de opneming in het centraal register. In tegenstelling tot het publiek onderwijs is er geen sprake van eisen ten aanzien van zaken als bekostiging, planning van het aanbod en de inrichting van het bestuur.



3 Plannen van aanpak MBO 2010: de verbindingen

De verschillen tussen publiek en privaat bekostigd onderwijs zijn groot. Toch is er bij het proces van realisatie van competentiegericht beroepsonderwijs een aantal verbindingen tussen de beide plannen van aanpak. Te weten:

- Bestuurlijk: PAEPON is één van de brancheorganisaties waarmee de Staatssecretaris het bestuurlijk arrangement heeft gesloten. De brancheorganisatie is dan ook verankerd in het plan van aanpak voor het bekostigd MBO. Dit wat betreft aspecten als de verantwoordelijkheidsverdeling, de beroepspraktijkvorming, de communicatie en de inzet van het eigen bestuurlijk netwerk (het cluster bve binnen PAEPON).
- De externe omgeving is grotendeels dezelfde. Denk aan de veranderende eisen die bedrijven stellen, de noodzaak permanent te investeren in de eigen studie- en werkloopbaan, de invloed van informatie- en communicatietechnologie op de wijze waarop mensen leren, de sterk toegenomen diversiteit in culturele achtergrond en het fors toegenomen kwaliteitsbewustzijn van de samenleving.
- Het transitieniveau: het vervangen van in eindtermen geformuleerde kwalificaties naar in competenties vastgelegde kwalificaties, de beroepspraktijkvorming respectievelijk de verbinding tussen de studie en het eigen werk, het ontwerp en de implementatie van het gemoderniseerde onderwijs.
- De inhoud: de programmering van de opleidingen, de organisatie ervan, de inhoudelijke verbindingen tussen theorie en beroepspraktijk, het bestaan van opleidingsdelen, die *an sich* een civiele waarde vertegenwoordigen, de vorm en inhoud van examinering en de kwaliteitsborging.
- Het toezicht: het erkende particuliere onderwijs kent nagenoeg hetzelfde toezichtregime als het publiek bekostigd middelbaar beroepsonderwijs.

Kortom: het plan van aanpak voor het publiek bekostigd onderwijs is niet integraal van toepassing op het privaat bekostigd onderwijs. Gelet echter op de bestuurlijke participatie van de brancheorganisatie PAEPON en een set van verbindingen wat betreft opdracht, transities en inhoud is sprake van een globaal vergelijkbaar referentiekader, dat in dit plan zijn specifieke vertaling heeft gekregen richting privaat onderwijs.

4 Het procesmanagement en de private markt

Ook de private opleidingsinstituten staan voor de opdracht het competentie-gerichte beroepsonderwijs op een succesvolle wijze te realiseren. Met respect voor het publiek bekostigd onderwijs: innoveren brengt organisaties per definitie in een kwetsbare positie. Zodra er op een school iets fout gaat, wijzen de media er maar al te snel op dat geen rekening wordt gehouden met de belangen van de leerlingen. De experimenteerperiode 2004–2007 heeft daarvan treffende voorbeelden opgeleverd.

Maar gezien vanuit de tucht van de markt is die kwetsbaarheid voor het private onderwijs nog extra sterk.

Mede daarom heeft ook het privaat onderwijs de mogelijkheid ondersteuning te vragen bij het procesmanagement MBO 2010. Uiteraard op basis van vragen van de instituten zelf en met benutting van de kennisinfrastructuur, die het privaat onderwijs heeft opgebouwd en belegd bij de eigen brancheorganisatie.



5 De thema's die ertoe doen

Bezien vanuit de optiek van het privaat onderwijs zijn met name de volgende thema's relevant:

Themadomein inhoud

- De kwaliteit van de in competenties geformuleerde kwalificaties.
- De vorm, inhoud en kwaliteit van de examinering.
- De programmatische verbinding tussen theorie en praktijk alsmede de toetsing van de praktijkcomponent.
- Het bestaan van afgeronde delen van opleidingen die an sich een civiel effect hebben.
- Een systeem van erkenning van eerder verworven competenties, dat opgedane kennis, inzicht en ervaring tijdens het werk naadloos laat aansluiten bij hetgeen tijdens de opleiding is verworven. En dat gevalideerd. Dus met een algemeen erkend civiel effect.
- De borging van kwaliteit op een kwaliteitsniveau dat de toezichthouder, en daarmee de arbeidsmarkt en het vervolgonderwijs, voldoende vertrouwen geeft.
- Experimenten ten behoeve van particuliere opleiders wat kennisdeling, begeleiding en doorontwikkeling betreft.

Themadomein bedrijfsvoering

- De borging van de kwaliteit op een zodanig niveau dat de toezichthouder, en het vervolgonderwijs en de arbeidsmarkt, voldoende vertrouwen heeft in de kwaliteit van de particuliere opleidingen.

Professionalisering van (onderwijs)personeel

- De beschikbaarheid van voldoende, goed gekwalificeerd en innovatief ingesteld personeel is ook voor het privaat onderwijs een conditio sine qua non als het gaat om een succesvolle en resultaatgerichte implementatie van het competentiegerichte beroepsonderwijs.
- Toerusting van docenten voor de examentaken, waaronder het beoordelen van de cursisten in de praktijk.

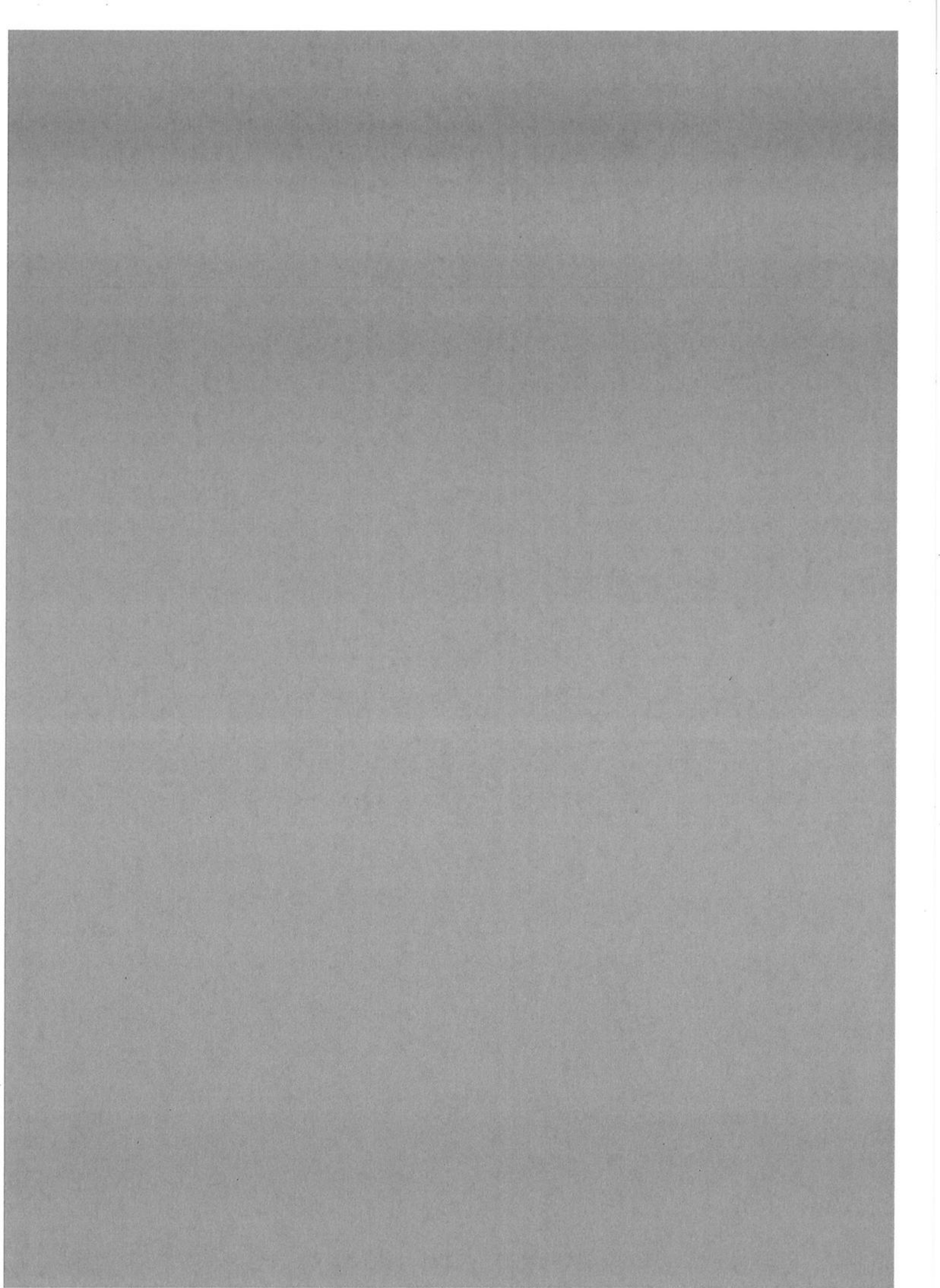
6 Samenwerkingsrelatie

Het cluster bve van PAEPON is een bestuurlijk en inhoudelijk netwerk, dat de deelnemende instellingen hebben ingericht en belegd bij de eigen brancheorganisatie. Dit cluster vormt, onder autorisatie van de opdrachtgever van het procesmanagement MBO 2010 en het bestuur van PAEPON, de aangewezen contractrelatie voor het procesmanagement. Onverlet latend de eigen verantwoordelijkheid van de instituten maakt MBO 2010 afspraken met dit cluster. Deze afspraken worden vastgelegd en vallen volledig onder de criteria en eisen zoals vastgelegd in het plan van aanpak van de publiek bekostigde onderwijsorganisaties.



7 De spelregels en de werkwijze

- De particuliere opleiders zijn niet verplicht een invoeringsplan in te dienen.
- Op basis van de vrijwillig ingediende plannen maakt het procesmanagement een analyse. De methodiek is: desk research.
- De ondersteuningsvraag wordt als volgt gegroepeerd: individueel – consortium van instituten – collectief.
- Het procesmanagement stelt een tussenrapportage op ten behoeve van de opdrachtgever, zodat er inzicht is in de ondersteuningsvraag van de particuliere aanbieders.
- Het procesmanagement stuurt zijn bevindingen eveneens naar het bestuur en de directie van PAEPON. Op grond van deze rapportage wordt bezien of de ondersteuning gericht is op het collectief dan wel op consortia of individuele instituten.
- De Staatssecretaris geeft tijdig de financiële ruimte voor ondersteuningsactiviteiten ten behoeve van de particuliere opleiders aan.
- Bestuur en directie geven aan in welke mate het bve-cluster gesprekspartner kan zijn voor het procesmanagement MBO 2010 bij de realisatie van de ondersteuning. Preferente optie daarbij is de activiteiten van het procesmanagement zoveel mogelijk te laten verlopen via genoemd cluster.
- In onderling overleg wordt vastgelegd welke instituten trekkingsrecht hebben op individuele ondersteuning en welke financieringsruimte de Staatssecretaris daarvoor ter beschikking stelt.
- Bestuur en directie van PAEPON ontvangen alle informatie zoals die is voorzien in het plan van aanpak MBO 2010. Korte tijdshalve zij verwezen naar de gemaakte afspraken ter zake.
- Het procesmanagement MBO 2010 levert uiterlijk 15 februari 2008 een activiteitenplan 'Competentiegerichte opleidingen in het particulier onderwijs' op. Dit na consultatie van bestuur en directie van PAEPON. Uitvoering vindt plaats na goedkeuring door de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.



MBO 2010-2008 nr. 18a.



Met het oog op talent

Kleurrijke verbindingen tussen vmbo en mbo

 **MBO
2010**
onderwijs dat werkt

Inhoud

Kleurrijke verbindingen 4

Doorstroom zwart op wit 8

Wat staat er in de literatuur over vmbo-mbo?

Het zwarte gat dichtten 16

Hoe beleven leerlingen de doorstroom vmbo-mbo?

Doorstroom in vele kleuren 23

Fraaie staalkaart van good practices

Kleur bekennen 50

Conclusies over vmbo-mbo

Literatuurlijst 52



onderwijs dat werkt

Met het oog op talent

Kleurrijke verbindingen tussen vmbo en mbo

Kleurrijke verbindingen

De laatste tijd is er steeds meer aandacht voor de doorstroom van het vmbo naar het mbo. Die toegenomen belangstelling heeft een aantal oorzaken:

- In het Lissabon-akkoord staan ambities geformuleerd over de toename van het aantal hoogopgeleiden. In Nederland is deze toename alleen te verwezenlijken door aanwas aan de 'onderkant'. Het percentage hoogopgeleiden (ho of wo) bedraagt nu 33 procent, terwijl het Akkoord uitgaat van minimaal 50 procent hoogopgeleiden in 2011. De doorstroom van het vmbo naar het mbo en van mbo naar het hbo wint daarom aan belang.
- Met de invoering van het vmbo in 1999 is bepaald dat het vmbo geen eindonderwijs is, maar dat het vmbo-leerlingen voorbereidt op een mbo-opleiding. De 'v' staat immers niet voor niets voor 'voorbereidend', want in Nederland gaan we ervan uit dat iedereen tenminste een startkwalificatie haalt. Een mbo-opleiding op niveau 2 dus. Dit streven heeft sinds 1 augustus 2007 een wettelijke basis. Op die dag werd namelijk de kwalificatieplicht ingevoerd. Die houdt in dat jongeren tot 18 jaar moeten proberen een startkwalificatie te halen.
- De invoering van competentiegericht mbo-onderwijs verloopt gestaag. In 2010 moet deze onderwijsvernieuwing in het hele mbo zijn ingevoerd. Het is daarom van belang de binnenstromende leerlingen goed voor te bereiden op dit moderne beroepsonderwijs. Dit onderwijs stelt immers specifieke eisen aan studievaardigheden, loopbaanoriëntatie en dergelijke.
- Zowel op landelijk als regionaal niveau zijn er (dreigende) tekorten in bepaalde sectoren van de arbeidsmarkt. In de techniek en de zorg bijvoorbeeld. Een juiste schoolloopbaan- en beroepskeuze kan de latere mogelijkheden van leerlingen op de arbeidsmarkt vergroten en dreigende personeelstekorten voorkomen.
- Naast ideële motieven speelt ook geld een rol. Effectieve en efficiënte leerwegen kunnen voor scholen financieel voordelig uitpakken. Helemaal nu in de bekostiging steeds meer aandacht is voor outputfinanciering.
- Het ministerie van OCW stelt in haar beleidsnotitie 2008-2011 dat het vmbo en het mbo niet alleen meer samen moeten werken, maar ook inhoudelijk beter op elkaar moeten aansluiten. Daarom start in het schooljaar 2008-2009 het experiment 'leergang vmbo-mbo2'. Doel: een gemakkelijkere doorstroom van leerlingen in de basisberoepsgerichte (bb-)leerweg naar het mbo. Om zo hun diploma mbo-niveau 2 te halen.
- Op landelijk, regionaal én schoolniveau groeit de zorg over het aantal voortijdig schoolverlaters. De overgang van vmbo naar mbo is een belangrijke risicofactor. Het ministerie van OCW onderstreept dit en geeft het terugdringen van schooluitval prioriteit. Zoals onder meer blijkt uit de *Strategische Agenda Beroepsonderwijs 2008-*



2011 moet het aantal voortijdige schoolverlaters (vsv'ers) in 2012 met 50 procent afgenomen zijn. Een juiste loopbaan- en opleidingskeuze van vmbo'ers is daarbij een belangrijk instrument. Het kan frustrerende en demotiverende ervaringen en verspilling van talent tegengaan.

- Het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) benadrukt het probleem van vsv'ers in het onlangs verschenen rapport *Gestruikeld voor de start. De school verlaten zonder startkwalificatie*. Bovendien scherpt het SCP in dit rapport het probleem in de richting van het mbo aan: van de 53.000 voortijdig schoolverlaters zijn er 35.000 afkomstig uit het mbo. Twee van de drie uitvallers komen dus uit het middelbaar beroepsonderwijs. Het SCP plaatst vraagtekens bij de mogelijkheid die het Nederlandse onderwijsstelsel vmbo-leerlingen biedt: zij kunnen drempelloos (zonder vmbo-diploma) doorstromen naar het mbo. Ruim de helft van alle vmbo'ers uit het vierde leerjaar die geen diploma haalt, stapt zonder diploma over naar het mbo. Het SCP merkt op dat hierdoor het aantal voortijdig schoolverlaters in het vo laag blijft, maar dat deze leerlingen in het mbo een grotere kans hebben om uit te vallen. Het probleem is niet opgelost, maar verplaatst. Het rendement én het niveau van het mbo komt hierdoor onder druk te staan. Uit de SCP-cijfers blijkt dat het probleem zich vooral op niveau 1 en 2 van het mbo voordoet. De uitdaging voor het vmbo: zoveel mogelijk leerlingen mét vmbo-diploma laten doorstromen. En voor het mbo: vmbo-leerlingen zo goed mogelijk opvangen, ook

leerlingen die zonder vmbo-diploma binnenkomen.

Met het oog op talent

MBO 2010 hoopt met de uitgave *Met het oog op talent* een bijdrage te leveren aan de kennisvermeerdering en de uitwisseling van ideeën over doorstroom van het vmbo naar het mbo, en over verbetering van de aansluiting. Vooral met het oog op de betrokken leerlingen: hun talenten moeten we op waarde schatten.

Praktische voorbeelden

Deze brochure hoort bij een reeks waarin eerder de uitgaven *Thema's die er toe doen*, *Meters Maken*, *Tijd van Verandering*, *De Balansschool*. *Einstein over Herontwerp* en *Constructieve Fricitie²* verschenen. De reeks is vooral bedoeld om degenen die rechtstreeks betrokken zijn bij de vernieuwing van het mbo te informeren over de stand van zaken. Daarnaast willen we goede voorbeelden geven en instrumenten aanreiken om het eigen vernieuwingsproces nader vorm te geven. Anders dan in de eerdere uitgaven ligt de nadruk op praktische voorbeelden: concrete projecten die focussen op de aansluiting en op een groter rendement voor leerlingen en instellingen.

Prikkelende projecten

In de verslaglegging van de projecten komen vooral de uitvoerders aan het woord. Zij schetsen een beeld van de opzet en de essentie van de samenwerking tussen vmbo, mbo en bedrijven of instellingen. In deze uitgave zijn twaalf projecten uitge-

licht. Van die twaalf vallen er zes projecten binnen het Consortium Stimuleringsinitiatief vmbo-mbo. Dit Consortium is een samenwerkingsverband van de Besturenraad, de VO-raad, het procesmanagement MBO 2010, de Stichting Platforms vmbo, Het Platform Beroepsonderwijs en experts uit het vmbo. Het Consortium krijgt tevens ondersteuning van het ministerie van OCW. Naast deze projecten zijn zes andere projecten geselecteerd, verspreid over verschillende sectoren en niveaus.


Inzicht

De verslaglegging van deze twaalf projecten vormt het 'hart' van dit boekje. Maar een hart werkt niet zonder bloedtoevoer. Die wordt gevormd in de overige pagina's. Om te beginnen in het hoofdstuk 'Doorstroom zwart op wit', waarin we een overzicht geven van relevante literatuur over de doorstroom vmbo-mbo en daarmee samenhangende onderwerpen. In datzelfde hoofdstuk proberen we een rode draad te ontdekken in dit groeiend aantal publicaties. Achterin dit boekje vindt u een literatuurlijst. Bovendien staat alle literatuur die digitaal beschikbaar is op de cd-rom die is vastgehecht aan de binnenkant van de omslag. In het hoofdstuk 'Het zwarte gat dichten' krijgt SARV International het woord. Dit bureau is gespecialiseerd in psychologisch onderzoek en consultancy over kinderen en jongeren. SARV hield op 3 juni 2008 – tijdens de themadag Gluren bij de buren – een presentatie en geeft hier nogmaals tekst en uitleg over leerlingtypen en keuzeprocessen.

