

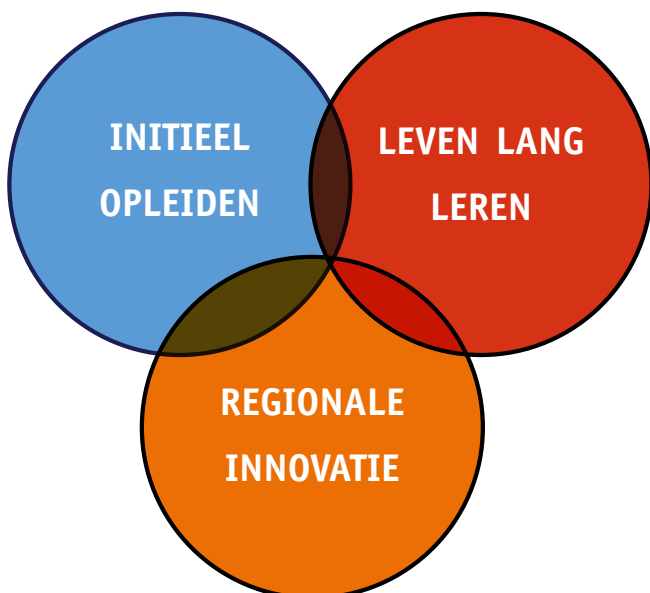


De klassieke publieke waarde die we in Nederland aan het beroepsonderwijs hechten, is tweeledig: kwalificatie voor een beroep en voorbereiden op participatie in de samenleving. Voor de toekomstige arbeidsmarkt is dat niet meer voldoende. Deelnemers moeten voorbereid worden op een leven lang leren en veranderen. Bovendien komen er twee publieke waarden bij: onderhouden van kwalificaties van volwassen werknemers en ondernemers, en bijdragen aan de innovatie van beroepen en economische activiteiten (Moore, 1995).

Bij herijking kan een instelling voor beroepsonderwijs variëren in de mate waarin ze deze drie publieke waarden prioriteit geeft en op welke manier ze deze invult. Daarnaast kan de instelling keuzes maken in de mate waarin deze opdrachten parallel ontwikkeld worden of juist ingezet worden om elkaar te versterken.

Het model dat we ontwikkeld hebben, geeft inzicht in de keuze die de instelling hieromtrent maakt. Het model bestaat

uit drie gekleurde bollen. Iedere bol staat voor één van de drie publieke waarden: initieel opleiden, leven lang leren en regionale innovatie. De bollen kunnen variëren in grootte, al naar gelang de instelling tijd en aandacht aan een specifieke publieke waarde besteedt. Zie figuur hieronder:



*Figuur 4 Driebollenmodel*

### 3 toekomstscenario's

De opgave voor de onderwijsinstellingen is, zoals gezegd, om in de overgangperiode op zoek te gaan naar nieuwe legitimering. Dit is een proces van onderhandeling met de overheid als mandaatgever. Om zich voor te bereiden op deze onderhandeling kan een bestuur of bestuurder een gedachte-experiment doen in de vorm van een scenariostudie (zie onderstaand kader).

#### Scenariostudies

Scenario's zijn voor velen het ultieme, postmoderne instrument om over de toekomst te praten. Niet de juistheid van de feiten staat centraal, maar het communicatieproces en de dialoog tussen mensen. Het doel van toekomstverhalen is het tot stand brengen van goede onderlinge communicatie en het expliciet maken van de onderliggende denkbeelden over de toekomst. Vanaf de jaren negentig ontstaan twee nieuwe, verschillende visies op denken over de toekomst.

In de ene visie zijn scenario's uiteindelijk bedoeld om de toekomst beter te voorspellen. Met kansberekeningen worden grote onzekerheden becijferd, die niet door nader onderzoek kunnen worden gereduceerd. Deze methodiek gaat uit van een maakbare samenleving. Scenario's bieden managers en besluitvormers optimale antwoorden op strategische problemen.

In de andere visie worden scenario's niet ingezet om het juiste antwoord te vinden, maar om via verschillende mogelijke toekomstbeelden de perceptie te veranderen en de geest te scherpen. Rationele analyse kan leiden tot business-as-usual-beslissingen. In situaties van grote complexiteit zijn voor de juiste strategische keuzes ook intuïtie en creativiteit vereist. In deze scenariovisie wordt gebruikgemaakt van een combinatie van twee methodes: analytische technieken zoals modellen en risicoanalyse, en participatieve technieken zoals strategiediscussies en focusgroups.

