

Magazine
over onderwijs

snaai nini

transities

2023



9 789090 355542

€ 14,95

Lees hier extra artikelen van een aantal van onze icoonprojecten:



Match



Doorbraak



Agenda
beroepsonderwijs
West-Brabant

Rijnconsult Onderwijs is opgericht in 2014 vanuit Rijnconsult organisatieadviesbureau. Na een bescheiden opstart zijn wij de afgelopen jaren uitgegroeid tot een toonaangevend adviesbedrijf voor de onderwijssector. Ons team richt zich op vraagstukken voor het onderwijs en arbeidsmarkt, talentontwikkeling, ICT en “al doende leren”. Naast adviesopdrachten bieden wij een rijk pallet aan interimmanagers voor het onderwijs.

Rijnconsult organisatieadviesbureau is opgericht in in 1978 als verzelfstandiging van de interne adviesafdeling van AKZO. Naast organisatieadvies en digitaliseringsvraagstukken voor de sectoren Onderwijs, Zorg, Binnenlands bestuur en Agrofood, richten we ons ook op werving- en selectie onder ons label Rieken & Oomen.

rijnconsult
onderwijs

rijnconsult
organisatieadviesbureau

rijnconsult
digitaal

riecken & oomen
WERVING SELECTIE INTERIM

Beste lezer,

In deze editie van ons magazine 'In Balans' staat het thema 'transities' centraal. Kenteringen in de maatschappij die een grote impact hebben op het onderwijs en de arbeidsmarkt. Slimme samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven, instellingen en overheden is cruciaal voor de grote maatschappelijke opgaven die er zijn, of het nu gaat om de impact van de energie-, de digitale- of de demografische transitie.

Samen met onze opdrachtgevers zetten wij ons in om de maatschappelijke impact van organisaties en netwerken te vergroten én te verduurzamen. We maken zichtbaar hoe het onderwijs inspeelt op de veranderende wereld, wat toenemende complexiteit vraagt van leiderschap en hoe Rijnlands organiseren oplossingen kan bieden.

Leren, werken en ondernemen zijn steeds meer met elkaar vervlochten en vraagt om nieuwe vormen van samenwerking. In dit magazine vindt u hiervan concrete voorbeelden zoals hybride leeromgevingen, mensgericht en horizontaal organiseren en zoveel meer.

Laat u inspireren door de variëteit aan artikelen, hopelijk helpt het ook u om impact te maken.

Wij wensen u veel leesplezier.

Hartelijke groet,
Namens het team Rijnconsult Onderwijs



Andries Boer
Directeur

Ad Verbogt
Directeur

inhoud

In Balans

Onderwijsmagazine

Uitgever

Rijnconsult Onderwijs

Concept, eindredactie en productie

Henny Luijten,
Beatrijs Media Group

Bijdragen

Ad Verbogt, Andries Boer, Huub Dekkers, Martijn van Gruijthuisen, Minou Kneplé, Gert-Jan de Koster, Ron de Ligt, Henny Luijten, Rachid Ouchene, Thomas Reterink, Jorrit Snijder, Peter Sijm, Ilse Tacken, Jan Treep, Marloes de Vries.

Vormgeving

Béla Zsigmond

Drukwerk

Verhagen Communicatie

Verschijning

Één keer per jaar

© Copyright 2023

Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 978-90-9035554-2





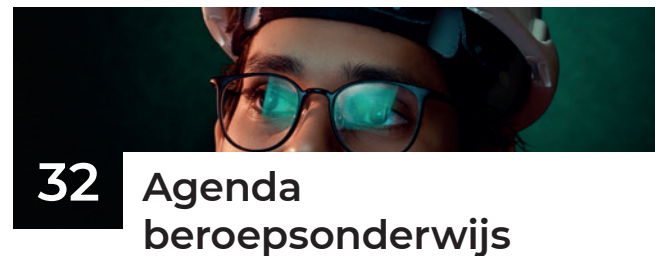
16 Duurzaamheid
en digitalisering



30 Interim



20 Advies



32 Agenda
beroepsonderwijs



22 Mensen van
de toekomst



39 Fair leadership



26 Transitie



44 Technische innovatie
in het onderwijs

Horizontaal organiseren en innoveren in het onderwijs

Leg je organisatie in
handen van de vakmensen
'in de voorste lijn'