Do's & don'ts


De twaalf projecten, maar ook andere initiatieven op dit gebied, hebben inmiddels een keur aan uitspraken opgeleverd over wat je wel of niet moet doen om de doorstroom te verbeteren. Deze zogeheten do's en don'ts zijn samengebracht in het slot van het hoofdstuk 'Doorstroom in vele kleuren'. In dit hoofdstuk vindt u ook de twaalf good practices. Voor de opsomming is dankbaar gebruikgemaakt van de suggesties uit de projecten van het Consortium Stimuleringsinitiatief vmbo-mbo, de zes andere geselecteerde projecten en de regionale herontwerpprojecten van het Platform Bèta Techniek. Het slotakkoord ('Kleur bekennen') bestaat uit conclusies en suggesties voor verdere verbetering.

Doorstroom digitaal

Hierboven schreven we al dat achterin dit boekje een cd-rom is toegevoegd, waarop u allerlei publicaties over doorstroom en aanverwante onderwerpen kunt terugvinden. Daar blijft het niet bij. De cd-rom bevat ook filmpjes en gepubliceerde artikelen van en over de projecten. En een handige matrix die de literatuur en de geportretteerde projecten een plaats geeft. U kunt hiermee snel en effectief informatie en prikkelende voorbeelden vinden. Wanneer u in de kantlijn dit icoontje aantreft, staat de publicatie vermeld in de aangrenzende tekst op de cd-rom. 

Met dank aan...

MBO 2010 dankt iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit boekje. In de eerste plaats de deelnemers aan de twaalf beschreven projecten: leerlingen, docenten, begeleiders, management uit het vmbo en het mbo die bereid waren in hun keuken te laten kijken en openhartig te verhalen over successen en mislukkingen. Maar ook vertegenwoordigers van bedrijven en instellingen die in een combinatie van idealisme en welbegrepen eigenbelang bereid zijn energie en geld te steken in de ontwikkelingskansen van jongeren.


oktober 2008

Doorstroom zwart op wit

Wat staat er in de literatuur over vmbo-mbo?

Toen we begonnen aan deze uitgave, dachten we dat er nauwelijks iets gepubliceerd was over de doorstroom van vmbo naar mbo. Niets is minder waar. Slaat u de literatuurlijst achterin dit boekje en de literatuur op de toegevoegde cd-rom er maar op na. Wat bovendien opvalt, is de verscheidenheid aan bronnen. Niet alleen in het onderwijs, maar ook daarbuiten staat de doorstroom steeds prominenter op de agenda.

Idioom in de steigers

Het gepubliceerde was tot voor kort veelal incidenteel, niet-systematisch. Er is dan ook nog niet of in onvoldoende mate sprake van een professioneel vocabulaire waarmee we de kenmerken en thema's kunnen duiden. Maar daar komt verandering in. Kijk bijvoorbeeld naar de hoofdstukken, paragrafen en alinea's die de vele publicaties besteden aan de kenmerken van leerlingen. Zie de hoeveelheid tekst over de onderlinge verschillen tussen categorieën leerlingen. Lees de vele ideeën over loopbaancompetenties en -begeleiding. Of de literatuur over de kenmerken van competentiegericht onderwijs (cgo) en de optimale organisatie van de overgang tussen vmbo en mbo. Voor al deze aspecten ontstaat langzamerhand een idioom die de uitwisseling van kennis en onderzoeksresultaten gemakkelijker maakt. Dat is te zien in de publicaties van lectoren aan hogescholen, wetenschappers, publicisten en in de uitgaven van expertisecentra als Het Platform Beroepsonderwijs en Hiteq. Omdat er sprake is van een groeiend inzicht in de aspecten en problemen van de doorstroom van vmbo naar mbo, hebben we in het literatuuroverzicht de nadruk gelegd op

recente publicaties. In dit hoofdstuk doen we een poging de thematisering en professionalisering te verhelderen.

De rode draad

We gaven hierboven aan dat er sprake is van toenemende professionalisering op het gebied van de doorstroom vmbo-mbo. Dat wordt ook zichtbaar in de gekozen thema's. Daartoe geven we op de verschillende niveaus (micro, meso en macro) en met betrekking tot diverse aspecten een aantal observaties en ontwikkelingen weer, zoals ze terug te vinden zijn in de literatuur. Op de cd-rom die u achterin het boekje vindt, staat een matrix die deze onderverdeling in niveaus maakt, en de observaties en ontwikkeling nader systematiseert. De matrix koppelt publicaties aan de twaalf best practices die in het hart van dit boekje beschreven worden. Een handig zoekmiddel dus, voor als u meer wilt weten over een bepaald thema.

Op microniveau

Als het om de (individuele) leerlingen gaat, is er steeds meer aandacht voor de individuele kenmerken: hun niveau, herkomst, eigenschappen, gedrag en de mate waarin ze weten wat ze willen (zie de Hiteq-publicatie *Kenmerkend VMBO*, de MBO 2010-uitgave *De Balansschool* en de bevindingen van SARV International in het hoofdstuk hierna). Die aandacht voor het individu is vooral terug te vinden in de wijze waarop we de leerlingen benaderen. We moeten hen goed leren kennen, stellen diverse publicaties. We dienen categorieën te onderscheiden ('probleemlozen', 'twijfelaars',



'laatbloeiers', 'opstappers', 'overbelasten' en 'niet-kunners'). Najaar 2008 brengt de WRR een rapport uit over schooluitval. Daarin staan de 'overbelasten' centraal: leerlingen die gebukt gaan onder een opeenstapeling van problemen. De WRR constateert dat de uitval piekt rond de overgang van vmbo naar mbo, en dan vooral in de lagere opleidingswegen. Met name jongeren bij wie sprake is van maatschappelijke probleemstapeling lopen grote kans uit te vallen.

- ⊙ In het onderzoek van het SCP *Gestruikeld voor de start. De school verlaten zonder startkwalificatie* noemen leerlingen zelf het schoolklimaat het vaakst als oorzaak van hun voortijdig schoolverlaten. Zij ervoeren van de kant van de school een gebrek aan interesse in hun wel en wee; zij voelden zich onvoldoende gesteund en min of meer in de steek gelaten. We moeten leerlingen ondersteunen, uitdagen en – in het kader van de LOB (Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding) – met hen in dialoog gaan. Verder moeten we hun een realistische leer- en oriëntatieomgeving aanbieden. Soms geduld hebben en blijven uitdagen is het devies. Uit onderzoek van ROC De Leijgraaf naar loopbaanleren blijkt dat er veel te weinig aandacht is voor het leren bewuste, passende en toekomstgerichte keuzes te maken. Er wordt vooral tegen en over leerlingen gesproken, maar nauwelijks mét hen. Verder is het belangrijk dat we leerlingen een realistische leer- en oriëntatieomgeving aanbieden. De meest krachtige loopbaanleeromgeving is een omgeving waarin leerlingen veel praktijkervaringen kunnen opdoen. We moeten dus vooral maatwerk leveren



en flexibiliteit bieden. De keuze en de overgang van vmbo naar mbo mogen we niet wegpoetsen, maar wel vergemakkelijken.

Vergeleken met mbo - hbo

Wat dat betreft verschilt de overgang van vmbo naar mbo niet wezenlijk van de overgang van mbo naar hbo. Eerder heeft het procesmanagement MBO 2010 aan deze overgang aandacht besteed in de brochure *Constructieve frictie*². *Hbo over mbo: een reisverslag*. De daarin genoemde vijf belangrijke vereisten voor een succesvolle doorstroming – voldoende harde kennis, studievaardigheden, sociale vaardigheden, reflectief vermogen en een cultureel en sociaal referentiekader – gelden op een vergelijkbare manier voor vmbo-mbo.

Leeftijd en studiekeuze

Wel specifiek voor deze overgang is de jongere leeftijd van de leerlingen. Want zijn (alle) leerlingen in staat op vijftien, zestienjarige leeftijd te kiezen? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat iedereen op die leeftijd een bewuste keuze maakt? Vragen die veelvuldig in de literatuur terugkomen. [redacted] stelt onder andere in zijn 'Een extra brein voor jongeren' dat onze hersenen van 12 tot 24 jaar een rijpingsproces doorgaan, waarbij de frontale hersenen het laatst 'af' zijn. En dat is nu precies het gedeelte van ons brein dat wezenlijk is voor kritisch denken, oordelen en plannen. Jelle Jolles komt tot vergelijkbare conclusies en wijdt op www.hersenenleren.nl vele artikelen aan de relatie tussen de hersenen en het vermogen om te leren. Ook noemenswaardig is het boekje *Boom der Ken-*

nis en de website www.nogbeteronderwijs.nl van [redacted]. Verder komt dit onderwerp terug in de aanbevelingen van onder meer de Onderwijsraad en het SCP en vormt het de aanleiding voor diverse onderzoeken. Denk aan het onderzoek van ROC van Twente over keuzeprocessen bij leerlingen, het onderzoek van ROC De Leijgraaf over loopbaanleren en het onderzoek dat recent door C. van de Graaf & partners is gedaan. Uit al deze literatuur blijkt dat aandacht voor loopbaancompetenties, studieloopbaanbegeleiding en loopbaanleren leidt tot een bewustere studiekeuze, meer gemotiveerd leren en minder voortijdig schoolverlaten. Een goede begeleiding heeft ook positief effect op de door- en uitstroom naar respectievelijk het vervolgonderwijs en/of de arbeidsmarkt.

Indeling in domeinen

Ondanks al deze moeite is en blijft het een illusie te denken dat alle leerlingen erin slagen een goede en/of definitieve keuze te maken. Er zou daarom ruimte moeten zijn voor een verlengde leerweg, zo lezen wij in diverse publicaties. Sommige auteurs pleiten voor een 'jaartje extra' binnen het vmbo of verdere aandacht voor het keuzeprocess binnen het mbo. De rapportages over een nieuw Centraal Registratiesysteem voor Inschrijving en Diplomering (*Met losse teugel* en *Op Koers*) laten de indeling in domeinen als oplossing zien. Deze indeling geeft leerlingen de mogelijkheid de definitieve keuze in niveau en opleiding uit te stellen. Leerlingen die nog niet willen kiezen, kunnen starten in een domein van opleidingen. Na een brede basis weet de leerling beter wat er te koop is en kiest in

later stadium welk diploma hij wil gaan behalen. Leerlingen die wel weten wat ze willen, kunnen uiteraard direct op hun diploma afstevenen. In beleidsvoornemens geeft het ministerie van OCW aan dat het vanaf 2010 mogelijk moet zijn voor leerlingen 'smal' te starten in een mbo-opleiding óf 'breed' te starten in een domein van mbo-opleidingen.



Ook elders heeft het tegengaan van uitval de aandacht. Zo pleit men in *Gestruikeld voor de start*, het recente SCP-rapport, voor het heroverwegen van de verblijfsduurbepending in het vmbo. Leerlingen die voor de tweede keer in het vmbo blijven zitten moeten niet langer gedwongen worden zonder vmbo-diploma door te stromen naar het mbo.

Ook de WRR zal het verlengde vmbo noemen in zijn aanbevelingen. Verder zal de WRR zogenaamde plusscholen aandragen als oplossing van de uitvalproblematiek. Een plusschool is een school die 'overbelaste' jongeren structuur en verbondenheid biedt. Zo'n plusschool gaat partnerschappen aan met ouders en hulpverlenende instanties als de jeugdzorg en de GGD. Verder werkt de plusschool samen met de buurt en lokale arbeidsmarkt, omdat die bij uitstek de contextrijke leeromgeving kunnen bieden die voor deze leerlingen goed werkt.

In veel literatuur wordt ook gepleit voor speciale opvang en extra 'zomercursussen'. Leerlingen kunnen zich dan beter voorbereiden op de vervolgopleiding en de andere cultuur van het mbo.

Drempelloze instroom

Eerder noemden we dat de overgang van vmbo naar mbo niet wezenlijk verschilt ten opzichte van de overgang van mbo naar hbo. Er is echter één wezenlijk verschil: het mbo kent een drempelloze instroom. Het rapport van het SCP haalt deze drempelloze instroom naar voren als belangrijke oorzaak van voortijdig schoolverlaten. Er stromen leerlingen het mbo binnen, die het vmbo-niveau al niet aankonden. Het niveau en het rendement in het mbo komen daardoor onder druk te staan. En nu de kwalificatieplicht is ingevoerd, komen nog meer leerlingen zonder vmbo-diploma het mbo binnen. In de overgang van mbo naar hbo kennen we dit probleem niet.

Op mesoniveau

We constateerden al dat er veel raakvlakken zijn tussen de overgang van vmbo naar mbo en de overgang van mbo naar hbo. Maar ook enkele essentiële verschillen, zoals de jongere leeftijd van de leerlingen en de mogelijkheid drempelloos in te stromen. Ook op mesoniveau zijn er verschillen: vmbo- en mbo-instellingen zijn nauwelijks met elkaar te vergelijken. Vmbo-scholen zijn vaak kleiner, overzichtelijker. ROC's zijn veelal grote instellingen. Ook de cultuur en sfeer zijn op een vmbo-school anders dan op een mbo-instelling. Dit verschil in schaalgrootte en cultuur is tussen vmbo- en mbo-instellingen velen malen groter dan tussen mbo- en hbo-instellingen. Daarom is het voor een soepele overstap van vmbo-leerlingen naar een mbo-opleiding nodig dat de beide onder-

wijssoorten met elkaar in contact komen en elkaar leren kennen, zo is in vele publicaties te lezen.

Succesfactoren

Om de overgang van vmbo naar mbo te verbeteren moet je de onderwijssoorten en dus de instellingen met elkaar in contact brengen en ze op uitvoeringsniveau samen laten werken. Zo kun je kleurrijke verbindingen tot stand brengen die het zwarte gat tussen vmbo en mbo dichtten. De twaalf projecten in dit boekje zijn hier mooie voorbeelden van. Voor de volledigheid geven we hier in oneliners succesfactoren van deze samenwerkingsprojecten weer.

- gezamenlijke verantwoordelijkheid voor doorlopende trajecten
- aandacht en respect voor cultuurverschillen
- samenwerking met een integraal karakter, dus ook aandacht voor de regionale arbeidsmarkt en samenwerking met het bedrijfsleven
- ruimte voor extra leerperioden en mogelijkheid tot uitstel sectorkeuze, keuzedomeinen
- loopbaanondersteuning op korte en lange termijn
- aandacht voor gezamenlijke pedagogisch-didactische aanpak
- steun van het management
- voldoende financiering
- onderling vertrouwen
- de durf ander onderwijs te geven
- aandacht voor kwantitatieve en kwalitatieve sturingsinformatie (statistische en inhoudelijke informatie over het verloop van schoolloopbanen om op basis daarvan – evidence based – verbeteringen aan te kunnen brengen)

- kennisdeling en vermeerdering door uitwisseling van ervaringen.

En BBL?

Wat wel opvalt is dat het bij de doorstroomprojecten en initiatieven bijna altijd gaat om de doorstroom van het vmbo naar een mbo BOL-opleiding (beroepsopleidende leerweg). Ook het Max Goote-instituut signaleert in haar rapport dat de doorstroom naar BBL-opleidingen in het mbo onderbelicht blijft. Het is in doorstroomland nog steeds een soort non-issue. Opmerkelijk (en ook wel zorgwekkend), omdat ook in het vmbo leren in de praktijk belangrijker wordt en steeds vaker voorkomt. Ook in het licht van de invoering van competentiegericht onderwijs in het mbo verdient de doorstroom naar BBL-opleidingen aandacht.

Op macroniveau

Ten slotte zijn er ook op macroniveau enkele grote gemene delers voor beleidswijziging of -voornemens te vinden:

- Er zijn aanpassingen in de wet- en regelgeving nodig zonder een pleidooi voor een stelselwijziging; zie het initiatief van OCW om leergangen vmbo-mbo 2 te starten. Instellingen hebben vooral ruimte nodig om kleurrijke verbindingen vorm te geven.
- Financiële stimuli zijn zeer gewenst, zowel voor de inhoud als voor de begeleiding.

Onderwijsraad

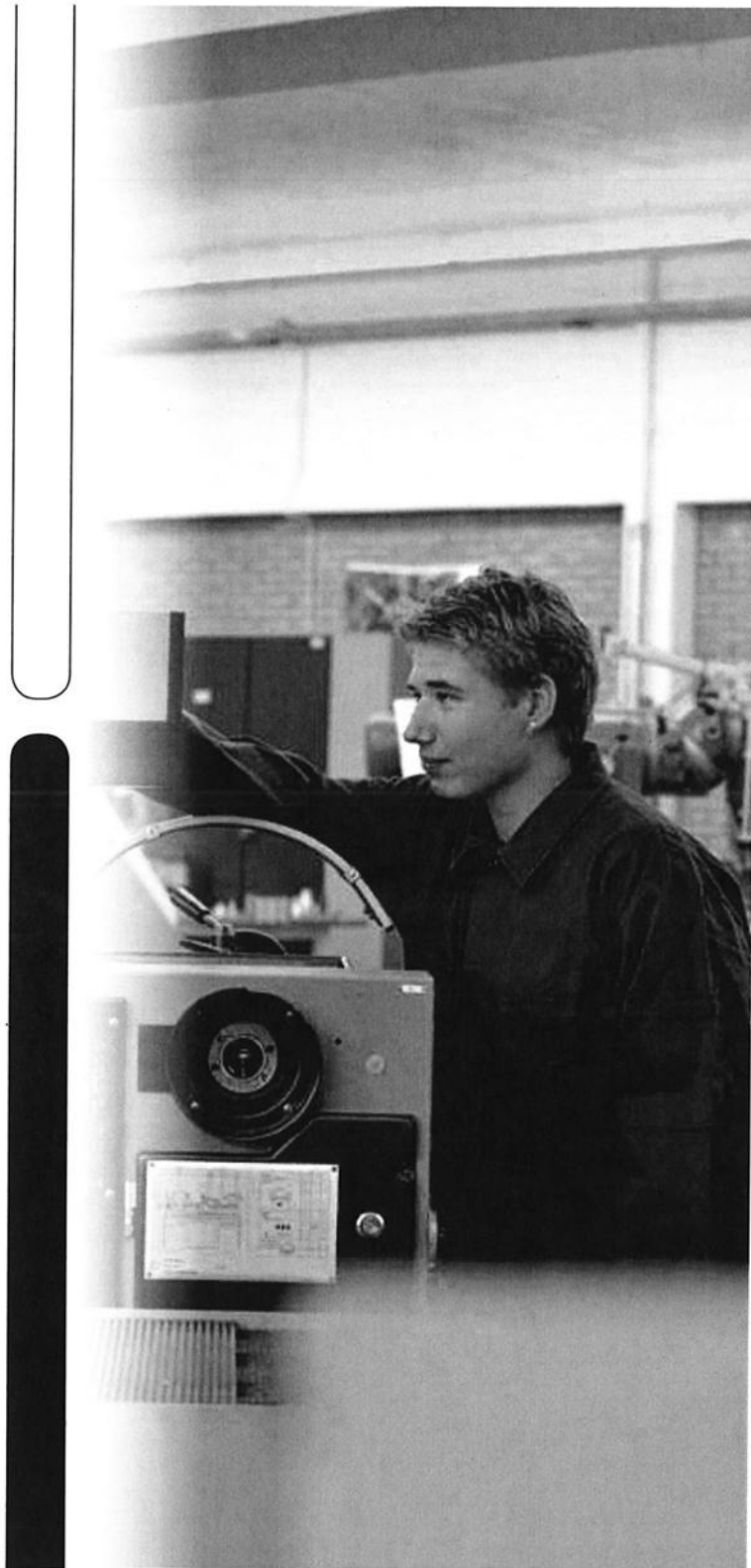
De overheid kan bijdragen aan de doorstroom van vmbo naar mbo. Ze hoeft daarvoor slechts