Steeds meer mensen beseffen dat de oplossing van maatschappelijke problemen zeer complex is en de toekomst onzeker. De interactie tussen verschillende dimensies en processen lijkt vaak tot discontinuïteit te leiden. Tegenwoordig worden scenario's daarom voor allerlei doeleinden en in verschillende contexten gebruikt. We zien dat bijvoorbeeld gebeuren in kleine bedrijven, non-profitorganisaties, gemeentes, provincies, ministeries, multinationals als Shell en KPN en in internationale organisaties als de Wereldbank.

De regionale contexten waarbinnen aoc's en has'en moeten opereren, zijn in belangrijke mate verschillend. Het is dan ook zeer goed voorstelbaar dat hun respectieve bestuurders verschillende stippen op de horizon kiezen. De gelijkvormigheid die nu heerst in 'onderwijsland' hoeft in het tijdperk van nieuwe publieke mandaten niet te blijven bestaan. Op basis van historie, huidige uitgangssituatie, regionale ontwikkelingstrajecten en voorkeuren van bestuurders ontstaat een couleur locale. Aan de hand van het driebollenmodel kunnen drie mogelijke ontwikkelingsscenario's - stippen op de horizon - benoemd worden:

1. Focus op de sociale vraag met als dominante waarde: scholing.
2. Focus op sectorale specialisatie met een multiwaarde: scholing, leven lang leren en innoveren.
3. Focus op (verticaal) vakmanschap met als dominante waarden: scholing en leven lang leren.

Note: de ontwikkelingsscenario's zijn, zoals dat hoort bij scenario's, wellicht extreem gesteld en zo beschreven dat ze aansluiten bij het huidige referentiekader. De scenario's kunnen managers helpen om hun beeld bij te stellen en hun blik te veranderen. Peter Drucker stelt in dit verband: 'The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday's logic.'

Ieder scenario is vanuit vier kijkrichtingen beschreven: inhoud (doelstelling), bedrijfsvoering (effect op systemen en werkprocessen), relaties en competenties. Om niet in herhaling te vervallen, zijn de belangrijkste kenmerken benoemd, maar deze kunnen ook van gelden voor de andere scenario's.

## Scenario 1: Focus op de sociale vraag

### Inhoud

De instelling richt zich op het scholen van jongeren, zodat deze zich kunnen handhaven in de maatschappij: bildung en vakvaardigheden voor het uitoefenen van een functie. De aansluiting met het vmbo, havo en vwo via groenlyceum-trajecten zijn bijvoorbeeld belangrijk. De rol en positie van de beroepspraktijk beperkt zich tot het vaststellen van de eindtermen



(kwalificaties en competenties) en het bieden van stage- en leerbedrijven voor het behalen van een cijfer. Om een bepaalde categorie jongeren een aantrekkelijke leeromgeving te bieden, zijn ook opleidingen die minder beroepsrelevant zijn, zoals bloemschikken en kleindierversorgung, van belang. Zo kan een goede invulling gegeven worden aan de sociale vraag van de regio om jongeren te scholen.

### Bedrijfsvoering

De bedrijfsmatige kengetallen voor dit scenario worden gekenmerkt door schaal, efficiency, brede-basis-opleiding met minimale differentiatie. Een bekende norm is cohorten van minimaal 20 – 25 leerlingen/studenten. Bij aantallen lager dan 20 is de bekostiging niet in balans met de kosten.

In de interactie met de regionale stakeholders richt de focus zich op het effectief inrichten van het leerproces, zodat de jongeren een diploma krijgen. 'Aoc's hebben vaak al een grote vmbo-populatie (zie casus Clusius waar twee derde vmbo is). Hun mbo-opleidingen vormen een bescheiden aandeel met vaak relatief kleine opleidingen die slechts voor een beperkt deel direct relevant zijn voor het groene werkveld. Vanuit een bedrijfseconomisch perspectief zal samenwerking of fusie met een regionaal roc voor de hand liggen om de minimale schaal te behalen.

De kwaliteitsstandaarden worden bepaald door de publieke toezichthouders en ontwikkelaars van de kwalificatiestructuur. Als de kwalificatiedossiers worden bijgesteld, wordt het curriculum aangepast, bijvoorbeeld na een periode van vijf jaar.