Het tekort aan leerkrachten neemt zodanig toe dat het voortbestaan van het onderwijs in gevaar komt. Maar is het grootste onderwijsprobleem wel het leerkrachtentekort? Er lijkt veel meer aan de hand. De coronacrisis heeft ons doen beseffen dat we het onderwijs anders moeten gaan organiseren. Dat brengt veel spanningsvelden met zich mee. Achter elk spanningsveld schuilt een diepere laag. Dit biedt kansen om je af te vragen wat er echt aan de orde is in het onderwijs en kan mogelijk leiden tot een geheel andere probleemypering van het lerarentekort.



In dit artikel proberen we te beschrijven hoe we onderwijs anders kunnen gaan organiseren, welke rollen leerkrachten kunnen spelen en welke componenten en bouwstenen tegen het licht moeten worden gehouden. Door horizontaal te organiseren en te innoveren in het onderwijs wordt dit toekomstbestendig. Door de rollen van leerkrachten nader te onderzoeken ontstaat er wellicht een ander beroepsbeeld en kan het tekort aan leerkrachten op een geheel andere wijze worden opgelost.

Onderwijs in de wurggreep

Volgens Rotmans (2015) zit het onderwijs al decennialang in de wurggreep. Die wurggreep, een vicieuze cirkel, is geworteld in een industrieel negentiende-eeuws onderwijsmodel met één leerkracht voor de klas die één verhaal vertelt voor dertig kinderen. Dat is één van de grootste belemmeringen in het onderwijs. Het onderwijs is toe aan een paradigmashift. Het traditionele lineaire onderwijssysteem is simpelweg niet goed genoeg meer. Het gaat hierbij niet over kleine aanpassingen of iets toevoegen aan het systeem dat al bestaat. We hebben het over ingrijpende veranderingen op institutioneel niveau.

Bij het terugdringen van het tekort aan leerkrachten is een ander perspectief nodig. Kunnen we door de traditionele situatie met vaste rollen, lessen, uren en vakken te veranderen de vraag naar leerkrachten anders articuleren en het werken in het onderwijs aantrekkelijker maken? In de komende jaren zullen we een aantal ingrijpende transformaties zien in de rol die leerkrachten spelen. In onze huidige samenleving hebben leerlingen leerkrachten nodig die hen begeleiden, niet leerkrachten die informatie delen die ze al hebben.

Volgens Boonstra (2021) zien de politiek, de overheid en veel media het onderwijs nog steeds als een economisch systeem. Een denkbeeld uit het verleden dat de vele prachtige ontwikkelingen, innovaties, bewegingen en vernieuwingen in het onderwijs ernstig tekort doet. Een systeem dat als gevolg heeft dat we mensen, in al hun diversiteit, ontoereikend waarderen. Met als resultaat bij leerkrachten een te hoge werkdruk, veel uitval en een gigantisch leerkrachtentekort, en bij leerlingen groeiende ongelijkheid, oplopende laaggeletterdheid, gebrek aan motivatie, toename aan mentale klachten en burn-outs.