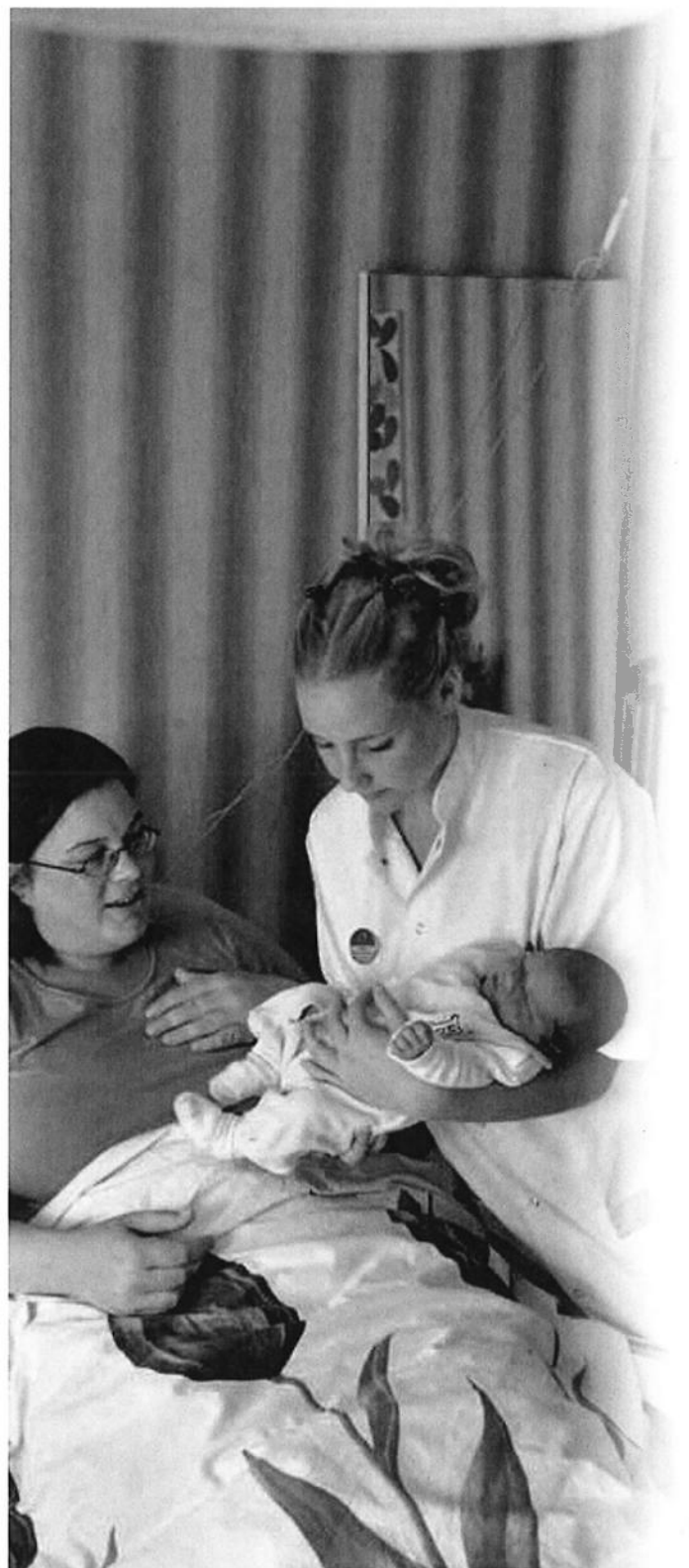
- enkele recente rapportages te raadplegen, zoals
- ⊙ *Doorstroom en talentontwikkeling. Onderwijs voor 12-18-jarigen. Een verkenning van de Onderwijsraad.* De Onderwijsraad constateert dat talent onbenut blijft. Te weinig leerlingen halen een startkwalificatie. Het kennisniveau bij sommige jongeren is onvoldoende. Om deze problematiek aan te pakken, heeft de Onderwijsraad in dezelfde rapportage een compleet onderhoudsplan opgenomen voor het onderwijs aan jongeren in deze leeftijdscategorie.

In zijn agenda voor verbetering van de doorstroom en talentontwikkeling geeft de Onderwijsraad richting aan oplossingen om de doorstroom te verbeteren. Bijvoorbeeld door de programmastructuur in het vmbo en mbo aan te passen en te werken met wettelijk vastgelegde leerstandaarden in het vo. Ook moeten de loopbaanoriëntatie en -begeleiding vroeger in de opleiding starten en meer aandacht krijgen. Verder pleit de Onderwijsraad voor de invoering van prikkels voor scholen om blijvend te werken aan de doorstroom. De raad houdt in zijn rapport ook een pleidooi voor scholing van docenten. De Onderwijsraad raadt de overheid aan om een geïntegreerd evaluatie- en ontwikkelplan voor vo en mbo op te stellen en dat vooral in onderlinge samenhang.

Commissie Meijerink

- ⊙ Ook de Commissie Meijerink (de expertgroep Doorlopende Leerlijnen Taal en Rekenen) geeft de overheid handvatten om de doorstroom te bevorderen. De commissie probeert de drempels tussen





vmbo en mbo te slechten door systematisch de basiskennis en basisvaardigheden Taal en Rekenen te beschrijven. Een kerncurriculum dus voor Taal en Rekenen, toepasbaar op leerlingen in het primair onderwijs tot aan het hoger onderwijs. De commissie heeft vier referentieniveaus ontwikkeld. Op elk van de referentieniveaus worden de basiskennis en -vaardigheden beschreven. Deze niveaus moeten een plek krijgen in het hele Nederlandse onderwijssysteem, van po tot ho, vinden Meijerink *cs.* Met die referentieniveaus kunnen in de hele onderwijsketen doorlopende leerlijnen worden gerealiseerd. Ook pleit de commissie voor toetsing van Taal en Rekenen aan de hand van de referentieniveaus. In het mbo moet zelfs centrale examinering van Taal en Rekenen ingevoerd worden.

Sociaal Cultureel Planbureau

Tot slot staan in het rapport van het SCP – *Gestruikeld voor de start. De school verlaten zonder startkwalificatie* – aanknopingspunten voor overheidsbeleid. Om het voortijdig schoolverlaten verder terug te dringen, moet de overheid inzetten op betere leerprestaties en op het verminderen van leerachterstanden. Het SCP noemt – net als de commissie Meijerink – de invoering van leerstandaarden: daarmee kunnen de prestaties van leerlingen in de kernvakken worden bewaakt. Daarnaast onderstreept het SCP het belang van extra leertijd: daarmee worden achterstanden bijgespijkerd. Verder benadrukt het SCP dat de studiekeuze bij de overgang van vmbo naar mbo een belangrijk knelpunt is. Vmbo-leerlingen met een zwak beroepsbeeld hebben moeite met het kiezen

van een passende opleiding. Dat is een belangrijke oorzaak van uitval in het mbo. Roep om aandacht voor LOB dus. Dat zijn zaken die in de school prioriteit moeten krijgen.

Het SCP benadrukt eveneens dat tijdige signalering en aanpak van problemen die leerlingen buiten het onderwijs hebben, belangrijk zijn: op tijd passende hulp bieden.

Verder pleit het SCP voor enkele aanpassingen in de wet- en regelgeving. Het SCP vindt dat risico's niet langer doorgeschoven moeten worden. Door de drempelloze instroom in het mbo verschuiven problemen en risico's van vmbo naar mbo. Door achterstanden in het voortraject weg te werken, halen meer vmbo-leerlingen een diploma. Daarnaast raadt het SCP aan om de verblijfsduurbeperking in het vmbo te heroverwegen. Nu worden vmbo-leerlingen die voor de tweede keer blijven zitten, gedwongen om zonder diploma door te stromen naar het mbo. De WRR zal in dit najaar met een advies aan de overheid komen dat aansluit op de adviezen van het SCP: verruim de mogelijkheden voor toegespitste plusscholen voor 'overbelaste' en sterk praktijkgerichte jongeren op mbo-1/2 niveau.

De beleidsaanbevelingen in de literatuur vertonen grote overeenkomsten en zijn veelomvattend en ingrijpend. Kortom, de overheid heeft veel om te overdenken en aan te pakken.

Een uitdaging

Let wel: wat u hier boven leest, zijn recente obser-

vaties en ontwikkelingen. Het belang van het onderwerp groeit erg snel. Dat komt met name door de aandacht die de 'opstroom' en daarmee ook de doorstroom van vmbo naar mbo krijgt door de noodzaak van een hoger opgeleide beroepsbevolking en een goed functionerende (lees: economisch rendabele) arbeidsmarkt. Ook de groeiende aandacht voor sociale cohesie en voorkoming van uitsluiting (en voorkoming van voortijdig schoolverlaten) zorgen voor nieuwe publicaties en dus nieuwe inzichten. Alle participanten in de keten zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid en zien de ambities neergelegd in 'Lissabon' als een gezamenlijke uitdaging. Zie de rode draad die we nu weven daarom vooral als proefdraad. Uitgekristalliseerd is dit onderwerp nog lang niet.

Er is zelfs nog een lange weg te gaan. 'Het probleem is eigenlijk van niemand', staat in het advies van de Onderwijsraad van 2005. Ook de titel van de recente publicatie van de WRR, onder meer opgesteld door ██████████, is veelzeggend: *Niemand houdt van ze...* Gelukkig groeit het besef dat – naast de genoemde politieke doelstellingen – de individuele leerling simpelweg recht heeft op een zo goed mogelijke schoolloopbaan. Dit ondanks de breuk in het Nederlandse onderwijsstelsel tussen vmbo en mbo. Je moet dus vooral van ze houden en ze het beste gunnen!

Het zwarte gat dichten

Hoe beleven leerlingen de doorstroom vmbo-mbo?

Het keuzeproces voor een school of opleiding is geen rationele afweging van aantrekkelijke en minder aantrekkelijke aspecten. Centraal staat de gevoelsmatige vraag: heb ik er iets mee of heb ik er niks mee? Door gebrek aan inzicht en ervaring hebben veel leerlingen op het vmbo 'helemaal nergens iets mee' en kunnen dus nauwelijks een positieve keuze maken voor een bepaalde richting. Zij komen dan tot een keuze ex negativo: 'Nou, dan dat maar. Als het niks is, kan ik altijd weer iets anders gaan doen'. Zij kiezen dus een vak waar ze weinig tot geen verbondenheid mee hebben en moeten dan van alles tegen hun zin leren. De motivatie is laag: 'Op school leren wij niks'. Bij doorstroomprojecten vmbo-mbo krijgen leerlingen doorgaans de kans zich al van tevoren gevoelsmatig te verbinden met een vak. Hierdoor gaan ze gemotiveerder aan de slag in een vervolgopleiding. Of bemerken tijdig dat ze iets anders willen kiezen ('Dit ligt me niet').

Zwarte gat

Leerlingen op het vmbo hebben vaak geen enkel idee wat hen boven het hoofd hangt als zij naar het mbo gaan. 'Er zit een zwart gat tussen', stellen ze zelf. Dit heeft twee negatieve gevolgen:

- De leerlingen kunnen niet bewust een richting kiezen: 'Als je niet weet waarnaar je op weg bent, weet je ook niet wat je moet kiezen'.
- De leerlingen 'zien het niet zitten', raken gedemotiveerd en dreigen uit te vallen: in ons onderzoek komt duidelijk naar voren dat leerlingen die in een doorstroomtraject zitten, veel enthousiaster en gemotiveerder aan het leren zijn dan leer-

lingen die dit perspectief missen. Niet alleen de vmbo-leerlingen ervaren dit; ook mbo'ers putten extra inspiratie en motivatie uit deze projecten.

Vertrouwen en trots

Innerlijk vertrouwen is het grootste goed dat alle leerlingen uit het vmbo en mbo nodig hebben om hun opleiding te volbrengen. Bij de ene leerling straalt dit ervan af, bij de andere leerling lijkt het tegenovergestelde aan de hand. Door met elkaar vanuit verschillende niveaus en leeftijden samen te werken, dragen de leerlingen het vertrouwen als vanzelf op elkaar over. Daarbij spreken ze nieuwe capaciteiten aan: de mbo'ers coachen en geven uitleg aan vmbo'ers die op hun beurt extra hun best doen en het vak afkijken van de oudere en gevorderde mbo'ers. Dit vermenigvuldigt zowel het leertempo en de leerintensiteit als de leergierigheid en de praktijkervaring. Het vertrouwen neemt exponentieel toe. De zelfverzekerde leerling leert zijn zelfvertrouwen over te dragen, de onzekere leerling leert het zelfvertrouwen over te nemen:

- 'Presenteren aan een mbo-leerling is superspannend, want straks word je zelf mbo'er!
- 'Het coachen van een vmbo-leerling is superleuk, want je bent zelf ook vmbo'er geweest!'

Dit leerproces sluit sterk aan bij de respectcultuur van de jongeren. Alles is mogelijk, als het maar gezellig is, goed voelt en er respect voor elkaar is. Het innerlijk vertrouwen per leerling is hiervoor de eerste voorwaarde.

Leerstijlen

De leerlingen leren met hoofd, hart en handen:

- hoofd: kennis verwerven en kunnen toepassen
- hart: vertrouwen ontwikkelen en er vertrouwd mee raken
- handen: er mee aan de slag gaan en ervaring op doen

Deze drie dimensies zijn stuk voor stuk onmisbaar, maar de volgorde is in veel opzichten verschillend:

- Wat spreekt de leerling zelf het meest aan (de individuele leerstijl)?
- Wat vinden de ouders belangrijk? Wat heb je als leerling nodig om bij je ouders een goede indruk te maken? Er zijn ouders die het meest gericht zijn op schoolse kennis (hoofd), andere vinden in de eerste plaats het 'kunnen' belangrijk (handen). Een derde categorie vindt vooral het vertrouwen en de status belangrijk (hart: 'Als mijn kind er maar gelukkig van wordt').
- In iedere sector is een verschillende leerstijl van toepassing. Dat wil zeggen dat per vakgebied een andere invulling van doorstroom van vmbo naar mbo nodig is.

Leerstijlen per vakgebied

De volgorde van hoofd-hart-handen is – vanuit het perspectief van de leerling – in elk sector anders.

Voorbeelden:

Techniek

Hoofd: wij hebben uitleg en instructie nodig van hoe iets werkt en hoe je het kan doen.

Handen: ...vervolgens gaan wij (proberen) het te doen.

Hart: ...en als het lukt voelen wij ons geweldig!

ICT

Hart: wij voelen ons thuis als we werken met de computer.

Hoofd: wij hebben informatie nodig.

Handen: ...en dan gaan wij er lekker mee aan de slag.

Handel

Hart: wij voelen ons geweldig.

Handen: wij gaan er lekker mee aan de slag.

Hoofd: wij hebben theorie nodig om het nog beter te kunnen.

Administratie

Hoofd: wij hebben uitleg nodig.

Hart: wij voelen ons geweldig als we het snappen.

Handen: ...en dan gaan we er lekker mee aan de slag.

Horeca en Groen

Handen: wij gaan er mee aan de slag.

Hoofd: wij hebben onderweg instructie nodig hoe het eigenlijk moet.

Hart: ...en dan gaan we ons als een vis in het water voelen.

Zorg en welzijn

Handen: wij hebben zin om zorgend bezig te zijn.

Hart: wij voelen ons dan geweldig.

Hoofd: wij hebben instructie nodig hoe het beter kan.

Verschillende vakdomeinen, verschillende leerstijlen. Bovendien heeft elk vak andere vereisten.

Daar komt bij dat de aanleg en mentaliteit van de leerlingen per vakdomein verschillen. Net als de mentaliteit van de leraren. Een doorstroomtraject kan dus niet 'zo maar' schoolbreed uitgerold worden. Vakteams moeten het traject per vakdomein en telkens vanuit een andere specialiteit en mentaliteit invullen. Dat wil zeggen: passend maken voor die desbetreffende leerstijl.

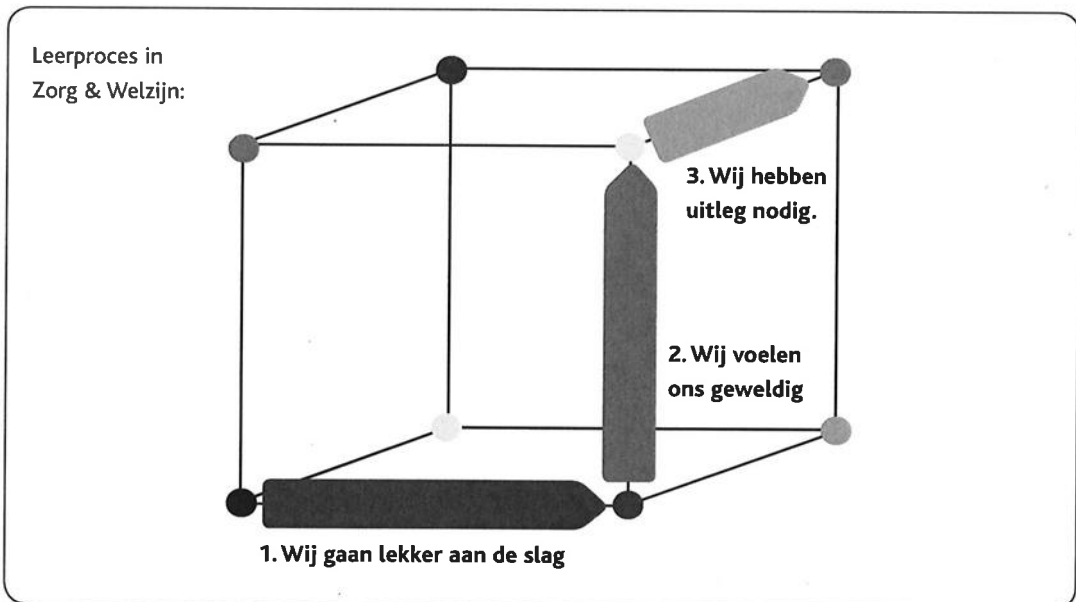
Leerstijlen meisjes en jongens

In de jongerencultuur wordt steeds duidelijker dat jongens en meisjes qua gedrag en leerstijl anders zijn. Zij ontdekken dit zelf en kennen de verschillen.

Meisjes besteden (buiten school) veel tijd om met elkaar op een bankje te kletsen over hoe het

van binnen voelt. Zij komen op school met een leeg hoofd, gretig om informatie op te nemen. Zij kunnen gemakkelijk kennis opnemen, maar zijn geneigd om het weer snel te vergeten. Zij kiezen bij voorkeur vakken waar de kennis van het hoofd in dienst staat van en ondergeschikt is aan de gevoelsmatige handeling. Als ze daar eenmaal mee bezig zijn, willen ze ook alles weten wat daar – bijvoorbeeld in de zorgsector – mee te maken heeft.

Jongens daarentegen hebben een onderlinge cultuur (buiten school) om te kletsen over wat ze gaan doen en hoe. Zij komen op school met een leeg hart op zoek naar iets dat de moeite waard is om zich mee te verbinden. Totdat zij dat gevonden hebben, hebben zij moeite met leren en vinden ze



alles 'dom'. Zij kiezen vooral vakken die antwoord geven op de vraag 'hoe werkt het en hoe moet ik het doen?'. Hebben ze het antwoord eenmaal gevonden? Dan kunnen zij alle benodigde kennis snel tot zich nemen. Door te weten hoe het werkt en door te doen (het resultaat van hun handelen, het hart dus), leren jongens zich ermee te verbinden.

Jongens en meisjes kunnen veel van elkaar leren door in projecten samen te werken. Ze leren juist weer andere dingen door alleen met de eigen sekse samen te werken. Bewust rekening houden met de verschillen in leerstijl en mentaliteit tussen jongens en meisjes kan bij de samenstelling van projectgroepen veel voordelen opleveren. Specifieke jongensgroepen en meidengroepen en gemengde groepen bieden een extra leerervaring; in de groepen kunnen jongens en meiden ontdekken wat zij aan elkaar hebben en met elkaar kunnen.

Zelfvertrouwen als basis

Probleemleerlingen – door welke oorzaak ook – worden gekenmerkt door een laag zelfvertrouwen (hart) en een negatief zelfbeeld. Daarbij hoort automatisch een hang naar negatieve informatie en een versterkte neiging tot negatief gedrag. Een eerste vereiste is dus: werken aan een positiever zelfbeeld. Een positiever zelfbeeld genereert automatisch een behoefte aan informatie (dingen willen leren) en een positief gedrag (dingen goed willen kunnen). Zonder dat groeiend zelfvertrouwen zijn de probleemleerlingen tot weinig in staat.

Een bijzondere groep onder de probleemleerlingen vormen de allochtonen. De allochtone leerlingen kunnen behept zijn met een innerlijk conflict tussen enerzijds een sterk gevoel van eigenwaarde vanuit de thuiscultuur en anderzijds een negatief gevoel van respect van de wereld om hen heen. Zij zijn bereid te vechten om respect af te dwingen, of om hun frustratie over gebrek aan respect te uiten. Als zij (met hulp) dit conflict overwinnen, kunnen zij zich tot bovengemiddelde leerlingen ontwikkelen.