De onderwijscyclus en rol van docenten is stabiel en goed te automatiseren.

### Relatie

Voor de werkgevers in de regio beperkt de aantrekkelijkheid zich tot de aanlevering van voldoende gekwalificeerde nieuwe medewerkers. De competitie tussen opleidingen die op weg zijn naar de toekomst kan ertoe leiden dat werkgevers meewerken aan de ontwikkeling van voldoende instroom. Dat komt omdat die betrokkenheid vaak gekoppeld is aan het imago van de bedrijfstak. In de human capital-agenda van de topsectoren Agro & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen zijn opgenomen:

- ✓ Het **bedrijfsleven** erkent het belang van **gezamenlijke profilering** en organiseert een intelligent imago-offensief, aansluitend bij de **gezamenlijke profilering**. Dit gebeurt vanuit de (regionale) economische clusters en in samenspel met het onderwijs én de jongeren.
- ✓ In samenwerking met het bedrijfsleven worden **jongeren** actief geïnformeerd over het beroepenveld en de carrièrekansen in de hele voedselketen, inclusief handel en dienstverlening.

De relatie met het beroepenveld staat echter wel onder druk. Dit komt doordat de dynamiek van de verandering in de beroepspraktijk vertraagd doorwerkt in de kwalificaties van de pas afgestudeerden. Een veel voorkomende cyclus is zes jaar: twee jaar aanpassing en vier jaar opleiden.

De regionale overheid heeft door de decentralisering een toenemend belang bij het goed vervullen van de sociale vraag: opleiden van jongeren zodat deze de school verlaten met een startkwalificatie op vakinhoud, burgerschap, taal en rekenen. Nieuwe verbindingen kunnen ontstaan om het bestand met werkloze jongeren zo klein mogelijk te houden.

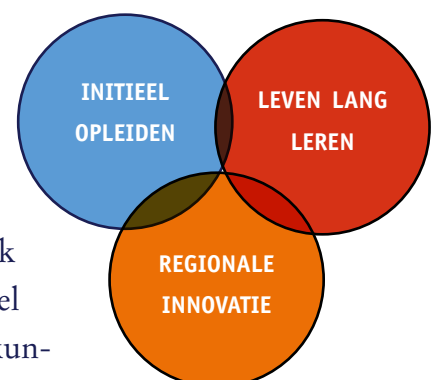
## Competenties

De focus op de competenties voor de docenten ligt op hun vakinhoudelijke en didactische vaardigheden. Dit betekent: aandacht voor de omgang met, en structurele inspiratie van jongeren, zodat vroegtijdig schoolverlaten tot een minimum beperkt wordt (sociale opgave).

## Scenario 2: Focus op sectorale specialisatie

### Inhoud

Het scenario voor sectorale specialisatie is opgebouwd uit een set van publieke waarden: scholing, leven lang leren en innoveren, verbonden aan een sector. Dit leidt tot een taakverdelings- en specialisatieoperatie, waarbij aoc's en hbo's een landelijk speerpunt tot hun domein rekenen: pluimvee in Barneveld, zuivel in Friesland, enzovoorts. Dit betekent een concentratie van deskun-



digheid, waardoor de slag- en innovatiekracht vergroot en de publieke opdracht van leven lang leren en (regionale) innovatie kan worden opgepakt. De sectorale specialisatie sluit dan ook aan op de door de topsector Agro-Food ontwikkelde hot spot-aanpak en op de Greenportbenadering van de sector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. In de organisatietheorie: clusterbenadering.

In de regio's wordt door de triple helix-partijen gewerkt aan de inrichting van sectorale samenwerkingsverbanden. Deze verbanden zijn gericht op de geïntegreerde versterking van de bedrijfseconomische activiteiten: kennis, innovatie, scholing, infrastructuur, bestemmingsplannen etc. Onderzoek naar de clusterbenadering, goed uitgewerkt door Michael Porter in 1998, toont aan dat slimme samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennis(onderwijs) instellingen zorgt voor een gunstig ondernemersklimaat. De school als kennisinstelling is dan een onderdeel van de clusterbenadering.