Het huidige lineaire onderwijs is volgens Boonstra gebaseerd op de overdracht van informatie die volledig losstaat van zingeving. Het onderwijs gaat er vanuit dat leerlingen onwetend en deels 'onvoltooid' zijn en dat de leerkracht hen moet voltooien. Het benadrukt het verschil tussen leerkracht en leerling. Er is geen dialoog, geen creativiteit. Leren is vluchtig en de leerling is relatief passief. We hebben behoefte aan horizontaal onderwijs gebaseerd op een door de leerling gestuurde ervaring waarbij hij zelf kennis zoekt. Het stelt de leerling in staat kritisch na te

denken en laat zien dat leren door te doen van cruciaal belang is. Leerkrachten zullen zich meer moeten richten op talent (drijfveren), waarde (betekenis) en rol (leven lang ontwikkelen). De leerling staat hierbij centraal en moet in een authentieke leeromgeving op een natuurlijke manier worden uitgedaagd. Dat betekent dat het onderwijs zich niet langer zal beperken tot de vier muren van het klaslokaal en dat er verschillende rollen voor leerkrachten ontstaan.

We zouden volgens Boonstra een onderwijsstelsel moeten nastreven dat individueel en maatschappelijk welzijn genereert. Waarin we als mensen leren ontdekken wie we zijn, waar we voor staan en waar we naartoe willen in het leven, waar we leren ons volledige potentieel te ontketenen. Waarin we samen het leven leren en samen leren leven. Een stelsel dat uitgaat van vertrouwen, van de intrinsieke motivatie van mensen, van de goedheid van mensen, van het diepere weten, de verbeeldingskracht, het verantwoordelijkheidsbesef en het oneindige potentieel van mensen. Een stelsel dat opereert als een natuurlijk ecosysteem, waarin iedereen er op de eigen manier en vanuit een oneindige diversiteit toe doet en bijdraagt.

Op veel plekken is zo'n mini-ecosysteem al zichtbaar aan het worden, in bijvoorbeeld scholen als Agora, Mondomijn, Wittering.nl, Klein Amsterdam, Vathorst College, Kindcentrum de Stroom, SaKS, Sint Lucas MBO, Windesheim, Ubiquity University, en sinds kort ook vaker in hybride leeromgevingen waar overheden, onderwijs en ondernemingen samenwerken. Initiatieven die laten zien dat een andere werkelijkheid in het onderwijs mogelijk is, zelfs binnen de bestaande kaders en curricula.



Horizontaal organiseren en innoveren als oplossing

“Onderwijs is absoluut de cruciale schakel richting een transitie van de samenleving en economie”, zo legt Jan Rotmans desgevraagd uit op de HRM conferentie Code Rood, die 9 juni 2022 door Rijnconsult werd georganiseerd. “Maar een paradigmashift in het onderwijs vergt zeker een generatie. Veel bedrijven kunnen daar niet op wachten, dan gaan ze failliet.” De professor Transitiekunde verbonden aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam is voorstander voor het betrekken van bedrijven bij de vernieuwingen van het onderwijs.

Rotmans: “Het kan niet zo zijn dat wij leerlingen opleiden voor beroepen die over tien jaar niet meer bestaan. Dat is ridicuul. En de beroepen die dan wel komen, die nemen wij niet mee in het huidige curriculum. Het kan niet zo zijn dat, als wij op weg gaan van een hokjessamenleving naar een vloeibare samenleving, dat we het onderwijs toch blijven opdelen in hokjes. We moeten heel vroeg kiezen op school: of je een alfa of een gamma bent. En daarna moet je je ook weer specialiseren.”