De competentieontwikkeling* van de leerlingen

De competentieontwikkeling van leerlingen kent twee hoofdstromen:

- Het aanleren van vakcompetenties die de school aanbiedt; de leerstroom gaat van buiten (school) naar binnen (de leerling in).
 - Het ontplooiën en ontdekken van de kwaliteiten die een leerling van nature bezit en die door de leersituatie de kans krijgen zich te ontwikkelen.
- Om beide soorten competenties te kunnen ontwikkelen, heeft de leerling twee parallelle educatieve stromen nodig met twee bijbehorende lerarenrollen:

* De makers van dit boekje zijn zich ervan bewust dat de competenties die SARV in de tekst aanhaalt niet geheel dezelfde zijn als de competenties die in het mbo in de kwalificatiedossiers gebruikt worden (de zogenaamde SHL-competentieset). MBO 2010 respecteert de invulling van SARV en ziet in deze competenties een mooie aanzet om te komen tot een set van doorstroomcompetenties.

De belangrijkste persoonlijke competenties die zich van binnenuit ontwikkelen zijn:

- zelfvertrouwen en zelfstandigheid
- samenwerken en communiceren
- de begeerte naar kennis/hart voor nieuwe kennis

De ideale leraar is degene die:

- zelf in deze competenties een voorbeeldfunctie heeft
- de leerling kan coachen en bemoedigen.

De taak van de school is: ruimte scheppen, faciliteren, contacten leggen en onderhouden met het bedrijfsleven en infra- en organisatiestructuur bieden.

De leerling kan onmogelijk weten wat zijn favoriete beroep is alvorens de persoonlijke competenties ook maar enigszins zijn ontwikkeld.

De belangrijkste vakcompetenties die van buitenaf toegevoegd moeten worden aan de persoonlijkheid zijn:

- basisvorming, met name taal, wiskunde en wereldoriëntatie
- onmisbare theoretische vakkennis
- praktische beroepsvaardigheden
- beroepshouding (aangeleerd tijdens de kennismaking met de echte beroepspraktijk)

De ideale leraar is degene die:

- zelf een voorbeeld vervult als meester in het vak
- sterke didactische vaardigheden heeft
- qua persoonlijkheid orde en discipline afdwingt

De taak van de school is: organisatiestructuur en voorzieningen, curricula, heel goed weten wat de vereisten van het vak zijn en dat aanbieden, et cetera.

De leerling wordt geïnspireerd het vak onder de knie te krijgen en daar hard aan te werken.

Voor de leerlingen zijn beide stromen belangrijk (zie het boekje De Balansschool). Voor de doorlopende leerlijn is echter de eerste stroom van persoonlijkheidscompetenties doorslaggevend: het antwoord op de driedelige vraag 'Hoe kan ik ontdekken waar ik goed in ben, waar ik echt iets mee heb en waar ik mezelf in kwijt kan?'. Het bouwen aan het zelfvertrouwen van het hart geeft in alle vakdomeinen de doorslag voor een goed eindresultaat. Alleen de manier waarop dit resultaat bereikt wordt, is in elk domein anders.

Sensorisch leerprocessen en competenties

Het belangrijkste kenmerk van de jeugd van tegenwoordig, de Einsteingeneratie, is het bewustzijn van alle vijf zintuigen. Uit het onderzoek is gebleken dat dit met name geldt voor de huidige vmbo-leerlingen in vergelijking met de huidige mbo-leerlingen.

Het traditionele onderwijs ging vooral over talige kennisoverdracht, welke kennis vervolgens kon worden overdacht en opgeslagen in het geheugen. Het belangrijkste educatiezintuig was het oor.

Het nieuwe competentiegericht leren gaat over de leerlingen die met alle zintuigen bezig zijn hun competenties te ontdekken en te ontwikkelen (zie onderstaande ster).

Dit proces van omnisensorische ontwikkeling kan de doorstroom van vmbo naar mbo in hoge mate dragen. Dat gaat nog beter naarmate de persoonlijke kerncompetenties explicieter in het proces zichtbaar zijn.

Waarom werken aan kleurrijke verbindingen tussen vmbo en mbo?

- Vertrouwen en trots over het eigen kunnen worden als intrinsieke waarden geactiveerd.

- De toegevoegde dimensie van het presenteren aan oudere, ervaren leerlingen c.q. het begeleiden van jongere/minder ervaren leerlingen roept een serieuze, professionele attitude op.
- Juiste opleidingskeuze door leerling en advies door leraar/decaan worden in een vroeger stadium mogelijk.
- Cgo wordt in doorstroomlijnen een vanzelfsprekende werkelijkheid.
- Sterke reductie van aanpassingsproblemen van vmbo naar mbo, zowel voor de leerling als voor het onderwijssysteem.
- Cgo hoeft niet meer uitgelegd of afgedwongen te worden

Ik word een ster!

kerncompetenties:

Neus - begripsvermogen:

Zelfstandig leren en begrijpen

Oor - analytisch vermogen:

Onderzoeken en analyseren

Tong - geheugensysteem:

Plannen en organiseren

Oog - voorstellingsvermogen:

Presenteren, laten zien

Vel - verbindend vermogen:

Zelfstandig leren en begrijpen



- Afbreukrisico: mbo niveau 4 zonder relevante praktijkervaring valt door de mand als 'leidinggevend' voor vmbo 2-leerlingen met de relevante werkervaring. Dat is ondermijnend voor cgo. Het blijkt dat de competenties van vmbo-leerlingen die van meet af aan in een doorstroomproject zitten soms beter ontwikkeld zijn dan van mbo-leerlingen die nog traditioneel gestart zijn. Mbo'ers kunnen dus ook leren van vmbo'ers: een mogelijkheid die voor optimaal competentiegericht onderwijs niet mag worden onderschat. Dit heeft ook te maken met de evolutie van de Einsteingeneratie: het thema 'hoe jonger hoe slimmer' komt ook bij ons onderzoek naar voren.
- Het laagdrempelig regelen van de doorstroom werkt in het voordeel van het leerproces: 'En toen moesten we opeens voor hen presenteren, dat was spannend! Je gaat dan echt niet lopen klieren.'
- De doorstroom kan idealiter verder worden doorgetrokken:
 - vmbo-vierdejaars coachen vmbo-eerstejaars
 - mbo'ers van niveau 2 geven een presentatie aan mbo'ers van niveau 4, et cetera.
 De leerlingen stellen dat presenteren voor eigen niveau 'niet echt' is.

... en hou daarbij rekening met de volgende succesfactoren:

- Praktijk- en kennisniveau van de deelnemende leerlingen zijn doorslaggevend voor ieder succesvol doorstroomproject: goed screenen is het devies.
- Succes van een vmbo/mbo-project is afhankelijk van het gelijk opgaan van de vmbo en mbo-bijdrage in opzet en uitvoering van de doorstroom.

Dit artikel is geschreven door [REDACTED] en [REDACTED] van SARV International uit Hilversum. Als basis voor de tekst is de presentatie gebruikt die het onderzoeksbureau op 3 juni tijdens de MBO2010 themadag 'Gluren bij de burens' gaf.

The page features a decorative graphic on the left side consisting of five vertical bars of varying heights and shades of gray, with rounded tops. To the right of the main text, there is a large, light gray arrow pointing to the right.

Doorstroom in vele kleuren

Fraaie staalkaart van good practices

Doorstroom staat bij vele scholen op de agenda. Dat is ook te merken aan de vele kleurrijke verbindingen tussen vmbo, mbo en bedrijven of instellingen die tot doel hebben de aansluiting tussen de twee onderwijssoorten te verbeteren. In de komende pagina's tonen we u aan de hand van twaalf prikkelende projecten een fraaie staalkaart van wat er gebeurt op het gebied van doorstroom vmbo-mbo.



AKA binnen het vmbo

Deelnemende instellingen

Mbo: Arcus College

Vmbo: SG. Sophianum (locatie Nijswiller)

Aantal deelnemende leerlingen

32 leerlingen: 14 in klas 4 (ingeschreven als examenkandidaat bij het Arcus College en 18 in klas 3 (nu nog ingeschreven als vmbo LWT, officieel nog geen AKA-leerlingen)

Aantal docenten/projectmedewerkers

9 (5 uit het vmbo, 4 uit het mbo)

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: toename aantal lwoo-leerlingen met niveau 2-diploma

Kwalitatief: succesvol functionerende werknemers afleveren door leerlingen voldoende basisvaardigheden bij te brengen

Meer info?

██████████@arcuscollege.nl

Klaargestoomd voor de arbeidsmarkt

Het project AKA binnen het vmbo wil vooral zorgen voor een afgestemde doorstroom van lwoo-leerlingen naar ROC-opleidingen, waardoor het aantal dropouts minimaliseert. Verdere doelen van dit project zijn:

- doorlopende leerlijn vmbo – mbo
- competentiegericht onderwijs in plaats van een meer theoretisch aanbod
- via stage meer praktijkervaringen
- lwoo-leerlingen een kans bieden op een diploma en doorstroom naar een niveau 2-opleiding

'Toch een startkwalificatie: pure winst'

'Een paar jaar geleden zijn we samen met de vmbo-locatie van het Sophianum gaan nadenken over de examinering van de AKA-opleiding op het vmbo. Het ROC is verantwoordelijk voor die examinering. De AKA-opleiding is bedoeld voor leerlingen die de basisberoepsgerichte leerweg op het vmbo niet halen. Leerlingen die al extra begeleiding krijgen. In jargon: lwoo-leerlingen. Zij zijn gebaat bij meer stage en een andere manier van toetsen. Met deze opleiding – die start in de derde jaar van het vmbo – kunnen ze misschien wel een diploma halen. Dat is voor deze doelgroep een enorme opsteker. Ze kunnen dan gaan werken of starten op het mbo.'

'De opleiding geeft leerlingen de mogelijkheid zich wat breder te oriënteren. Daarbij past de portfolio-examinering beter bij deze doelgroep. De leerlingen laten in de praktijk zien wat ze kunnen, daar verzamelen ze de bewijzen. Ze behalen een volwaardig mbo-diploma op niveau 1. En wij bewaken de kwaliteit. Dat is in het belang van de leerlingen. De invulling van de AKA-opleiding is daarom goed afgestemd op onze mbo-aanpak. Zo raken de vmbo'ers al vertrouwd met werkprocessen, competenties en integrale leeropdrachten.'

'De samenwerking tussen de twee scholen kwam vrij gemakkelijk tot stand; de contacten waren er al. Het is heel belangrijk om regelmatig te overleggen. Van tevoren goede afspraken te maken en vast



te leggen. En de processen op elkaar af te stemmen. Het tastbare resultaat is dat er in december 2007 twintig leerlingen op het ROC zijn ingeschreven. Als extraneus. Zelf vind ik het pure winst dat een groep met nauwelijks kans op een diploma, toch met een papiertje op zak naar het ROC gaat. Of op de arbeidsmarkt start. Daar doen we het voor.'

[REDACTED], teamcoach van de AKA-opleiding op het Arcus College



BeroepsColleges

Deelnemende instellingen

De Amarantis Onderwijsgroep is het bevoegd gezag van een aantal Amsterdamse vo-opleidingen en mbo-opleidingen in Amsterdam, Utrecht en Amersfoort. Voor Amsterdam is er dus sprake van één instelling vmbo + mbo

Aantal deelnemende leerlingen

In de uitrol naar VM2 circa 500

Aantal docenten/projectmedewerkers

Gemiddeld 5 docenten per locatie. In totaal 5 locaties

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: alle BBL-leerlingen blijven tot en met niveau 2 op school

Kwalitatief: geen leerling de deur uit zonder startkwalificatie

Meer info?

██████████@amarantis.nl

Fysieke integratie van vmbo en mbo

De Amarantis Groep heeft de doorstroom van vmbo naar mbo ingevuld volgens de uitgangspunten van de zogeheten Leergang VM2. Hoofddoel: kwalificering op niveau 2 zonder voelbare tussentijdse overstap. De leergang gaat ervan uit dat het vmbo en mbo zich ten aanzien van de instromende groep leerlingen opstelt als één onderwijsinstelling. Amarantis heft zelfs een eventuele fysieke afstand tussen beide sectoren op: vmbo en mbo zitten (of komen te zitten) in hetzelfde gebouw. Er is dus naast gemeenschappelijke curriculumontwikkeling en een uniforme pedagogische/didactische benadering ook echt sprake van fysieke integratie. Dat heeft veel voordelen: de doorstromende leerlingen kennen de leraren en weten wat de 'huisregels' zijn. Bovendien sluiten de opleidingen naadloos op elkaar aan. Daardoor krijgen de leerlingen geen vakken dubbel of juist te weinig en is het mogelijk versneld het mbo-diploma te halen. De resultaten tot nu toe zijn bemoedigend: 60 procent van de leerlingen blijft tot en met niveau 2 op school.

'De knip moet eruit'

'Doorstroom van vmbo naar mbo zien wij niet als een project. Het is het dragend principe van de Amarantis Onderwijsgroep, een van de hoofdredenen waarom de onderwijsinstellingen ISA en ROC ASA, samen 55 scholen uit Noord-Holland en Utrecht, hun krachten hebben gebundeld. Doorlopende trajecten en curricula kun je alleen bieden als je vmbo en mbo heel dicht bij elkaar zet. Door de fusie konden we dat realiseren. Een tastbare blijk van onze overtuiging dat beide schooltypen in gezamenlijkheid de verantwoording dragen om gekwalificeerde leerlingen af te leveren. En bovendien een logische stap voor onze scholen: er werd al gevreeën, dus waarom niet trouwen?'

'De vergroeiing is nog steeds gaande, maar nu al op drie manieren zichtbaar. Allereerst hebben we een leerlijn ontwikkeld volgens de VM2-opzet. Na klas drie en vier en het afsluitende eindexamen kunnen BBL-leerlingen naar het vijfde leerjaar en stromen zo automatisch in het mbo (niveau 2) in. Ze hoeven daar niet eens voor naar een ander gebouw: vmbo en mbo zit in dezelfde fysieke omgeving. We noemen deze leerlijn het Beroeps-College. Verder is er ook een KaderLyceum: een doorlopende leerweg vmbo-t en mbo 4-plus. Het zogeheten BeroepsLyceum – een variant voor KBL'ers en GL/TL'ers die in niveau 3 of 4 terecht komen – is in oprichting.'

'Natuurlijk zijn er tal van knelpunten die spelen bij de realisatie van doorlopende lijnen. De cultuurver-



schillen tussen vmbo en mbo bijvoorbeeld. Verschil in didactische opvattingen: het vmbo kent bijvoorbeeld geen competentiegericht onderwijs. Gescheiden budgetten. Verschillende cao's. De bestaande infrastructuur van onze gebouwen. Daar moet je je niet door laten weerhouden. Wij zijn er van overtuigd dat die fysieke samenballing werkt. Heb je ook die overtuiging, ga er dan voor! Zet docenten maar bij elkaar en laat ze samen werken aan die lijnen. Breng leerlingen samen. Daar mogen we wat mij betreft heel ver in gaan. Waarom zouden vmbo en mbo twee gescheiden trajecten moeten zijn? Ik pleit voor een stelselherziening: die knip eruit!'

■■■■■■■■■■, adviseur onderwijs Amarantis Groep



Care & Congress

Deelnemende instellingen

Mbo: ROC ASA Utrecht

Vmbo: CVOG, locatie CCZ

Overige: zorginstelling Warande, Woudschoten Conferentie Centrum

Aantal deelnemende leerlingen

36 leerlingen (start in augustus 2008)

Aantal docenten/projectmedewerkers

7 docenten (3 uit het vmbo, 2 uit het mbo, 2 externen)

2 medewerkers uit het bedrijfsleven

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: 20 procent meer instroom in 2010

Kwalitatief: vermindering uitval; elke leerling een startkwalificatie

Meer info?

██████████e@asa.nl

Betekenisvolle oefening op de werkvloer

Care & Congress laat vmbo-BBL'ers op een betekenisvolle manier en voor een groot deel in de praktijk een opleiding volgen tot helpende in de zorg, horecamedewerker en facilitair medewerker met extra's uit de kwalificatiedossiers. De horizon ligt daarbij verder dan het einde van de opleiding; Care & Congress streeft zelfs naar baangarantie voor de leerlingen. Daartoe werken de twee onderwijsinstellingen nauw samen met het bedrijfsleven. Verder zijn er gemengde teams van vmbo- en mbo-docenten, waardoor de beoogde doorlopende leerlijnen ook in de praktijk vormgegeven kunnen worden.

Doelstellingen:

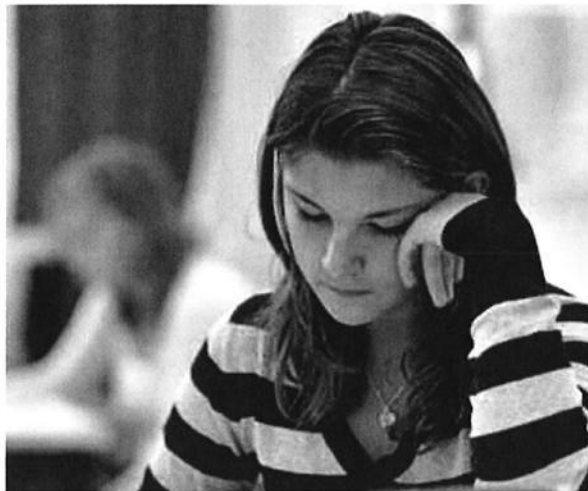
- doorlopende leerlijn vmbo - mbo (major/minor); ook fysieke samensmelting
- werkveld als partner actief betrekken en zo werkplekken, bpv-plekken, gastdocentschap realiseren
- praktijk leidend maken voor curriculum
- terugdringen schooluitval
- bevorderen arbeidsidentiteit van jongeren

'We kunnen samen zoveel bereiken'

'Geloven in het concept. Dat is een absolute voorwaarde voor succes van Care & Congress. Het Christelijk College Zeist, ROC ASA Utrecht, het regionale bedrijfsleven en instellingen op de Utrechtse Heuvelrug gaan voor deze opleiding.'

'Gezamenlijk geven we vorm en inhoud aan een opleiding waarin praktijk een belangrijke plaats inneemt. Voor vmbo-leerlingen, basisberoepsgerichte leerweg, is de praktijk zeer belangrijk. Deze leerlingen houden niet van schoolbanken, die willen aan de slag. Ze kunnen in drie, maximaal vier jaar hun startkwalificatie Helpende Zorg & Welzijn halen, aangevuld met certificaten die toegespitst zijn op horeca en facilitaire dienstverlening. We leiden leerlingen breed op, en werken gericht aan loopbaancompetenties. Dit vergroot hun arbeidsmarktperspectief. Deze nieuwe opleiding kent geen scheiding tussen vmbo en mbo. Vmbo'ers die een regulier traject op hun school doorlopen, komen op het mbo in een hele nieuwe wereld. Het cultuurverschil is enorm. Care & Congress voorkomt dat; de leerlingen blijven in hun vertrouwde omgeving.'

'Binnen het brede domein Zorg & Welzijn is dit concept ook in andere regio's toepasbaar. Voorwaarde is dat er voldoende partners instappen. Care & Congress heeft concrete afspraken met bijvoorbeeld zorginstelling Warande, kinderdagverblijf Kiekeboe en Woudschoten conferentiecentrum. Deze partners hebben natuurlijk belang bij een degelijke opleiding, maar nemen ook hun verant-



woordelijkheid door stageplaatsen te bieden en mee te denken. Dat vind ik echt bijzonder, we kunnen samen zo veel bereiken voor leerlingen.'

'In september starten de eerste 25 leerlingen. Dat is al een heel mooi resultaat. Maar ik ben natuurlijk pas echt tevreden als we over drie jaar 25 diploma's Care & Congress uitreiken aan tevreden en competente beroepsbeoefenaren!'

[Redacted Name], *Projectmanager Binnenloper ROC ASA Utrecht, één dag per week gedetacheerd bij CCZ Zeist voor de ontwikkeling van de opleiding Care & Congress*



Culinair Omniworld

Deelnemende instellingen

Mbo: ROC Flevoland
Vmbo: Oostvaarders College
Overige: FC Omniworld

Aantal deelnemende leerlingen

vmbo: 60
mbo: 10

Aantal docenten/projectmedewerkers

3 docenten uit het vmbo, 1 docent uit het mbo en 1 medewerker van Omniworld

Beoogd eindresultaat

Om te beginnen minimaal 60% doorstroom, na het project 80%

Meer info?