Sectoren als tuinbouw, food, melkveehouderij en groenvoorziening kunnen ook cross-sectoraal samenwerken in een regio. Dit betekent dat een instelling vanuit meerdere opleidingen samenwerkt met meerdere sectoren in een regio, bijvoorbeeld in Rijnmond, Helmond, Venlo of Emmeloord.

De regionale hotspots maken het noodzakelijk om activiteiten en portfolio's van diensten opnieuw te doordenken. De portfolio's kunnen bestaan uit initiële scholing (instroom van nieuwe medewerkers), leven lang leren (bijscholing en zij-instromers) en innovatie & kennisontwikkeling (applied research). Deze drie publieke waarden worden in nauwe samenhang en vraaggestuurd ontwikkeld en uitgevoerd. De verwevenheid tussen de drie actoren - instellingen, overheden en bedrijfsleven - is zeer nauw en strategisch.

## Bedrijfsvoering

Bedrijven concentreren zich meer en meer in bepaalde regio's en op specifieke locaties. Het is daarom logisch dat de instellingsactiviteiten zich ook daar concentreren. Dit heeft wel tot gevolg dat bepaalde opleidingen niet landelijk (in alle regio's) aangeboden kunnen worden. De totale, initiële instroom wordt daardoor minder, maar het aantal leven lang leren-deelnemers neemt toe. De vestigingsplaats kan onder druk komen te staan; verplaatsing(en) naar de kern van de bedrijfsactiviteiten is dan logisch. Zo besloot Lentiz om samen met de gemeente Naaldwijk en het bedrijfsleven een nieuwe locatie te openen op het terrein van Flora Holland.

Innovatiegericht onderzoek kan als derde geldstroom inkomsten genereren en vraagt om een andere manier van financieel beheer (van mono- naar multi-financiering).

De hrm-en innovatie-managers van het beroepenveld worden een belangrijke partner in de onderwijscyclus. Dit geldt zowel voor de uitwerking van de kwalificaties als voor de innovatieagenda. De snelheid van de verandering in het beroepenveld dient gelijke tred te houden met de vernieuwing van het curriculum en onderwijsdidactiek. Projectonderwijs is meer verbonden met de innovatie opgave van de bedrijven en van de regio. Regionale partners nemen voor delen van de bedrijfsvoering de verantwoordelijkheid. Dit gebeurt in de vorm van kennis (gastcolleges), relaties (stages en projectopdrachten), middelen (apparatuur, voorzieningen, geld) en bijvoorbeeld lobby (bij EZ en OCW).

De bedrijfsvoering is extern verbonden en vraagt om bedrijfssystemen die interactief kunnen werken.

Drie cycli worden verbonden: onderwijs (ontwikkeling en uitvoering, initieel en leven lang leren), regionale agenda & projecten en de financieringscyclus. De verbinding en synchronisatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau moet ertoe leiden dat op het niveau van de projectuitvoering alles klopt: een juiste opdracht, studenten, docenten voor begeleiding en middelen voor de uitvoering.

## Relatie

De sectorale specialisatie legt een deel van de verantwoordelijkheid van de executie van het portfolio van diensten bij de externe partners: kwalificatiedossier, creëren van stage en afstudeerplaatsen, ontwerp van de innovatie agenda, organiseren van financiering voor onderzoek etc. Door de gedeelde verantwoordelijkheid krijgt relatiemanagement voor alle niveaus in de instelling een nieuwe betekenis. Door de toegenomen complexiteit verandert ook de inrichting van de verantwoordingsstructuren en die van toezichthouders. Bij Inholland is de werkveldcommissie van de opleiding nu bemenst met direct belanghebbenden. Zij vertegenwoordigen - vanuit de drie waarden - gezamenlijk een sectorbelang. De vergaderingen hebben hierdoor meer draagvlak en invloed dan voorheen het geval was.



## Competenties

De rol van de docent verandert en krijgt meerdere dimensies. Op teamniveau wordt gevraagd om een evenwichtige balans tussen extern en intern opererende medewerkers. Het leidinggeven aan de nieuwe professionals zal meer gebaseerd zijn op ‘vertrouwen geven’ en opschuiven naar faciliterend leiderschap. Van bestuurders wordt meer strategisch leiderschap gevraagd in de relatie met de regiopartners.

De regionale partners zullen ook groeien in de competentie om strategisch en operationeel samen te kunnen werken. Respecteren en onderkennen van de verschillende posities van de actoren in de transitiearena is een eerste stap ([www.metderegio.nl](http://www.metderegio.nl)).