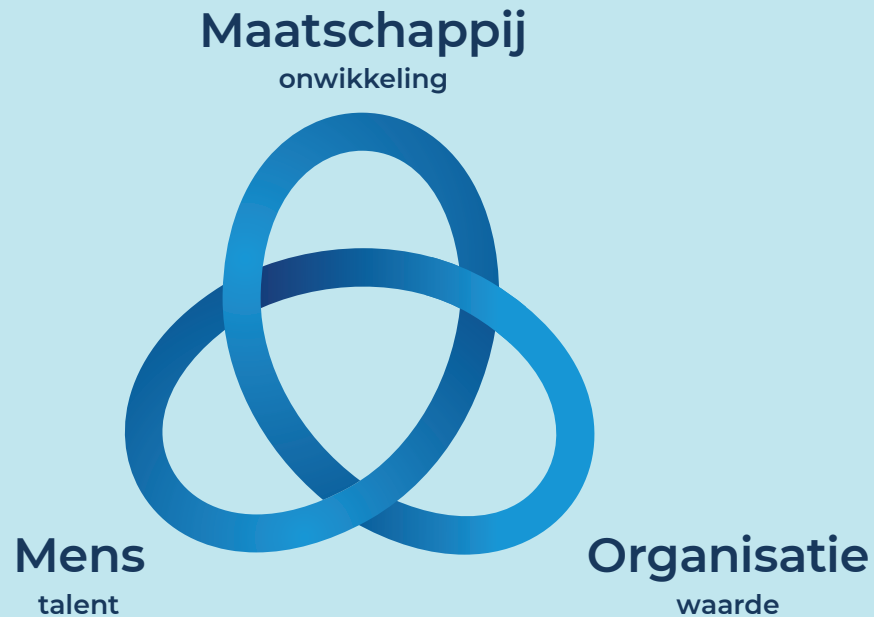
“De nieuwe generatie leerlingen heeft niks meer met die hokjes. Die willen in de kern filosofie krijgen, economie, duurzaamheid, transitiekunde. En die willen multi-, zo niet interdisciplinair worden geschoold en getraind. Je bent geen machine die snel zoveel mogelijk vakjes moet halen. Doe er zo lang mogelijk over. Leer zoveel mogelijk. Maak zoveel mogelijk fouten. Ontdek jezelf. Ontdek de grenzen van je kennis. Wordt uitgedaagd. Doe iets. Er moet iets met je gebeuren. Dat is heel fundamenteel. Dit raakt de kern van ons onderwijsstelsel, wat in de kern ziek is.”

“Het onderwijs zit in de toekomst bij bedrijven en bedrijven zitten bij onderwijsinstellingen. Leren, werken, en ondernemen raakt steeds meer met elkaar vervlochten.”

Praktisch moeten onderwijsorganisaties worden vormgegeven door intensieve samenwerking tussen schoolleiders/directies, leerkrachten, leerlingen/studenten, ouders en stakeholders uit de omgeving. Dat is ook natuurlijk omdat de ontwikkeling van mensen nooit stopt en een integraal onderdeel vormt van het leven. Het leidt tot inclusief onderwijs waarbij iedereen welkom is en optimale kansen krijgt. Het maakt het onderwijs betekenisvol en vergroot de participatie van toekomstige volwassenen.

Hoe kunnen we onderwijs zo organiseren dat leerlingen daarvan profiteren? Volgens Rotmans moet er een verschuiving plaatsvinden naar gepersonaliseerd onderwijs, van rendement naar rendemens. De maatschappij vraagt een compleet andere organisatie van onderwijs; om een platte en horizontale organisatie met zo weinig mogelijk bureaucratie en overheid. Dit vraagt om ontwikkelruimte voor leerkrachten, die met een dynamisch curriculum vanuit een balans tussen harde kennis en soft skills (talenten en vaardigheden) kunnen inspelen op de grote, actuele, vraagstukken waar we als mensen voor staan. Waarbij leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijven invloed hebben op het curriculum.

Mensgericht organiseren start bij de drijfveren van mensen (talent). Als we niet gaan organiseren vanuit deze drijfveren en organisaties niet laten zien waar ze van zijn (waarde en betekenis) zullen we met zijn allen in een negatieve spiraal terechtkomen. Talent en waarde zorgen voor een match tussen mens en organisatie en geven energie. Energie die nodig is om de veranderende rollen van plek, organisatie en mensen in de samenleving voortdurend vorm te geven. De trefoil mens-organisatie-maatschappij wordt een perpetuum mobile voor een leven lang ontwikkelen.



Welke spanningsvelden levert dit mogelijk op?