■@ovc.nl

Meer dan een broodje bal

Eerste divisionist FC Omniworld speelt elk voetbal-seizoen 18 thuiswedstrijden in het eigen Mitsubishi Forklift Stadion. Het is een club met ambitie. Het mag de gasten aan niets ontbreken. Dus: goed voetbal. Maar ook: lekker eten. Voor dat laatste zorgen de leerlingen van het Oostvaarders College. Zestig vmbo'ers verzorgen onder begeleiding van tien mbo'ers van het ROC Flevoland bij elke thuiswedstrijd de diners voor gemiddeld 120 gasten. Het mes snijdt bij dit project aan verschillende kanten:

- Leerlingen kunnen het (Actief) Praktijk Leren toe-passen in een echte praktijksituatie.
- Door het Tutor-systeem brengen mbo'ers erva-ringen en kennis over naar vmbo-leerlingen, die zo weer ervaring kunnen opdoen (vooral op het gebied van sociale vaardigheden en omgaan met een grote groep gasten).
- Docenten kunnen nu zowel mbo-studenten als vmbo-leerlingen tegelijkertijd coachen, waardoor er een betere warme overdracht kan plaatsvinden en de doorlopende leerlijn beter vorm kan krijgen (maatwerk).
- Door samen te werken leren leerlingen en stu-denten een team te worden met een logische rolverdeling.

'Op naar smakelijk voetbal!'

'Voetbalvereniging FC Omniworld was op zoek naar een goede partij voor de exploitatie van de keuken en het restaurant. Ze zijn een avond bij ons komen eten en daarna zijn er meteen afspraken gemaakt. Onze school en ROC Flevoland runnen nu de keuken, het restaurant en vier kiosken.'

'Een van onze bestuursleden zat ook in het bestuur van FC Omniworld. Zo is het contact ontstaan. Het project "Culinair Omniworld op naar Smakelijk voetbal" is twee jaar geleden gestart en het is een succes. We begonnen met 65 gasten en dat zijn er nu al 180!


Onze leerlingen dekken de tafels, staan in de bediening en in de keuken. Ze worden hierbij begeleid door studenten van het ROC Flevoland. De samenwerking met het ROC verloopt goed. We werken aan een warme overdracht van leerlingen om de overgang van het Oostvaarderscollege naar het ROC Flevoland soepeler te laten verlopen. Zo draait eens in de veertien dagen een docent van het ROC mee. Op die manier leert hij meteen de vmbo-leerlingen kennen. Voor de leerlingen zelf is dat ook prettig. Daarnaast werken we samen in ontwikkelteams aan doorlopende leerlijnen. Volgend jaar gaan we aan de slag met het verder uitwerken van competentiegericht leren. We werken trouwens al langer samen met het ROC. Wij organiseren bijvoorbeeld kooklessen op niveau 2.'

'Ik ben trots op de resultaten. De kids vinden het hartstikke leuk en het draait goed. Laatst waren



hier gasten van VVV Venlo. Ze waren erg enthousiast en maakten zelfs foto's van het eten. De algemeen manager van FC Omniworld gaat dolgraag met ons verder. Ik ben blij dat FC Omniworld het lef heeft gehad om met ons in zee te gaan. Volgend jaar loopt het project af. We gaan ervoor zorgen dat het zonder stimuleringsinitiatief rendabel blijft. Op naar smakelijk voetbal!'

■■■■■■■■■■, projectleider Culinair Omniworld op naar Smakelijk voetbal, Oostvaarderscollege



Het Groene Lyceum

Deelnemende instellingen

Mbo: MBO AOC Oost

Vmbo: VMBO AOC Oost

Hbo: Saxion College, Van Hall Larensteijn

Aantal deelnemende leerlingen

Bij aanvang project 20 leerlingen in Doetinchem en 13 in Almelo

Aantal docenten/projectmedewerkers

32 vanuit het vmbo

2 vanuit het mbo

2 vanuit het hbo

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: 20 procent meer doorstroom naar niveau 4

Kwalitatief: meer doorstroom naar niveau 4 in plaats van uitstroom of instroom naar niveau 3

Meer info?

www.hetgroenelyceum.nl

Groene snelweg naar het hbo

'Het Groene Lyceum: stoere school voor eigenwijsneuzen'. Met die kreet laat een compleet nieuwe leerweg zich gelden. Het Groene Lyceum is een onderwijsvorm voor leerlingen met havo-plus capaciteit die in een groene omgeving willen werken aan hun eigen ontwikkeling en de intentie hebben om hbo of wo te volgen. Leerlingen van het Groene Lyceum zijn praktisch ingesteld en hebben geen interesse om vijf jaar lang alleen maar theorielessen te volgen. Al in de eerste twee leerjaren (op het vmbo) voeren de leerlingen buitenschoolse opdrachten uit in verschillende bedrijven en zorginstellingen. Tijdens deze werkzaamheden is er veel aandacht voor vaardigheden en competenties. De leerlingen maken verder gebruik van een aantrekkelijke elektronische leeromgeving, waarin ze in de weer gaan met de nieuwste technieken op onderwijsgebied.

De leerlingen van het Groene Lyceum begeven zich als het ware op een groene snelweg. Zij halen hun hbo-diploma in negen jaar: drie jaar vmbo GL+/TL, drie jaar mbo en drie jaar hogeschool.

'Dit is een compleet nieuwe leerweg'

'Het idee is eigenlijk ontstaan door vragen van ouders. Tijdens open dagen. "Mijn dochter is te slim voor het vmbo, maar wil wel de groene kant op". Met een Cito-score van 542 is het vmbo inderdaad geen optie. Dan wordt zo'n kind helemaal niet uitgedaagd. Een twaalfjarig traject – vmbo, mbo, hbo – is voor die leerling een verspilling van tijd en talent. Op Het Groene Lyceum heeft de leerling een hbo-diploma na negen jaar.'

'Het is een compleet nieuwe leerweg, met een eigen curriculum, nieuwe digitale lesstof en eigen lokalen. Dit staat allemaal al in de steigers. Voorjaar 2008 zijn we gaan werven. Dat liep lekker: zestig belangstellenden. Daarvan bleken er dertig echt geïnteresseerd, maar een deel had een Cito-score van 536. En de voorwaarde is minimaal 537. We willen namelijk dat onze leerlingen ook echt dat hbo halen. Ze moeten vanaf dag één zelfstandig werken, voor zover een twaalfjarige dat kan. Onze begeleiders houden een vinger aan de pols en grijpen in waar nodig. Uiteindelijk starten we in augustus met dertien leerlingen. Ik verwacht dat dit aantal in de loop der jaren wel toeneemt.'


'Dit concept mogen andere AOC's kosteloos overnemen. In Almere en Nijkerk gebeurt dit al. Het Groene Lyceum is zeker in te richten op andere onderwijsinstellingen. Tenminste als er voldoende potentiële leerlingen zijn, een duidelijk aanwezige doelgroep. Scholen weten zelf echt wel wat voor naam ze in de regio hebben. Echte zorgscholen met



vooral een moeilijk lerend publiek zijn niet geschikt voor dit concept. Daarbij moeten docenten competenties kunnen aanleren en zelf ook weten welke competenties ze in huis hebben.'

'We hebben ook wel hobbels moeten nemen. Zo kwamen andere vo-scholen in het geweer, omdat we in hun vijver visten. Het is natuurlijk maar hoe je het bekijkt: we leveren maatwerk aan deze kinderen die anders misschien ergens op de havo gestrand waren.'

■■■■■■■■■■, projectleider Het Groene Lyceum



Loopbaanleren

Deelnemende instellingen

mbo: ROC de Leijgraaf
vmbo: Hooghuis Lyceum, Fioretti College, Elde College, Udens College, Commanderie College, Maasland en Mondriaan
overige: o.a. Organon, Fitland, Actemium, Workplaza en enkele kenniscentra, waaronder Ecabo

Aantal deelnemende leerlingen

Enkele honderden

Aantal docenten/projectmedewerkers

Enkele honderden (meeste afkomstig uit het mbo)

Beoogd eindresultaat

Meer studiemotivatie, betere studiekeuzes en minder drop outs

Meer info?

████████████████████

Gesprek op hoger niveau

Dit grootschalige project richt zich op het optimaliseren van het loopbaangesprek. In dialogen en trialogen wordt straks niet alleen over en tegen leerlingen gesproken, maar vooral met. Verwacht gevolg: meer betrokkenheid, een grotere studiemotivatie en betere studiekeuzes, waardoor het aantal drop outs afneemt.

Om te achterhalen hoe de gesprekken naar een hoger niveau getild kunnen worden, hebben de samenwerkende partners allereerst onderzocht wat leerlingen en docenten binnen het ROC vinden van de loopbaangesprekken. Met de resultaten uit dit onderzoek zijn enkele speciale ontwikkelteams aan de slag gegaan. Iedere afdeling binnen het ROC heeft zo'n ontwikkelteam, dat bestaat uit vier docenten en twee mensen van de KPC groep (adviesorganisatie voor het onderwijs). Het team ontwikkelt instrumenten om de gesprekken te verbeteren en het effect van deze instrumenten wordt ook weer onderzocht. Daarbij valt te denken aan het inzetten van andere vragen, beelden of foto's tijdens gesprekken. Deze fase van het project is op het moment van publicatie van dit boekje – najaar 2008 – nog volop bezig.

'Loopbaangesprek is pijler toekomstig onderwijs'

'Vaak gaan loopbaangesprekken óver leerlingen, maar het is belangrijk dat we mét leerlingen praten. Hun loopbaan moet centraal staan. Wij hebben de kwaliteit van bpv-gesprekken binnen ROC de Leijgraaf onderzocht en hieruit bleek dat de gesprekken vaak niet op de gewenste manier verliepen. De loopbaan van de leerling komt niet of nauwelijks ter sprake. Ons doel is om de loopbaangesprekken naar een hoger plan te tillen.'


'We hebben onderzocht wat leerlingen en docenten binnen het ROC vinden van de loopbaangesprekken. Docenten waren over het algemeen meer tevreden dan leerlingen. Wat er verbeterd kan worden? Nu wordt er bijvoorbeeld nog te vaak gewerkt met checklisten waarin vragen staan als: hoe bevalt het je hier? Terwijl je juist zou moeten vragen waar leerlingen zichzelf over tien jaar zien, wat de ontwikkelingen zijn in de branche waarin ze willen werken. Een stabiele beroepswens is belangrijk voor een goede doorstroom en het voorkomen van voortijdige uitval. We zullen volgend jaar onder laatstejaars vmbo-leerlingen hetzelfde onderzoek uitvoeren. Zij zijn immers de toekomstige leerlingen van het ROC.'

'De verschillende partijen binnen het project zijn betrokken en enthousiast. Communicatie richting de verschillende partijen is belangrijk voor een succesvol verloop. We hebben maandelijks overleg en twee keer per jaar een aandeelhoudersvergadering voor alle betrokkenen, dus ook de leerlingen. Hierin



leggen we verantwoording af over de voortgang. Tijdens de eerste vergadering hebben we filmpjes van loopbaangesprekken laten zien. Als je de beelden van leerlingen, docenten en praktijkopleiders erbij ziet, gaat het onderwerp pas echt leven. Over twee jaar loopt het project af. Ik ben tevreden als alle leerlingen in het onderzoek straks aangeven dat het loopbaangesprek echt om hen draait.'

[REDACTED], zelfstandig loopbaanadviseur en projectleider ROC de Leijgraaf



Loopbaan Leren in de beroepskolom Gezondheidszorg & Welzijn

Deelnemende instellingen

Mbo: ROC Horizon College

Vmbo: Petrus Canisius College, S.G. Tabor locatie d'Ampte, Martinus College, O.S.G. Willem Blauw

Overig: Stichting Leekerweide (zorg- en dienstverlening aan mensen met een beperking) en Woonzorgcentrum de Nieuwpoort. Daarnaast het gehele samenwerkingsverband van vmbo-mbo-hbo en praktijkinstellingen

Aantal deelnemende leerlingen

140 leerlingen vmbo KBL/BBL

160 leerlingen vmbo GL/TL

Aantal docenten/projectmedewerkers

63 docenten, praktijkvertegenwoordigers, managers, medewerkers van Calibris en praktijkinstellingen en projectmedewerkers

Beoogd eindresultaat

Ontwikkeling van een competentieprofiel met algemene en beroepsspecifieke gedragsindicatoren naar niveau 1 t/m 4 van het mbo

Beschrijving van een (digitaal) portfolio (met eenduidige benaming inclusief doorstroomdossier)

Realisatie doorstroomprocedure

Ontwikkeling assessmenttraject voor deelnemers in het mbo

Meer info?

■@horizoncollege.nl

Snuffelen aan de praktijk, snuffelen aan het mbo

Loopbaan Leren in de beroepskolom Gezondheidszorg & Welzijn is onderdeel van een groter initiatief om een beter beroepsbeeld te creëren bij vmbo'ers, uitval tegen te gaan en doorstroom naar het ROC te bevorderen. Het deelproject heeft de volgende doelen:

- leerlingen een goed en helder beeld te bieden van een opleiding of beroep in de zorg/welzijnsector door hen de mogelijkheden op de werkvloer zelf te laten ontdekken (bijvoorbeeld in zorginstellingen)
- docenten een goed en helder beeld te bieden door hen nauw samen te laten werken met bijvoorbeeld zorginstellingen
- verschillende onderwijsconcepten te vertalen naar een concept waarbij de leerloopbaan van de leerling centraal staat (aan de hand van competentieprofielen met algemene en beroepsspecifieke gedragsindicatoren, de keuze uit acht doorstroomlijnen, assessments, digitale portfolio's inclusief doorstroomdossier en een monitor)

Deze doelen leiden tot een betere aansluiting van het vmbo met het mbo, waardoor de (v)mbo'ers meer betrokken en gemotiveerd raken. Belangrijke ingrediënten daarbij zijn een goede programmering met zo min mogelijk overlap, een gelijklopende voortgangsbegeleiding, veel voor- en nazorg en leertrajecten op maat.

'Maak er een feestje van!'

'Bij de ontwikkeling van Loopbaan Leren hebben we voortdurend de leerling als uitgangspunt genomen. Die heeft al kennis en kunde en leert op het vmbo van alles bij. Wat precies, is terug te vinden in het portfolio. Daarin staat ook het bewijs dat de leerling iets onder de knie heeft gekregen. In cijfers, maar ook in beoordelingen: de leerling loopt mee in een zorginstelling en houdt daar een presentatie over. Overtuigend genoeg? Dan volgt een positieve beoordeling. Daarna is er een nieuwe opdracht. Zo bouwt die leerling een dossier op vol bewezen kennis, kunde en ervaringen in alle facetten van Zorg & Welzijn. Na het vierde jaar stapt hij over naar het mbo. In de eerste tien tot twintig introductieweken voert hij in de gekozen richting dezelfde opdracht uit als op het vmbo. Maar dan in een moeilijkere context. Gevolg: een automatische transfer.'

'Natuurlijk zijn er bij de overstap kennismakingsgesprekken. Maar onze vmbo'ers zijn eigenlijk al bekend met ROC Horizon College. Ook de leerlingen die de gemengde of theoretische leerweg volgen. Zij worden bijvoorbeeld bij het maken van sectorwerkstukken op het ROC begeleid door mbo-docenten. Verder zoeken we momenteel uit hoe leerlingen in het vierde jaar van het vmbo op het ROC "shoppen" uit de elektronische leeromgeving van Zorg & Welzijn en zo alvast een voorsprong nemen op hun verdere loopbaan. Dit alles gebeurt fysiek op het ROC.'

'We mogen best trots zijn op wat we hier hebben ontwikkeld. Dit kan alleen tot stand komen



als iedere partij over zijn eigen schaduw springt. Uiteraard loopt het niet altijd van een leien dakje. Hoe meer partners, hoe moeilijker de afstemming. Ook wordt soms onderschat dat de implementatie van nieuwe projecten veel tijd en energie kost. Om dit te voorkomen heb ik twee tips: leer van elkaar. Niet alleen scholen onderling, maar ook met praktijkinstellingen. Ga regelmatig met elkaar om tafel zitten in de regio en kijk regelmatig in het land. Maar mijn beste advies: maak het leuk. Zorg dat alle betrokkenen in de regio elkaar ontmoeten en dat er inspirerende voorbeelden worden gepresenteerd, dan wordt iedereen enthousiast. Faciliteer de bijeenkomsten goed, door simpele dingen als een gebakje bij de koffie en een leuke locatie. Het moet een feestje zijn!

■■■■■■■■■■, projectleider/stafmedewerker onderwijsontwikkeling Gezondheidszorg en Welzijn ROC Horizon College



Samen Leren/ Rentmeesterhof

Deelnemende instellingen

Mbo: ROC Nijmegen

Vmbo: Kandinsky College (locatie Hatertseweg, Nijmegen)

Overige: Talis Woondiensten (woningcorporatie), Zorggroep Zuid-Gelderland, VDO Lerarenopleiding Gezondheidszorg en Welzijn

Aantal deelnemende leerlingen

110 leerlingen uit het vmbo (basis en kader)

10 leerlingen uit het mbo (niveau 2)

Aantal docenten/projectmedewerkers

6 (4 van het Kandinsky College, 2 van ROC Nijmegen)

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: 10 procent minder wisselingen in leerjaar 1 van de ROC-opleiding

Kwalitatief: betere afstemming tussen vmbo en mbo

Meer info?

██████████@kandinsky.nl

Ontmoeting met je toekomst

Bij het project Samen Leren (ook wel het Rentmeesterhof-project genoemd) staat levensecht en uitdagend leren in de sector Zorg en Welzijn centraal. Dat gebeurt binnen de school zelf – in de bistro en bij de Nannies, het particuliere kinderdagverblijf binnen de muren van het Kandinsky – en buiten, zoals in het seniorencomplex De Rentmeesterhof. Daar krijgen vmbo'ers en mbo'ers een praktisch kijkje in hun eigen mogelijke toekomst. Ze maken kennis met verschillende aspecten van de sector Zorg en Welzijn en kunnen daardoor een betere beroepskeuze maken. Vmbo-leerlingen kunnen zich bovendien beter voorbereiden op het leren op het ROC.

Het project wil verder het volgende realiseren:

- vormgeven van de doorlopende leerlijn vmbo-mbo d.m.v. een gezamenlijk vormgegeven competentielijn en een format voor een volgsysteem t.a.v. vorderingen.
- realiseren van een regionale warme overdracht tussen vmbo-mbo
- structurele samenwerking tussen vmbo en ROC-AKA. Leerlingen uit vmbo 4 basis, krijgen de mogelijkheid om hun AKA-kwalificatie te behalen
- gezamenlijke exploitatie van levensechte leeromgevingen in de regio

De samenwerkende scholen bekijken momenteel de mogelijkheden om het aantal uitdagende leerplekken uit te breiden.

'Zelf ontdekken wat je leuk vindt'

'Ons intersectorale programma bereidt voor op een groot aantal mbo-opleidingen. Door de veelheid aan mogelijkheden binnen het ROC is het ondoenlijk om het vmbo inhoudelijk volledig aan te laten sluiten op het mbo. Wat we wel kunnen doen is onze vmbo-leerlingen zo goed mogelijk voorbereiden op de manier van werken op het mbo. Dat is immers de "v" van vmbo. We doen er alles aan om onze leerlingen hun diploma te laten halen. Maar verder is het ook onze taak ervoor te zorgen dat zij zich goed kunnen oriënteren en op basis daarvan een gerichte keuze kunnen maken. Vandaar dat praktijkleren en buiten leren zo'n essentieel deel uitmaken van ons onderwijsprogramma. Op die manier kunnen de leerlingen zelf ontdekken wat ze leuk vinden. Ze zijn op de werkplekken binnen dit project echt betekenisvol bezig. Voor henzelf, maar ook vanuit een sociaal-maatschappelijke optiek. Partners als wooncorporatie Talis en ZZG (Zorggroep Zuid Gelderland) investeren dan ook graag in dergelijke projecten.'