## Scenario 3: Focus op (verticaal) vakmanschap

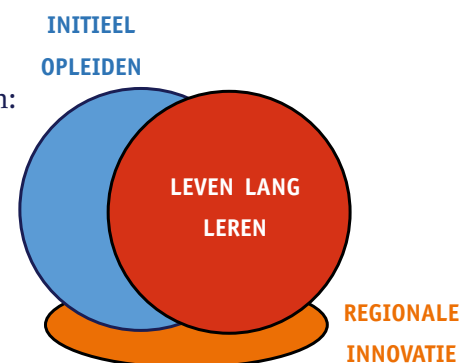
### Inhoud

Dit laatste scenario gaat uit van een focus op de dominante waarden:

scholing en leven lang leren. Initieel en leven lang leren liggen in elkaars verlengde. De instelling werpt zich op als leercoach en zorgt voor competentieontwikkeling gedurende de gehele carrière.

Verticaal vakmanschap gaat uit van allianties tussen mbo, hbo en wo in regionale constellaties. Op die manier kan de ambitie van regionale kennisinstelling ten volle worden ontwikkeld. De Aeres-groep kan als voorloper van deze variant worden beschouwd. De verbeteringen van werkprocessen, innoveren en onderzoeken worden in dit scenario uitgewerkt als één van de competenties waarover de medewerker moet beschikken. Leerlijnen volgen in dit scenario de werkloopbaan of professionele carrière. Het begint bij het startklaar maken voor de beroepspraktijk. Daarna worden de werkgevers ondersteund bij de verdere ontwikkeling van medewerkers. Ze werken daarin samen met de beroepspraktijk als leerpartner. Dit scenario bouwt hiermee vooral op samenwerking met de grotere bedrijven in de beroepspraktijk. Binnen het MKB en onder zzp'ers is het organiseren van leerprocessen op dit moment vaak nog geen onderdeel van de kernactiviteiten.

De huidige, harde diplomaovergang kan vervagen door nieuwe BBL- en BOL-vormen voor mbo, hbo en zelfs beroepsgerichte wo-opleidingen, zoals in de veredeling. Kenmerken van de



inrichting van de leerroutes zijn: modulair aanbod, portfolio-opbouw, integratie van kennis, houding en vaardigheden door uitvoering van authentieke beroepstaken, vormgeven van het curriculum in co-creatie met het werkveld en vastleggen van leeruitkomsten die leerweg-onafhankelijk worden getoetst en op verschillende manieren kunnen worden bereikt. En bovendien: ruimte voor differentiatie in tempo (pace), leeromgeving (place) en de wijze waarop het leren wordt vormgegeven (mode), gebruik van verschillende leeromgevingen als school, praktijk (werkplekleren) en digitale leer- en werkomgeving. Daarnaast ook: gebruik van ICT om plaats- en tijdonafhankelijk leren te faciliteren, studenten te activeren en aan te sluiten bij behoeften en leerstijlen van studenten. En tot slot: inspelen op verschillen in startcondities van studenten door validering van resultaten van leren buiten de opleiding en maatwerktrajecten.

Het bedrijfsleven neemt haar verantwoordelijkheid voor een actief loopbaanbeleid, gericht op aantrekkelijk werkgeverschap voor de jongeren en zij-instromers van nu en in de toekomst. Het sluit daarvoor een partnerschap met de onderwijsinstellingen. De lokale, regionale en rijksoverheid geven ruimte voor regionale diversiteit (zie ook brief Bussemaker van 14-09-2015).

Hogescholen, universiteiten, mbo-instellingen en vo-scholen werken in de onderwijsketen samen aan het studiesucces van individuele studenten en leerlingen. Ze doen dat door meer samenwerking, in de regio en tussen de toeleverende scholen en de hogeronderwijsinstellingen. Ook geven ze meer aandacht aan ketendenken, vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de individuele leerling en medewerker.