'Bij een goede voorbereiding op het mbo hoort ook aandacht voor competenties. Het Kandinsky College heeft samen met ROC Nijmegen een format ontwikkeld om acht basiscompetenties te toetsen die belangrijk zijn als je wilt gaan werken in de sector Zorg & Welzijn. Die acht hebben we gekozen uit de vijftintig competenties uit de mbo-kwalificatiestructuur: onder meer communiceren, plannen, samenwerken. Het is een heel eenvoudig format, waarbij elke competentie drie



gedragniveaus heeft: het startniveau voor het mbo op niveau 1, 2, 3 en 4. Bij elk niveau is omschreven wat van een leerling verwacht wordt, en moet deze aangeven hoe hij dat heeft laten zien. Het format neemt hij mee in het portfolio naar het intakegesprek voor de vervolgopleiding en is één van de gespreksonderwerpen bij de warme overdracht. Het format kan ook gebruikt worden door andere vmbo's Zorg en welzijn in de regio Nijmegen - en wellicht ook andere sectoren - zodat in de toekomst alle leerlingen zich op het ROC melden met eenzelfde competentieoverzicht. Elke school kan haar eigen bewijslast kiezen en koppelen aan de verschillende competenties. Hierover is al overleg met andere vmbo-scholen.'

██████████, afdelingsleider sector Zorg & Welzijn
en directielid Kandinsky College



Tutoren in de Zorg

Deelnemende instellingen

Mbo: ROC Friese Poort
Vmbo: Marne College
Overige: Zorggroep Tellens, Zorggroep Plantein

Aantal deelnemende leerlingen

30 leerlingen (BOL en KBL)

Aantal docenten/projectmedewerkers

3 docenten, 1 locatiemanager van zorggroep Tellens, 1 stagebegeleider van Tellens en 1 stagebegeleider van Plantein

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: 80 procent of meer van de vmbo'ers van Zorg & Welzijn maakt een goede keuze voor de vervolgopleiding
Kwalitatief: doorlopende leerlijn vmbo – mbo, waarbij het vmbo gaat werken met dezelfde competenties en opdracht-/beoordelingsformats als het mbo; snellere doorstroom; betere samenwerking; betere deskundigheidsbevordering en stagebegeleiding voor docenten

Meer info?

■ @marnecollege.nl

Realistisch kijkje in de keuken

Tutoren in de Zorg koppelt vmbo-leerlingen aan mbo'ers en laat hen samen op buitenschoolse werkplekken hun praktijkopleiding volgen. Zij werken ook samen aan verschillende prestaties. De mbo'er fungeert daarbij als tutor.

De doelen:

- doorlopende leerlijn vmbo – mbo
- betere samenwerking tussen ROC en vmbo-scholen
- oefening mbo-leerlingen met competentie Leidinggeven
- verdieping mbo-leerlingen in vakkennis door leer-vragen van vmbo'ers
- oefening mbo'ers/vmbo'ers in reflectie, stagebegeleiding et cetera
- heldere beroepsbeelden voor vmbo'ers
- stages voor vmbo'ers realiseren die anders niet mogelijk zijn (begeleiding door instellingen is vaak niet mogelijk door tijdgebrek)
- betere keuze voor een vervolgopleiding en daar-door minder uitval op het mbo

'Volop proeven van 't werk en de sfeer'

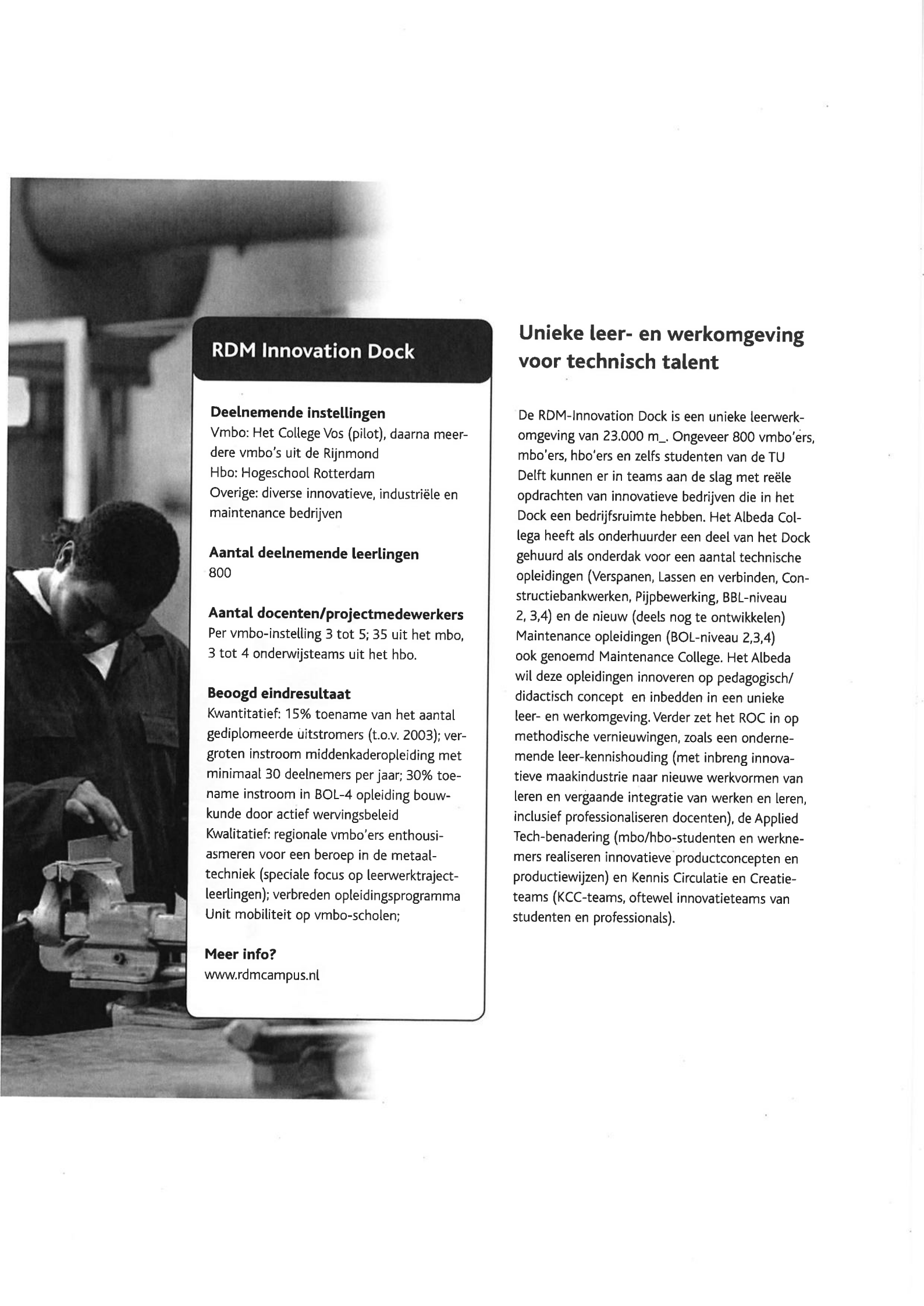
'Derdejaars vmbo'ers zijn doorgaans veertien jaar. Ze hebben net gekozen voor een sector, maar weten vaak niet precies hoe de beroepen die zij straks kunnen uitoefenen eruit zien. Dat ervaren ze vooral in de praktijk. Maar wij kunnen onze leerlingen niet zomaar de werkvloer op sturen. Zorgstellingen en verpleeghuizen bijvoorbeeld, hebben nauwelijks tijd om onze leerlingen te begeleiden. Om onze vmbo'ers toch volop van het werk en de sfeer in zo'n instelling te laten proeven, hebben we het project Tutoren in de Zorg opgezet. We laten de begeleiding nu over aan een mbo'er die in het derde of vierde jaar van de opleiding VP of VZ zit.'

'Onze vmbo-leerlingen krijgen een realistisch kijkje in de keuken: ze staan om zeven uur aan het bed en gaan vervolgens aan de slag met de activiteitenbegeleiding. Dat gaat ze heel goed af: ze komen met verfrissende ideeën, zoals het versieren van brillen met carnaval of een Beatrix-aankleedpop met Koninginnedag. Er is een enorme wisselwerking tussen onze leerlingen en de ouderen. Zoals er ook synergie is tussen de vmbo'ers en de mbo'ers. De eerste groep kan zich goed oriënteren en krijgt nu al een deel van het mbo-lesmateriaal onder de knie. De mbo'ers kunnen volop oefenen met de competentie Leidinggeven. Ze zijn ideale tutors omdat ze zich goed kunnen verplaatsen in de vmbo'ers. Het leeftijdsverschil is niet te groot en niet te klein. Hetzelfde geldt voor het kennisniveau.'



'We zijn nu een jaar bezig met Tutoren in de zorg. De scepsis van sommige docenten – "Dat kunnen onze vmbo'ers toch niet!" – is nog niet helemaal verdwenen, maar het enthousiasme groeit. De leerlingen zijn erg positief en dezelfde geluiden horen we in het ROC. Dit project vraagt dan ook om een vervolg. Binnenkort haken twee vmbo-scholen aan en komen we nog dichterbij ons doel om hier regionaal een mooie doorlopende leerlijn te ontwikkelen voor jongeren die graag in de zorg willen werken.'

██████████, *docent Zorg & Welzijn*
Marne College, projectleider Tutoren in de zorg



RDM Innovation Dock

Deelnemende instellingen

Vmbo: Het College Vos (pilot), daarna meerdere vmbo's uit de Rijnmond
Hbo: Hogeschool Rotterdam
Overige: diverse innovatieve, industriële en maintenance bedrijven

Aantal deelnemende leerlingen

800

Aantal docenten/projectmedewerkers

Per vmbo-instelling 3 tot 5; 35 uit het mbo, 3 tot 4 onderwijsteams uit het hbo.

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: 15% toename van het aantal gediplomeerde uitstromers (t.o.v. 2003); vergroten instroom middenkaderopleiding met minimaal 30 deelnemers per jaar; 30% toename instroom in BOL-4 opleiding bouwkunde door actief wervingsbeleid
Kwalitatief: regionale vmbo'ers enthousiasmeren voor een beroep in de metaaltechniek (speciale focus op leerwerktraject-leerlingen); verbreden opleidingsprogramma
Unit mobiliteit op vmbo-scholen;

Meer info?

www.rdmcampus.nl

Unieke leer- en werkomgeving voor technisch talent

De RDM-Innovation Dock is een unieke leerwerkomgeving van 23.000 m². Ongeveer 800 vmbo'ers, mbo'ers, hbo'ers en zelfs studenten van de TU Delft kunnen er in teams aan de slag met reële opdrachten van innovatieve bedrijven die in het Dock een bedrijfsruimte hebben. Het Albeda College heeft als onderhuurder een deel van het Dock gehuurd als onderdak voor een aantal technische opleidingen (Verspanen, Lassen en verbinden, Constructiebankwerken, Pijpbewerking, BBL-niveau 2, 3,4) en de nieuw (deels nog te ontwikkelen) Maintenance opleidingen (BOL-niveau 2,3,4) ook genoemd Maintenance College. Het Albeda wil deze opleidingen innoveren op pedagogisch/didactisch concept en inbedden in een unieke leer- en werkomgeving. Verder zet het ROC in op methodische vernieuwingen, zoals een ondernemende leer-kennishouding (met inbreng innovatieve maakindustrie naar nieuwe werkvormen van leren en vergaande integratie van werken en leren, inclusief professionaliseren docenten), de Applied Tech-benadering (mbo/hbo-studenten en werknemers realiseren innovatieve productconcepten en productiewijzen) en Kennis Circulatie en Creatieteams (KCC-teams, oftewel innovatieteams van studenten en professionals).

'Loopbaangesprek is pijler toekomstig onderwijs'

'De Rotterdamsche Droogdok Maatschappij had ooit een eigen bedrijfsschool, die vanaf de jaren dertig tot halverwege de jaren negentig duizenden RDM-medewerkers opleidde. Het Albada College nam de school in 2002 over en heeft eveneens grootste plannen op deze voormalige scheepswerf. Het is onze bedoeling om hier samen met onze partners een center of excellence neer te zetten, waar regionale technische opleidingen op het gebied van de innovatieve maakindustrie, inclusief maintenance, worden gepresenteerd. RDM wordt weer een speler van formaat op het gebied van Research, Design & Manufacturing, zoals wij de afkorting nu positioneren.'

'Vooral het Innovation Dock, die we in de oude machinehal inrichten, wordt een prachtige smeltning tussen bedrijfsleven en onderwijs. Het Dock bukt straks van de synergie. Het wordt één grote open ruimte, waar iedereen elkaar kan zien. We hebben al gemerkt dat het fysiek bij elkaar zetten van verschillende disciplines loont: al werkende en naar elkaar kijkend leren ze enorm veel van elkaar. De hbo'ers hebben bijvoorbeeld van ons geleerd hoe ze kunnen draaien en lassen. Wij leren hoe we van een ontwerp een prototype maken. Eenzelfde uitwisseling van kennis en kunde zal ook tussen vmbo'ers en mbo'ers plaatsvinden.'

'Ook wat betreft de organisatie is samenwerking het sleutelwoord. Dit is een megaproject. Dat kun je niet realiseren zonder dat er vertrouwen en



commitment tussen de partners is. De scholen onderling moeten elkaar ook niet als concurrenten zien. Dat is niet in belang van de leerling die met het oog op een prachtige loopbaan kwalitatief hoogstaand onderwijs wenst. Ook is de economische urgentie te groot: de technische tekorten zijn enorm. Dit is onze gezamenlijke oplossing: bedrijven, kennisinstellingen en scholen bieden contextrijk onderwijs van de bovenste plank. Als we leerlingen zo ver krijgen dat ze tegen elkaar zeggen "Wil je iets moois bereiken in de techniek? Dan moet je bij RDM zijn!", zijn we in onze opzet geslaagd.'

■■■■■■■■■■, projectleider RDM-Campus



VMBO-MBO Metaal in Huissen

Deelnemende instellingen

Mbo: ROC A12

Vmbo: Over Betuwe College

Overige: Opleidingsbedrijf Metaal, Metaalunie, Gemeente Lingewaard, samenwerkingsverband metaalbedrijven Midden- en Overbetuwe

Aantal deelnemende leerlingen

120 leerlingen: 40 in leerjaar 3 (vmbo), 35 in leerweg 4 (vmbo), 25 in leerjaar 1 (mbo) en 20 in leerjaar 2 (mbo)

Aantal docenten/projectmedewerkers

8 docenten, 2 projectleiders, 8 projectmedewerkers en 4 leidinggevenden

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: minimaal 60% doorstroom van metaalleerlingen vmbo 4 naar niveau 2 mbo

Kwalitatief: een kwaliteitsimpuls voor het onderwijs in het vmbo en mbo in de regio Over-Betuwe aan de hand van een doorlopende leerlijn.

Meer info?

■ @roc.a12.nl

Doorlopende leerlijnen vmbo - mbo via praktijkonderwijs

Bij VMBO-MBO Metaal in Huissen staat het realiseren van een kansrijke doorlopende leerweg vmbo-mbo voor de leerlingen in de richting Metaal centraal. In de visie van de samenwerkende scholen betekent dat: vmbo- en mbo-leerlingen krijgen gezamenlijk en (deels) gelijktijdig in één en dezelfde fysieke ruimte praktijkonderwijs. Vmbo-leerlingen van leerjaar 4 kunnen op elk moment van het schooljaar drempelloos doorstromen naar het mbo om het vakdiploma op niveau 2 te verwerven. Speciaal voor dit doel is een bestaande en gedateerde werkplaats metaal omgebouwd tot een modern en 'up-to-date' Praktijkcentrum Metaal met machines die voldoen aan de eisen van het bedrijfsleven. De gezamenlijke inspanningen en investeringen van beide scholen versterken de kwaliteit van het onderwijs en leiden naar verwachting tot een hogere instroom van goed opgeleide vakmensen in de metaalbranche.

'De sleutel ligt in het schakelmoment'

'De metaalsector kampt met een enorm tekort aan goede krachten. Voor bedrijven is het daarom van belang om regionaal talent zo vroeg mogelijk aan zich te binden. In het Praktijkcentrum Metaal van ROC A12 te Ede werken metaalbedrijven nauw samen met het onderwijs om leerlingen een kwalitatief hoogwaardige technische opleiding te bieden en zo te investeren in hun eigen potentieel.'

'We zijn bezig een vergelijkbaar praktijkcentrum in Huissen op te zetten, en wel binnen de muren van OBC Huissen, een vmbo-school. Daarmee slaan we meerdere vliegen in één klap. Allereerst betekent de samenwerking een flinke kwaliteitsimpuls voor de metaalopleidingen door het huidige vmbo onderwijsaanbod bij OBC Huissen te verbreden naar niveau 2 van het mbo. Hiermee creëren we een drempelloze doorlopende leerweg. Voorheen gingen de leerlingen van het vmbo na hun examen naar een ROC buiten de regio. Nu halen ze in hun eigen regio een vakdiploma op niveau twee. Voor regionale bedrijven biedt dit kansen om leerlingen voor langere tijd aan zich te binden, waardoor zij hun investering beter zien renderen. Voor de leerlingen zelf is de oprichting van het Praktijkcentrum Metaal in Huissen eveneens een goede zet: zij kunnen op dezelfde school blijven, profiteren van een optimale inhoudelijke afstemming en een soepele, eigenlijk automatische aansluiting. In de praktijk lopen vmbo'ers en mbo'ers door elkaar. Bij sommige opdrachten werken ze intensief samen, waardoor de integratie vanzelf plaatsvindt.'



'Er zijn in het land al vele pogingen ondernomen om de onderwijsprogramma's van vmbo en mbo in elkaar te schuiven. In mijn optiek is dat niet voorwaardelijk om de doorstroom te verbeteren. De sleutel ligt in het goed organiseren van het schakelmoment, in de "warme overdracht". Bepalend is het goed in kaart brengen wat een leerling uit het vmbo meeneemt aan vakvaardigheden en competenties en wat hij aanvullend moet leren om het vakdiploma op niveau 2 te behalen. Dat wordt neergelegd in een persoonlijk opleidingsplan. Dit maatwerk vraagt flexibiliteit van het onderwijsstelsel en aandacht voor de persoonlijke begeleiding. Daar staat tegenover dat de leerling geen dubbelingen heeft. Geen overbodige ballast die alleen maar demotiveert. Bovendien kan de leerling op elk moment van het jaar de overstap maken van het vmbo naar het mbo – en dus niet alleen in september. Ook daar gaat een motiverende werking van uit.'

■■■■■■■■■■, projectleider Praktijkcentrum Metaal, ROC A12 – OBC Huissen



Zorg in beeld

Deelnemende instellingen

Mbo: Alfa-college (locatie Hoogeveen)

Vmbo: Roelof van Echten College

Overige: Stichting Zorgpalet

Aantal deelnemende leerlingen

circa 50 leerlingen

Aantal docenten/projectmedewerkers

7 docenten (3 uit het vmbo, 2 uit het mbo,
2 externen)

2 medewerkers uit het bedrijfsleven

Beoogd eindresultaat

Kwantitatief: 20 procent meer instroom in
2010

Kwalitatief: vermindering uitval; elke leerling
een startkwalificatie

Meer info?

██████████@rvec.nl

Heldere blik op toekomstig beroep

Zorg in beeld heeft als doel leerlingen een beter beeld te geven van de beroepen in de zorg, zodat ze een weloverwogen keuze kunnen maken. Op die manier hopen de samenwerkende partners school-uitval terug te dringen. De deelnemende scholen stemmen de inhoud en werkwijze van het vmbo en het mbo zo goed mogelijk op elkaar af. De lat ligt hoog: Zorg in beeld streeft een optimale aansluiting met de beroepspraktijk na. Verder krijgt het formuleren van gemeenschappelijke beroepscompetenties voor vmbo en mbo veel aandacht. Het gaat daarbij om beroepscompetenties die gelden voor alle werkvelden in de zorg. Organiseren en plannen bijvoorbeeld. Samenwerken. Reflecteren.

Concreet ontwikkelt de school een serie pilots, bestaande uit prestaties, opdrachten, observatielijsten en lesprogramma's. Het gaat om producten die zijn aangepast aan de beroepspraktijk. Inmiddels zijn er drie pilots succesvol afgerond

'Dit had ik niet durven dromen'

'In het project Zorg in beeld werkt het Roelof van Echten College samen met het Alfa-college en de stichting Zorgpalet. We doen dit sinds september 2007. De doelstelling is natuurlijk een doorlopende leerlijn, waardoor hopelijk ook de uitval in het mbo afneemt. Dat betekent concreet dat vakinhoudelijke en praktische zaken veel beter op elkaar worden afgestemd. Zo besteden wij in dit project op het vmbo al aandacht aan reflectie. Anders lopen onze leerlingen hier op het mbo tegenaan. Omdat ze dit niet kennen of kunnen. En we gaan al in de vmbo-onderbouw met prestaties en competenties aan de slag.'

'Vreemd genoeg hadden docenten van het Roelof van Echten en het Alfa-college voorheen nauwelijks contact met elkaar. Vakinhoudelijk was er helemaal geen overleg. De overdracht van leerlingen verliep uitsluitend via de decaan. Toen we met elkaar rond de tafel gingen zitten, zagen we allemaal al vrij snel wat de overlappings in het lesprogramma waren. Die zijn er nu al uit. Na een aantal gesprekken zijn we met pilots gestart. Dat zijn een soort deelprojecten over een bepaald onderwerp waarin vmbo'ers en mbo'ers samenwerken. De pilots zijn op beide scholen gedraaid.'

'Mbo'ers assisteren en "coachen" vmbo'ers en zo leren ze van elkaar. Beide groepen zie je groeien. Volgend schooljaar gaan onze vmbo'ers daadwerkelijk twee dagen naar de zorginstelling. Om praktijkervaring op te doen. Vervolgens reflecteren



ze op hun ervaring in het bijzijn van mbo'ers. Onze docenten gaan ook stagelopen bij Zorgpalet. Begeleiders van Zorgpalet en mbo'ers leveren op hun beurt een bijdrage aan het vmbo-examen.'

'Onze leerlingen vinden deze manier van werken heel prettig. Ze werken in hun eigen tempo, in groepjes. Ze krijgen meer praktijkervaring en inzicht in het beroep. Voorwaarde voor succes? Je hebt op een school professionals nodig die enthousiast zijn over samenwerking en hier ook tijd en ruimte voor krijgen. Dan ontstaat vanzelf een netwerk. Bij ons verloopt de samenwerking zo goed... Dat had ik niet durven dromen.'

[REDACTED], projectleider Zorg in beeld en teamcoördinator Zorg & Welzijn en Mode & Commerce op het Roelof van Echten College (vmbo)

Do's & don'ts voor doorstroom

Hoe breng je alle kennis en ervaring van onderwijsinstellingen over de doorstroom van het vmbo naar het mbo samen? Door een themadag te organiseren. Op 3 juni 2008 presenteerden vmbo- en mbo-instellingen onder de noemer Gluren bij de burens hun good practices aan elkaar. Spektakelstuk van de dag: verkiezing van de beste do's en don'ts bij doorstroom.

Een dag vol kennisuitwisseling, vragen en weder-vragen. De themadag bood scholen volop de gelegenheid om van elkaars ervaringen te proeven en om lering te trekken uit de andere projecten. Hoe zien de doorstroomprojecten eruit? Waar zijn de scholen tegenaan gelopen? Hoe hebben ze knelpunten opgelost en vooral: wat zijn de succesfactoren?

Friese vlijt

De samenwerking tussen ROC Friese Poort en vmbo Marne College is een voorbeeld om je vingers bij af te likken (zie elders in dit boekje). Mbo'er [REDACTED] vertelt enthousiast over haar tutorrol in het project Tutoren in de zorg. Als voorbereiding op haar tutorschap heeft ze een tijdje meegelopen op de dagverzorging van verzorgingshuis Huyckestein. Speciaal voor het project volgde ze ook een training om ziektebeelden te kunnen herkennen en legde ze een map aan met mogelijke activiteiten voor de vmbo-stagiaires. Daarnaast maakte ze een achtwekenplanning voor haar stagiaires. Eén dag per week bezoekt [REDACTED] het Marne College om bij te praten met de vmbo-stagiaires die ze onder haar hoede heeft. Die zijn meer dan

enthousiast. 'Het is fijn begeleid te worden door iemand van bijna dezelfde leeftijd, iemand met dezelfde belevingswereld.'

Nijmeegse ontmoeting

Nog een knap staaltje samenwerking: ROC Nijmegen met het Kandinsky College in het Samen Leren-project (zie elders in dit boekje). Enthousiast laat docent [REDACTED] een film zien waarin vmbo'ers van de sector Zorg en Welzijn onder begeleiding van een mbo'er aan het werk zijn in een ontmoetingsruimte van seniorencomplex de Rentmeesterhof. De leerlingen zijn druk in de weer het de bejaarde bewoners naar de zin te maken met een hapje en een drankje. Het vmbo en het mbo werken samen aan de ontwikkeling van een portfolio voor de vmbo-leerlingen. Dit gebeurt volgens de vmbo-competentielijn. [REDACTED] collega [REDACTED] geeft aan dat de vmbo'ers gemiddeld een dagdeel les mislopen door het project. 'Maar als je daar een probleem van maakt, durf je niets meer.' Het Rentmeesterhof-project is een groot succes. [REDACTED]: 'Je kunt mooie plannen schrijven, maar niets werkt zo krachtig als elkaar ontmoeten.'

Markt

Zomaar twee Gluren bij de burens-voorbeelden. Leerzame projecten, evenals de andere negen die op de themadag worden gepresenteerd. Met ieder hun eigen do's en don'ts.

Op deze dag worden alle do's en don'ts vermarkt: iedereen kan erop bieden. Nadat de markt met een ferme gongslag is geopend, wordt er druk

geboden. Ieder heeft zijn eigen argument om voor een do of een don't te gaan. Een deelnemster die bijvoorbeeld op de don't 'Alle beren op de weg vooraf willen opruimen' heeft geboden, zegt: 'Soms moet je gewoon beginnen.' Haar collega biedt ondertussen op de do 'De schoolleiding moet durf en ondernemerschap tonen'. Haar argument: 'Het is broodnodig dat de directie achter de docenten staat.' Mogelijkheden genoeg om op te bieden. Maar er kunnen maar twee winnaars zijn. Winnende do: 'Kennis delen en successen vieren' van het Horizon College en het Petrus Canisius College. Beste don't: 'Hang het project niet aan één persoon op' van ROC A12 samen met OBC. En de prijs? Een prachtig glazen kunstobject dat een helpende hand verbeeldt.

Op de cd-rom achterin dit boekje vindt u nog meer do's & don'ts. Voor de opsomming hebben we dankbaar gebruikgemaakt van de suggesties uit de projecten van het Consortium Stimuleringsinitiatief vmbo-mbo, de zes andere geselecteerde projecten en de 'Toekomstgerichte leerpunten aansluiting/doorstroom vmbo-mbo en mbo-hbo' van de regionale herontwerpprojecten (presentatie Platform Bèta Techniek, 8 oktober 2007).

Top-5 do's

- 1 Deel kennis en vier successen: inspirerende bijeenkomsten met good practice en in aanwezigheid van praktijkinstellingen en leerlingen. (Petrus Canisius en Horizon College)
- 2 (gedeelde 2e, 3e en 4e plaats) Laat vmbo-leerlingen vooral oefenen in het 'echie'. Vmbo-leerlingen gaan met heel veel plezier naar Actief Praktijk Leermomenten (Oostvaarderscollege en ROC Flevoland).
- 3 (gedeelde 2e, 3e, 4e plaats) Laat vmbo-leerlingen met mbo-leerlingen samenwerken (Roelof van Echten en Alfa College).
- 4 (gedeelde 2e, 3e en 4e plaats) Zorg voor 'durf en ondernemerschap' bij schoolleiding inclusief keuze voor een ander concept en binnenhalen praktijk en dus het bedrijfsleven (CCZ en ROC ASA).
- 5 Laat creatieve ruimte aan enthousiaste mensen die in het plan geloven. (AOC Oost)

49

Top-5 don'ts

- 1 Hang het project niet aan één persoon op: zorg voor meerdere trekkers, die elkaar kunnen aflossen bij het 'op kop gaan' (ROC A12).
- 2 Probeer niet 'alle beren op de weg' vooraf op te ruimen, maar begin en stel tussentijds bij (Kandinsky College en ROC Nijmegen).
- 3 Blijf niet in concepten hangen, maak het expliciet: wees helder en duidelijk in de afspraken die je met elkaar maakt. Plan do check act! (CCZ en ROC ASA)
- 4 (gedeelde 4e en 5e plaats) Overhaast niet, onderschat cultuurverschillen niet (Amarantis).
- 5 (gedeelde 4e en 5e plaats) Beperk het niet tot een convenant. Dat alleen betekent niet dat het vanzelf goed loopt (Oostvaarderscollege en ROC Flevoland).

Kleur bekennen

Conclusies over vmbo-mbo

Veel meer hoger opgeleiden. Een stevige ambitie, voor Nederland vastgelegd in het Lissabon-akkoord. Het is een doel dat alleen te realiseren is als er meer leerlingen doorstromen naar een opleiding op een volgend niveau in de onderwijskolom.

Leerlingen moeten de kans krijgen hun talenten optimaal te ontwikkelen. Er zijn daarom mooi geplaveide wegen door de onderwijskolom nodig. De wegen vertonen nu immers nog te vaak te veel hobbels, wegversperringen en valkuilen. Dat besef wint aan belang, constateerden we voorin dit boekje al.

Niet alleen op macroniveau, niet alleen met het oog op onze Lissabon-ambities. Ook op microniveau. Iedere individuele leerling heeft recht op een zo goed mogelijke schoolloopbaan, ongeacht onze politieke agenda. Ook dat zien we terug bij tal van projecten en initiatieven en lezen we in verschillende publicaties. Belangrijke vragen daarbij zijn:

- Hoe komt elke leerling met oog op zijn of haar talenten op de juiste plek in het onderwijssysteem en op de plek waar hij of zij die talenten wil toepassen?
- Hoe kun je dat stelsel zo inrichten en invullen dat het individuele talent van de leerling wordt onderkend en gehonoreerd in aanbod en ondersteuning?

Met alle initiatieven die er zijn (er zijn er velen meer dan de twaalf in dit boekje), is er al ruime ervaring binnen scholen om de doorstroom aan te pakken. We weten steeds meer over wat wel en wat niet te doen, de do's en dont's. We zagen dat we bij de inrichting van opleidingen nog veel meer kunnen doen om rekening te houden met de specifieke kenmerken van die leerling. Denk aan de leerstijlen die SARV ons meegeeft. Denk ook aan de groep 'overbelasten' die naar het idee van de WRR het beste kunnen worden opgevangen in plus-scholen. Maatwerk, tempodifferentiatie, flexibiliteit, structuur en verbondenheid bieden aan leerlingen is daarbij essentieel.

Tijd om kleur te bekennen

Nu alle partners in én rondom het onderwijs zich bewust worden van het belang van de doorstroom, is het tijd om kleur te bekennen. Op alle niveaus.

Werken aan kleurrijke verbindingen tussen vmbo en mbo zal een hoop kosten, maar nog meer opleveren!

Op macroniveau

De overheid moet kleur bekennen door samenhangend beleid te ontwikkelen in het vo en bve-velde en door initiatieven van scholen de ruimte te geven. Kleur bekennen betekent hier ook: knopen doorhakken, zodat het stelsel zich kan aanpassen aan de diversiteit van de leerlingen (met hun verschillende talenten) en de wensen en eisen van de arbeidsmarkt. Het sleutelbegrip op dit niveau is: de juiste match mogelijk maken.

Op mesoniveau

Scholen moeten kleur bekennen door échte, structurele energie in de doorstroom te steken. Mbo-instellingen moeten erop uitgaan om het vmbo te leren kennen en te leren begrijpen. Vmbo-scholen moeten de mbo-instellingen in om de ontwikkelingen in het mbo te bekijken, het onderwijs te leren kennen en contacten te leggen. Scholen: neem de do's en de dont's ter harte. Ga aan de slag om doorlopende leerlijnen vorm te geven! Het sleutelbegrip op dit niveau is: warme overdracht.

Op microniveau

Iedereen die betrokken is bij leerlingen in de leeftijdscategorie 12-18 jaar moet kleur bekennen door de leerlingen écht centraal te stellen. Richt het onderwijs zodanig in dat je rekening houdt met hun leerstijl en specifieke karakteristieken. Ondersteun die leerlingen in het keuzeproces waar ze doorlopend in zitten. Laat hen al op prille leeftijd volop praktijkervaringen opdoen en leer hen hierop te reflecteren. Voel je verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het talent van iedere afzonderlijke leerling en geef het gapende zwarte gat tussen de verschillende niveaus geen kans! Het sleutelbegrip op dit niveau is: loopbaanleren

Literatuurlijst

- Adviesgroep vmbo (2008). *VMBO! Kleurrijk kansrijk!* Den Haag: Adviesgroep vmbo.
- Adviesgroep vmbo (2008) *Lobby voor LOB*. Den Haag: Adviesgroep vmbo
- Balk, T. e.a. (2007-2008). *Nieuwsbrieven 1-7 Consortium VMBO - MBO Stimuleringsinitiatief*.
- COLO (2007). *Samen werken aan doorstroming. Kenniscentra in de beroepskolom*. Zoetermeer: COLO.
- Doornenbal, J. en Reitsma, J. *Samenleving lijdt schade als kinderen buiten de boot vallen*. Artikel website Hanzehogeschool Groningen.
- Esch, van W. & Neuvel, J. (2007). *De overgang van vmbo naar mbo: van breukvlak naar draagvlak. Overzichtsstudie van Nederlands onderzoek*, 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Evers, W. (2006). *Succesvol kiezen. Onderzoek naar het studiekeuzegedrag van vmbo-leerlingen*. Hengelo: ROC van Twente.
- Free, C. (2007). *De Boom der Kennis. Triptiek over het Oude en Nieuwe Leren*. 's-Hertogenbosch: School voor de toekomst.
- Gelder, van W., e.a. (2007). *Onderwijs en Bedrijfsleven: Samen slimmer worden. Verslag van een verkenningstocht*. Driebergen: HPBO.
- Gemeenschappelijk Procesmanagement (2006). *Met losse teugel. Eerste advies van de Commissie Crebo over een nieuw centraal registratiesysteem voor Inschrijving en Diplomerings*. Ede: Gemeenschappelijk Procesmanagement.
- Gemeenschappelijk Procesmanagement (2007). *Op koers. Vervolgadvies van de werkgroepen informatie en instroom/uitstroom over een nieuw centraal registratiesysteem voor Inschrijving en Diplomerings*. Ede: Gemeenschappelijk Procesmanagement.
- Grinsven, van V, Elphick, E. (2008). *Aansluiting vmbo-mbo een gedeelde zorg*. Utrecht: Adviesgroep VMBO
- Groeneveld, M.J. e.a. (2008). *Kenmerkend vmbo. Een vergelijkend onderzoek naar de kenmerken van vmbo-leerlingen en de generatie Einstein*. Hilversum: Hiteq.
- Herweijer, L. (2008). *Gestruikelend voor de start: de school verlaten zonder startkwalificatie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Huisman, J. (2007). *Het Metalen Scharnierpunt. Een doorlopend traject vmbo-mbo voor metaal/metalektro. Tussentstand*. 's-Hertogenbosch: Cinop.
- Inspectie van het Onderwijs (2007). *Competenties: kun je dat leren? Een inspectieonderzoek naar de onderwijskundige kwaliteit van de vernieuwing in het MBO*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Klatter, E. (2007). *Nulmeting Het Metalen Scharnierpunt. Onderzoeksverslag Nulmeting over aansluiting vmbo-mbo*. 's-Hertogenbosch: Cinop.
- MBO 2010 (2007). *Beleidsnotitie doorstroom vmbo-mbo*. Ede: MBO 2010
- MBO 2010 (2007). *Definitief concept herontwerpagenda vmbo-mbo 2007*. Ede: MBO 2010
- MBO 2010 (2007). *Constructieve frictie². HBO over mbo: een reisverslag*. Ede: MBO 2010
- Meijerink, H., e.a. (2008). *Over de drempels met Taal en Rekenen. Hoofdrapport van de expertgroep Doorlopende leerlijnen Taal en Rekenen*. Enschede: SLO.
- Meijers, F., Kuijpers, M. & Bakker, J. (2006). *Over leerloopbanen en loopbaanleren. Loopbaancompetenties in het (v)mbo*.
- Meijers, F., Kuijpers, M. & Bakker, J. (2006). *Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo. Hoe werkt het?*

- Meijers, F., Kuijpers, M. & Winters, A. *Kwalitatieve studie: groepsinterviews met leerlingen, begeleiders en managers van school en in de praktijk.* (2008). Oss: ROC De Leijgraaf.
- Meijers, F., Kuijpers, M. & Winters, A. *Kwalitatieve studie: analyse van bpv-gesprekken.* (2008). Oss: ROC De Leijgraaf.
- Meijers, F., Kuijpers, M. & Winters, A. *De start van loopbaanleren. Vragenlijstonderzoek.* (2008). Oss: ROC De Leijgraaf.
- Meijers, F., Kuijpers, M. & Winters, A. (2008). *Loopbaanleren in het Noord-Oost Brabantse vmbo.* Oss: ROC De Leijgraaf.
- Ministerie van Onderwijs (2007). *Voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs, brief aan de Tweede Kamer VO/OK2007/45792.* Den Haag: OCW.
- Ministerie van Onderwijs (2008). *Werken aan vakmanschap. Strategische agenda Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie 2008-2011.* Den Haag: OCW.
- Onderwijsraad (2003). *Onderweg in het Beroepsonderwijs. Ondersteuning van de leerloopbanen van leerlingen.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2005). *Betere overgangen in het onderwijs. Adviezen voor de vermindering van voortijdig schoolverlaten en het verkrijgen van een hoger opleidingsniveau in Nederland.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2007). *Doorstroom in het onderwijs.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2007). *Doorstroom en talentontwikkeling. Verkenning.* Den Haag: Onderwijsraad.
- Petit, R.W. en Tubbing, M.M. (2008). *Succesfactoren in loopbaanoriëntatie en -begeleiding op het vmbo en mbo. Nulmeting in opdracht van Platform Midden Nederland.* Amstelveen: C. van de Graaf & Partners BV.
- Platform Betatechniek (2007). *Krant regionale herontwerp-projecten. Toekomstgerichte leerpunten aansluiting/doorstroom vmbo-mbo en mbo-hbo (p.18).* Den Haag: Platform Betatechniek.
- Procesmanagement Herontwerp mbo (2005). *Domeinen in het mbo: meer ruimte voor regio, leerling en school. Advies aan de BVE Raad.* Ede: Procesmanagement Herontwerp mbo.
- Procesmanagement Herontwerp mbo (2007). *De Balansschool. Generatie Einstein over herontwerp mbo.* Ede: Procesmanagement Herontwerp mbo.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2008). *Tussen flaneren en schofferen. Een constructieve aanpak van het fenomeen hangjongeren.* Amsterdam: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Rinnooy Kan, A.H.G., (2008). *Zuinig op Nederland, Hofstad-lezing.* Den Haag.
- Schoonhoven, R. van (2007). *Genegen of gelegen: feiten over samenwerking tussen vo en mbo.* Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.
- Taskforce jeugdwerkloosheid (2007). *Handreiking organisatie succesvolle overgang VMBO – MBO.* Tilburg: Bureau Queste.
- Winsemius, P. e.a. (2008). *Niemand houdt van ze.* Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Colofon

Dit is een uitgave van het procesmanagement MBO 2010

TEKST [REDACTED]

PRODUCTIE [REDACTED]

VORMGEVING [REDACTED]

FOTOGRAFIE [REDACTED]

DRUKWERK Trioprint

OPLAGE 3.000

Oktober 2008



onderwijs dat werkt



Stichting Innovatie Beroepsonderwijs
t.a.v. [REDACTED]
Postbus 7001
6710 CB Ede

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.mjnocw.nl

Contactpersoon

[REDACTED]
[REDACTED]@minocw.nl
IPC 2150

Onze referentie
BVE/Stelsel/142333

Uw brief van
4 mei 2009

Datum **11 AUG. 2009**
Betreft Verzoek om verlenging instelling MBO 2010

Geachte [REDACTED],

Ik dank u hartelijk voor uw inzet bij de ondersteuning van scholen bij de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur in de periode van 1 augustus 2007 tot heden. De implementatie is een omvangrijke operatie. Het is belangrijk dat dit op een zorgvuldige en breed gedragen wijze geschiedt.

In vervolg op mijn brief van 27 juni 2007 en in reactie op uw brief van 4 mei, verleng ik de projectperiode van MBO 2010 van 1 augustus 2010 tot 1 augustus 2011 voor de continuering van uw ondersteuning van scholen bij de implementatie van cgo.