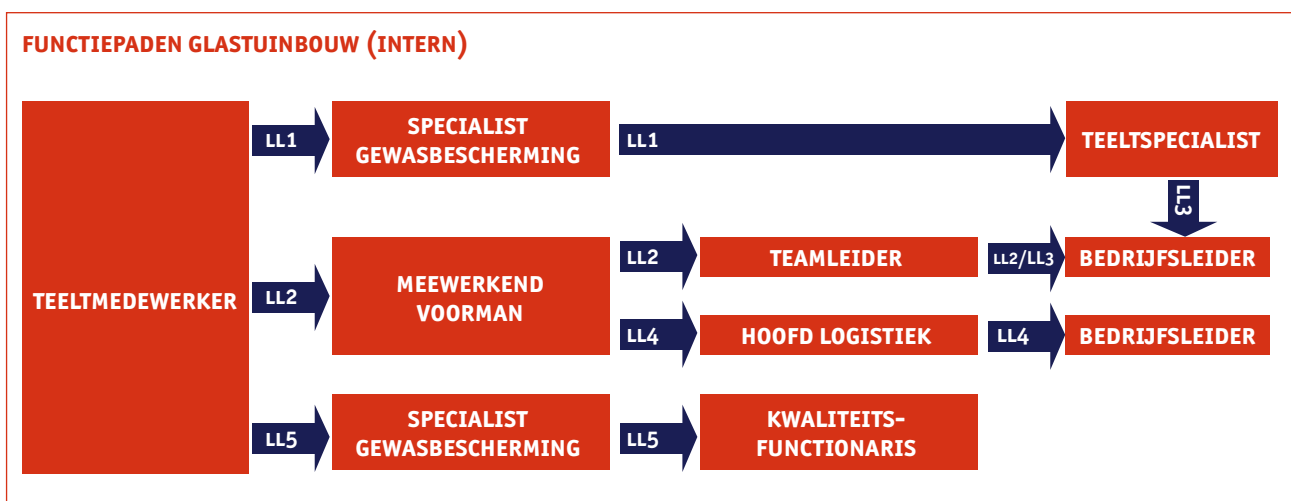
De samenwerking in de regio kan meerdere doelen dienen. Bestaande samenwerkingsverbanden richten zich vaak op een goede inhoudelijke aansluiting (een doorlopend curriculum), een traject voor leerlingen die meer aankunnen en willen, verbetering van de loopbaanoriëntatie en studiekeuzebegeleiding of de professionalisering van docenten in het vo, mbo of ho. Daarnaast richten de samenwerkingsverbanden zich op de verbinding met leven lang leren, dat mogelijk beter 'job learning' genoemd kan worden en waarvoor de waterscheiding die het diploma opwerpt, doorbroken te worden. De laatste jaren zijn in diverse regio's succesvolle samenwerkingsprojecten tot stand gekomen, soms (deels) gefinancierd door de overheid, vaak door instellingen zelf. Tegelijkertijd is deze samenwerking vaak nog fragiel, te zeer afhankelijk van een aantal sterk gemotiveerde professionals. De participanten hebben bovendien een duidelijke wens om de opgedane kennis en ervaring ook breder te benutten voor de succesvolle doorstroom van studenten en verbinding met job learning. Een structureel perspectief op regionale samenwerking in de keten ontbreekt vooralsnog in te sterke mate.

## Bedrijfsvoering

De focus op vakmanschap kan ertoe leiden dat er regionale vakscholen ontstaan. Leermeester-Gezel 2.0, individueel leren met een digitaal portfolio. In dit model is de vakdocent een leercoach en staat het geïntegreerd leren en werken centraal. Zo worden de complexe vaardigheden ontwikkeld die nodig zijn voor de professionele werksituatie. Dit verwijst naar het feit dat de meeste, huidige onderwijsmodellen een strikt onderscheid hanteren:

- compartimentering: ontwikkeling van kennis, vaardigheden en houding door het separaat onderwijzen van de theorie (hoorcolleges, zelfstudie), de vaardigheden ('skills lab', practica) en houdingen (stages, rollenspel).
- fragmentatie: de meeste onderwijsmodellen reduceren een complex leerstofdomein tot een verzameling van kleine eenheden.
- Transferparadox: veel onderwijssituaties werken buiten de werkcontext en gebruiken fictieve cases en opdrachten, die uitgevoerd worden in een klas of instructieruimte. Het werken in de praktijk vraagt daardoor om een nieuwe invulling van het geleerde.

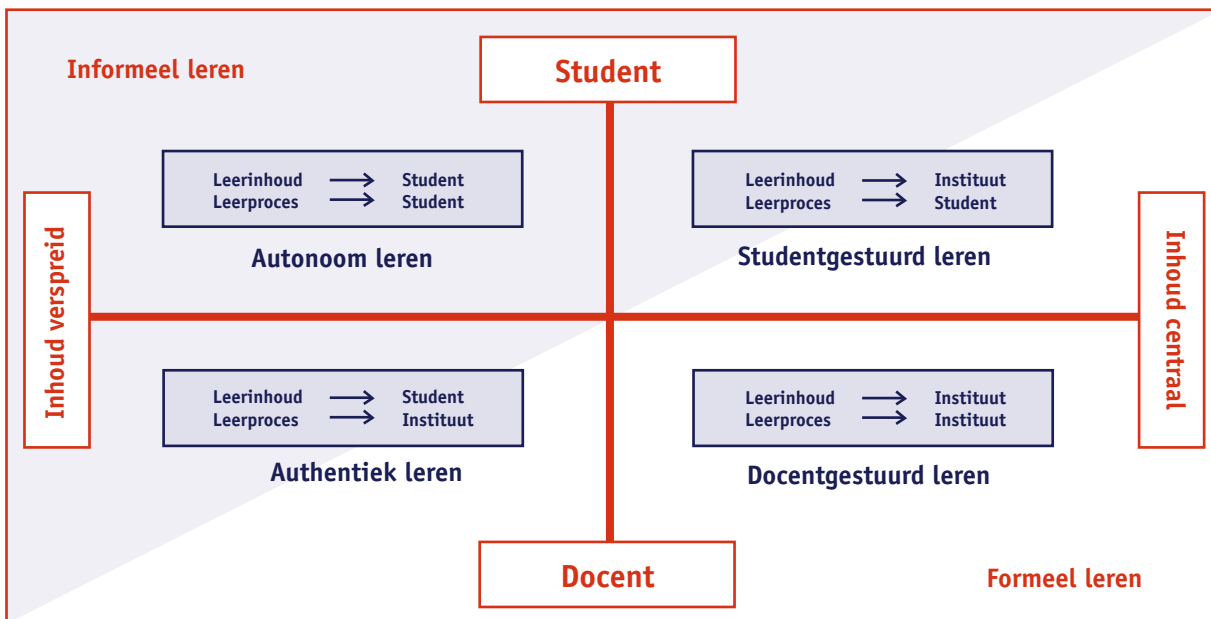
Vakgericht leren is meer verbonden met leernetwerkstructuren in de praktijk en met de hrm-processen (development) binnen een bedrijf.



Figuur 5 Voorbeeld van leerlijnen die het functiepad volgen (Horti Bedrijfschool/Kasgroei).

## Relaties

Het organiseren van een leernetwerk is gebaseerd op een uitwisselingsrelatie tussen de lerende en de leeromgeving. Zo ontstaan nieuwe verbintenissen tussen de instelling en de organisaties uit het beroepenveld.



*Figuur 6 Vormgeving van leerwegen vanuit het perspectief van 'locus of control'. (Fransen, 2015)*

Gedurende de carrière (van student tot pensioen) verandert de relatie en verantwoordelijkheid in de triple helix. De doorlopende leerlijn is daarmee niet alleen het vraagstuk van de instellingen, maar ook van de werkgevers.

## Competenties

Belangrijk in dit model is de constatering dat onderwijs mensenwerk is. De netwerken van docenten uit verschillende onderwijsinstellingen zijn over het algemeen dé dragers van de onderwijsinnovaties. Ook spelen de lerarenopleidingen op hogescholen en universiteiten een belangrijke rol.

De ontwikkeling van de zelfstandigheid van de studenten is voor alle scenario's een belangrijk aan-

dachtspunt. Daarmee wordt ook de rol van de docent bepaald. De opleidingen dienen in samenspraak met de beroepspraktijk na te gaan welk niveau van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces de leerling, student of lerende dient te ontwikkelen (zie figuur 7).

Niveau	Typering	Verantwoordelijkheid van de student	Rol van de docent
4	autonoom leren	oriëntatie; planning; uitvoering; evaluatie	docent heeft geen rol
3	zelfverantwoordelijk leren	oriëntatie; planning; uitvoering	docent faciliteert
2	zelfstandig leren	planning; uitvoering	docent begeleidt
1	zelfstandig werken	uitvoering	docent activeert

*Figuur 7 Niveaus van zelfsturing en de rol van de docent.*