Uiterlijk december 2009 ontvang ik van u een activiteitenplan en begroting voor de jaren 2010 en 2011. Op basis daarvan zal ik maximaal € 3,0 mln. beschikbaar stellen voor 2010 en de afbouwfase in 2011.

Met vriendelijke groet,

de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,


Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart



onderwijs dat werkt

Activiteitenplan 2009

Datum :27 december 2008

Activiteitenplan 2009

Inhoud

1.	Op weg naar 2010	3
2.	De basis van het Activiteitenplan	5
3.	Procesvoering: de kenmerken.....	6
4.	De organisatie van MBO 2010	11
5.	Het Accountteam in beeld	12
6.	Algemeen Programma.....	14
7.	Programma Inhoud.....	20
8.	Programma Bedrijfsvoering.....	26
9.	Programma Professionalisering	31
10.	Experimenten MBO 2008 - 2009.....	21
11.	Beroepspraktijkvorming.....	33
12.	Het jaar 2010	36

Activiteitenplan 2009

1. Op weg naar 2010

Op weg naar de procesfinale

De opdracht van het procesmanagement is duidelijk: ondersteuning van de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende modernisering van het MBO.

Ook de opdracht van de scholen is duidelijk:

- Alle leerlingen die in augustus 2010 met een opleiding starten volgen in het eerste leerjaar een opleiding die is gebaseerd op de nieuwe kwalificatiestructuur volgens het format zoals de Staatssecretaris dat heeft vastgesteld.
- De modernisering die noodzakelijkerwijze voortvloeit uit de implementatie van de nieuwe kwalificaties heeft wat betreft communicatie & informatie, bedrijfsvoering, professionalisering en inhoud zodanig vorm en inhoud gekregen, dat sprake is van een stevig en kwalitatief goed fundament, zodat de verdere ontwikkeling zich op een organische wijze voltrekt.

De opdracht van de kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven respectievelijk het coördinatiepunt luidt:

- Alle kwalificaties zijn van goede kwaliteit: uitvoerbaar, studeerbaar, transparant, samenhangend, vrij van doublures en functioneel in aantal ook wat de uitstroombkwalificaties betreft.

En tenslotte de opdracht van de overheid:

- Zorg dragen voor wet- en regelgeving die één op één aansluit bij de eisen van het gemoderniseerde mbo.

Activiteitenplan 2009

Het Activiteitenplan 2009 vormt de opmaat naar de procesfinale in 2010. Daarom kijken we in dit Activiteitenplan ook naar het slotjaar 2010. Daarbij is de volgende planning aan de orde:

- 1 augustus 2008 hebben de scholen de procesdoelstellingen gerealiseerd zoals vastgelegd in de voortgangsrapportage "Op weg naar 2010, het vervolg".
- September 2010: "boedelbeschrijving producten, diensten en projecten", voorbereiding en uitvoering transfer naar andere partijen.
- Oktober 2010: Competent City 2010.
- November 2010: Eind rapportage ten behoeve van de Staatssecretaris en de College van Bestuur van de MBO instellingen.
- December 2010: Liquidatie werkorganisatie MBO 2010.
- Voor 1 maart 2011 indiening Activiteitenverslag en Jaarrekening 2010 bij de beleidsdirectie BVE.
- Maart 2011: Eindverslag van het bestuur van de Stichting Innovatie Beroepsonderwijs en bestuurlijke afronding.

Alle zeilen bijzetten

In de periode september 2008 tot september 2010 zet MBO 2010 alle zeilen bij om de scholen adequaat te ondersteunen bij het succesvol realiseren van hun opdracht, waarvoor de scholen in de figuur van de Colleges van Bestuur ten principale verantwoordelijk zijn. En MBO 2010 zet alle zeilen bij om de kwalificaties uit te testen op de genoemde referentiepunten om zo een bijdrage te leveren aan de verdere kwaliteitsverbetering en doorontwikkeling van de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

Activiteitenplan 2009

2. De basis van het Activiteitenplan

Het Activiteitenplan 2009 is gebaseerd op:

- De opbrengsten van de diensten, producten en projecten van het procesmanagement in 2008.
- De observaties en analyses en de daaruit voortvloeiende conclusies en aanbevelingen zoals vastgelegd in de eindrapportage van de "kritische vrienden" : "*Op weg naar 2010, het vervolg van december 2008*".
- De verwachtingen van de loodsen / procesmanagers voor de periode 2009-2010.

Activiteitenplan 2009

3. Procesvoering: de kenmerken

3.1 De rollen

In termen van veranderingsmanagement vervult het Procesmanagement MBO 2010 de rol van *change agent*. De daarbij behorende rollen zijn die van:

- Makelaar, dus vraag en aanbod matchen.
- Vertegenwoordiger naar de externe omgeving van de sector om die adequaat te informeren over motieven, inhoud en doelstellingen van het implementatieproces en de daarbij horende modernisering.
- Verzamelaar en distributeur in print en digitaal van good en best practices.
- Informatiebron: communiceren over en verspreiden van goede voorbeelden.
- Initiator van activiteiten die een aanwijsbare bijdrage leveren aan de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur.
- Regisseur of co-regisseur: regievoering over de uitvoering van ondersteuningsactiviteiten die boven het niveau van de individuele instellingen uitstijgen.
- Producent van instrumenten ten behoeve van de ondersteuning bij de implementatie van de kwalificaties.

3.2 De vragen

Alvorens een activiteit in uitvoering te nemen stelt MBO 2010 zich de volgende vragen:

- Levert de activiteit een bijdrage aan de succesvolle implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur in 2010 en de daarmee samenhangende modernisering?
- Past de activiteit bij het karakter van MBO 2010 zoals dat met OCW als opdrachtgever is afgesproken?
- Is het haalbaar en realiseerbaar, dus succesvol uit te voeren?
- Is het betaalbaar?

Activiteitenplan 2009

- Is er een andere partij dan het procesmanagement zelf die deze activiteit (kwalitatief goed) kan uitvoeren?

3.3 De inventarisatie

Wat de laatstgenoemde vraag betreft hanteert MBO 2010 de volgende methodiek bij projecten, activiteiten, informatie en praktijkvoorbeelden:

- Is het beschikbaar bij scholen dan wel andere organisaties zonder een toevoeging van MBO2010 ?
- Zo ja: toegankelijk maken en distribueren.
- Is het beschikbaar bij scholen of andere organisaties met een noodzakelijke dan wel wenselijke toevoeging?
- Zo ja: verrijken, toegankelijk maken, distribueren.
- Als het niet beschikbaar is, treedt MBO 2010 op als aanjager of cofinancier van ontwikkelaars of ontwikkelt zelf.

3.4 De contractpartners

Bij de uitvoering van projecten leidt de geschetste aanpak tot de afweging:

- Rechten op publicatie, distributie, gebruik kopen al of niet op basis van cofinanciering
- Zelf doen
- Samen doen
- Uitbesteden

En wel in de genoemde volgorde. Indien de keuze valt op een van de laatste twee genoemde opties maakt MBO 2010 schriftelijke afspraken met de betreffende partij. Er is dus sprake van een contractrelatie. Bij de keuze van de contractpartners zijn de criteria prijs, doorlooptijd, kwaliteit en functionaliteit en bewezen participatie van de scholen van toepassing. Dus zakelijke afwegingen op basis van noodzakelijke criteria. Tevens geldt het criterium van marktconformiteit. Immers de Staatssecretaris vraagt als opdrachtgever van MBO 2010 activiteiten en diensten te leveren die een kwalitatief goede en aanwijsbare bijdrage leveren aan de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur.

Activiteitenplan 2009

3.5 De integrale aanpak

Succesvolle modernisering vereist in de tijd synchrone innovatie wat betreft inhoud, bedrijfsvoering en professionalisering. Zoveel is de afgelopen jaren in de praktijk duidelijk geworden. Onverlet latend de individuele verantwoordelijkheid van elk van de procesmanagers ligt het primaat bij de integrale aanpak. In het proces van *'thema's die ertoe doen'* tot projectuitvoering hanteert MBO 2010 de volgende methodiek:

1. MBO 2010 stelt knelpunten vast op basis van de gespreksronden, bevindingen van procesmanagers en accountmanagers. Dit wat betreft de implementatie van de nieuwe kwalificaties, waarin begrepen de examinering en de onderwerpen, waarbij modernisering aan de orde is.
2. Agendaonderwerpen vaststellen.
3. Te realiseren doelen vaststellen op basis van een samenhangende aanpak.
4. Activiteiten formuleren en vaststellen alsmede het aggregatieniveau vaststellen en de handelingsruimte creëren.
5. Activiteiten clusteren in projecten, per themadomein en integraal.
6. Nagaan wat nieuw is en wat al loopt, doublures in kaart brengen en bepalen waar verbinding nodig is.
7. Projectmapping uitvoeren.
8. Financiering vaststellen.
9. Goedkeuring projecten door procesteam.
10. Bij integrale projecten wordt een van de procesmanagers belast met de coördinatie.
11. Uitvoering.
12. Mainstreaming onder meer door geplande en gecontroleerde verspreiding van opbrengsten.

Activiteitenplan 2009

3.6 De ordening van activiteiten

De ordening verloopt langs de volgende lijnen:

De implementatie van de nieuwe (competentiegerichte) kwalificaties. In essentie een technische operatie. De ondersteuning van 2010 is concreet en de doorlooptijden van de activiteitenprogramma's zijn gerelateerd aan het beoogde resultaat per 1 augustus 2010. De inzet van instrumenten ter ondersteuning van de modernisering van het primaire proces zoals de handreiking beoordelen en examineren, de competentiewijzer vmbo.mbo, een werkmodel werkpleklers. En wat betreft de organiseerbaarheid, betaalbaarheid, efficiency en effectiviteit van het onderwijs en de examinering. De ondersteuning van scholen bij "*het maken van onderwijs op basis van de nieuwe kwalificaties en de examinering*" door het verzamelen en uitwisselen van goede praktijkvoorbeelden.

- De implementatie van moderniseringsmaatregelen die voortvloeien uit de operationalisering van de nieuwe kwalificaties. Voorbeelden daarvan zijn het opleveren van direct inzetbare en functionele managementtools op het gebied van professionalisering en bedrijfsvoering. Het aanleveren van kostenmodellen, managementgames, het organiseren van werkconferenties. Ook hier gaat het om activiteiten met een doorlooptijd zoals boven aangegeven.
- Projecten met een doorlooptijd die voorbij 2010 gaat.

De rol van MBO 2010 is daarbij een andere. Het procesmanagement treedt op als cofinancier, coregisseur, facilitator, agendaontwerper, initiatiefnemer en/of als makelaar. Voorbeelden van deze categorie projecten zijn de Netwerkschool 2.0., de "Parell- projecten", het project Werkpleklers. En andere projecten van het Platform Beroepsonderwijs.

De rol van MBO 2010 is verankerd in een set van afspraken zoals die zijn gemaakt in het kader van de Kenniscoalitie MBO (Het Platform Beroepsonderwijs, Platform Bèta- Techniek en MBO 2010).

- De radarfunctie

Tot de radarfunctie behoren publicaties van MBO 2010 zoals de Kennisgids, de ICT landkaart, ICT implementatie voor beginners en publicaties gericht op een specifiek thema vanuit een of meer themadomeinen. Een tweede categorie betreft de gesprekken met docenten en het in beeld brengen van de positie en waardering van leerlingen. En het tenslotte in kaart brengen van feiten, ontwikkelingen en (voorgenomen) beleid die het implementatieproces bevorderen, belemmeren dan wel blokkeren. Deze laatstgenoemde berichtencategorie is exclusief bedoeld voor de beleidsdirectie BVE van het Ministerie.

Activiteitenplan 2009

3.7 Onderwijsbeleid

Beleidsontwikkeling, beleidsadvisering en visieontwikkeling behoren niet tot het takenpakket van MBO 2010. Het procesmanagement voert zijn opdracht uit op basis van het onderwijsbeleid zoals de Staatssecretaris dat in en na overleg met de betreffende belangenorganisaties vaststelt.

Activiteitenplan 2009

4. De organisatie van MBO 2010

Medio 2008 heeft 2010 in goed overleg met de beleidsdirectie BVE een tussenrapportage gemaakt en het eigen functioneren aan een evaluatie onderworpen. De resultaten daarvan zijn vastgelegd in de tussenrapportage *Halverwege 2008* en in *Alle zeilen bijzetten*. Naar aanleiding van de bevindingen van het laatstgenoemde (evaluatie)document heeft MBO 2010 besloten de implementatiekracht van de organisatie fors te versterken. Dit door effectuering van het voornemen zoals vastgelegd in het Plan van Aanpak MBO 2010 van september 2007: het formeren van een team van accountmanagers.

De werkorganisatie kent vanaf september 2008 de volgende clusters:

- De programma's: in dit cluster zijn actief de vier procesmanagers, de algemeen projectleider alsmede de programmamanagers die betrokken zijn bij de operationalisering van een of meer van de genoemde programmalijnen.
- De scholen: in dit cluster zijn actief de algemeen procesmanager van 2010, de algemeen projectleider, de "*kritische vrienden*" en de accountmanagers.
- De facilitering: in dit cluster zijn actief de algemeen procesmanager, algemeen projectleider, het secretariaat, de projectsecretaris, de communicatieadviseurs, de webmasters.

Om een samenhangende aanpak te borgen is voorzien in drie typen 'navigatie bijeenkomsten':

- Plenair procesmanagement, algemeen projectleider, projectsecretaris (tweewekelijks)
- Plenair procesmanagement, kritische vrienden, account- en programmamanagers, algemeen projectleider (drie keer per jaar)
- Algemeen procesmanager, algemeen projectleider en communicatieteam (zeswekelijks)

Daarnaast is er vanzelfsprekend voorzien in werkoverleg gekoppeld aan de onderscheiden activiteiten en werkzaamheden van MBO 2010.

Activiteitenplan 2009

5. Het Accountteam in beeld

Nieuw bij MBO 2010, dus een korte schets.

Het Account Team 2010:

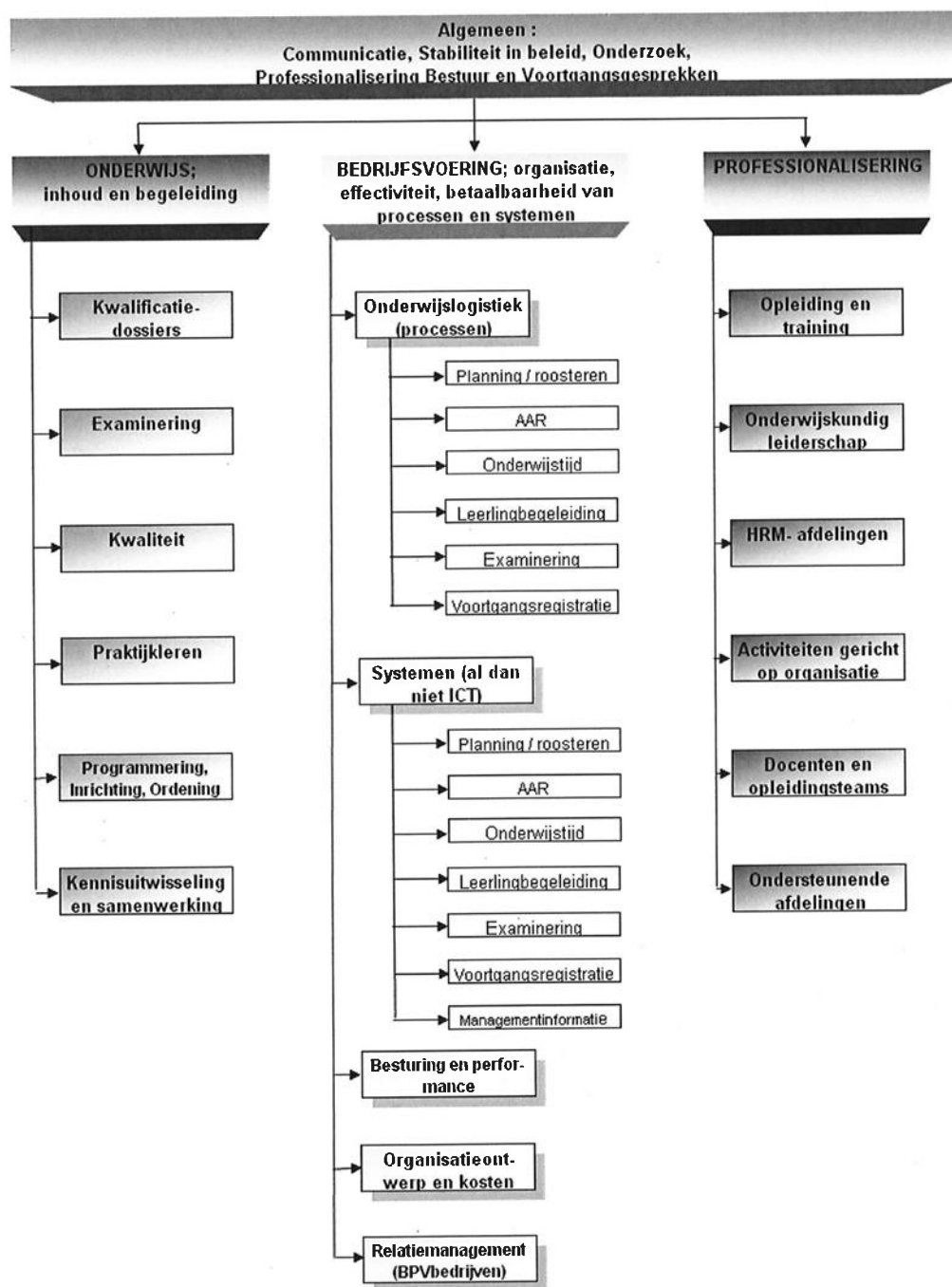
- Bestaat uit drie leden met een brede ervaring in bedrijfsleven en hoger- en middelbaar beroepsonderwijs.
- Zijn gecontracteerd gedurende ongeveer 45 weken per jaar met een wekelijkse inzet van circa 2 dagen.
- Hebben elk ruim 20 scholen in portefeuille.

De opdracht van het accountteam is verwoord in paragraaf 6.5 van het Activiteitenplan.

De programma's, de scholen, de facilitering.

Activiteitenplan 2009

Overzicht activiteitentema's herontwerp 2010



Activiteitenplan 2009

6. Algemeen Programma

6.1 Communicatie

6.1.1 Beoogd resultaat

Zorg dragen voor een kwalitatief goed functionerend systeem van kennis- en materiaaluitwisseling, waardoor een actuele en adequate informatievoorziening over de inhoud, resultaten, voortgang van de implementatie van de nieuwe kwalificaties en de daaruit voortvloeiende moderniseringsmaatregelen is gegarandeerd. Voorts het verzorgen van publicaties over de implementatiethema's die ertoe doen. Het ondersteunen van activiteiten die het imago en de positie van het (gemoderniseerde) MBO versterken. En tenslotte het onderhouden van de communicatie naar de scholen en van de scholen naar MBO 2010. Proces- en programmamanagers, de kritische vrienden, de algemeen projectleider, de beleidsadviseurs en de accountmanagers dragen ieder vanuit de eigen rol en opdracht zorg voor een even levendig als frequent en productief communicatienetwerk tussen de scholen zowel individueel als in samenwerkingsverbanden en MBO 2010.

6.1.2 Activiteiten

- De websites www.mbo2010.nl, www.mboacademies.nl, www.herontwerpschool.nl onderhouden en tot een succes maken dan wel het gegenereerde succes uitbouwen.
- Campagne MBO en de Marshalls in samenwerking met de Stichting Branchepromotie Beroepsonderwijs ondersteunen.
- Het verzorgen van workshops etc. gericht op de scholen zelf en de externe omgeving.
- Het in samenwerking met het Platform Bèta Techniek in het kader van de promotie van technisch onderwijs vernieuwen en verbeteren van de inhoud ervan. Het verzorgen van uitwisselingsbijeenkomsten op basis van de "platform audits". En de uitvoering van activiteiten die het imago van het technisch beroepsonderwijs versterken.
- Het in samenwerking met de MBO Raad en de Stichting Branchepromotie Beroepsonderwijs periodiek organiseren van bijeenkomsten voor de directeuren/hoofden communicatie.