Het anders organiseren van het onderwijs is geen eenvoudige zaak. De componenten en bouwstenen van het onderwijs moeten eens goed tegen het licht worden gehouden. Dat levert de volgende spanningsvelden op.

Componenten en bouwstenen

Componenten en bouwstenen	Spanningsvelden
Hiërarchie	Gecentraliseerd vs. gedecentraliseerd
Specialisatie	Gespecialiseerde rollen vs. algemene rollen
Systemen	Systeemwereld vs. leefwereld
Sturing	Op aanwezigheid vs op concrete resultaten
Allianties	Eén dominante partner vs. gezamenlijk lidmaatschap



Hiërarchie

We zien in het onderwijs dat de leerling (student) en de leerkracht niet meer centraal staan. Dit moet veranderen. Onderwijs moet een ontmoetingsplek van innovatie worden. Een vrijplaats waar leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijven werken aan maatschappelijk transitie.

De transitie in de maatschappij staan hierbij centraal en de leerlingen (studenten), de leerkrachten en de bedrijven leren, werken en innoveren samen op gelijkwaardige basis. Het wiel dient opnieuw te worden uitgevonden, met als resultaat dat er gelijkwaardige horizontale en multi- en interdisciplinaire relaties tussen leerlingen (studenten), leerkrachten en bedrijfsleven ontstaan. Het uiteindelijke gevolg is dat het onderwijs geen middenlaag meer kent en volledig plat wordt georganiseerd en dat de innovatie horizontaal plaatsvindt.

Of zoals Jan Bogerd, bestuursvoorzitter van Hogeschool Utrecht het uitdrukt: "We zouden het liefst zien dat we door studenten, arbeidsmarkt en maatschappij worden gezien als een vibrerende leeromgeving. Onze gebouwen zijn slechts een uitvalbasis; een steunpunt voor verbinding en ontmoeting. We moeten zoeken naar autonomie-respecterende vormen van onderwijs waar we aan waarde creatie doen voor studenten, arbeidsmarkt en maatschappij, terwijl we gelijktijdig aan de eisen van de overheid blijven voldoen."



Specialisatie

Omdat we voor grote fundamentele veranderingen staan zijn de specialisaties van vandaag niet meer valide. Er is even geen richting meer. Er ontstaat een nieuwe maatschappelijke ordening. Volgens Rotmans (2021) kent de verticaal geordende, centraal aangestuurde top-down samenleving naar een horizontale, decentrale bottom-up samenleving.

Of zoals Simons (2016) het verwoordt: "Een leerkracht moet net als Leonardo da Vinci weer een zogenaamde homo universalis worden: de mens die zich breed heeft ontwikkeld en op vele terreinen thuis is. Dat was het ideaal bij de Grieken en dat werd het ook weer in de renaissance."

"Zoals dat in Nederland was toen we nog de ouderwetse kweekschool hadden. De leerkrachten kenden veel liedjes en konden zelf goed zingen. Op dat onderdeel kon je zakken. Ze kenden al de jaartallen, wisten alles van topografie, maakten geen taalfouten en konden ontleden als de beste. Priemgetallen, procenten, machtsverheffen, worteltrekken, dat alles was gesneden koek voor hen. Als je thuis met een vraag rondliep zeiden je ouders: "Vraag het maar aan de meester. Leerkrachten konden alleen slagen als ze niet alleen slim waren maar ook een brede interesse hadden en voldoende kennis hadden opgedaan."



Systemen

De systeemwereld is de afgelopen decennia steeds belangrijker geworden in het onderwijs: doelen die je moet realiseren, procedures waar je je aan moet houden, Cito-toetsen die een goede score moeten opleveren, audits die goed moeten verlopen, schoolplannen die op tijd klaar moeten zijn, formats en vragenlijsten die meermalen per jaar moeten worden ingevuld, pest- en andere protocollen die moeten worden nageleefd, administratie die moet worden bijgehouden, enzovoort.

Hierdoor worden, zo zegt Wouter Hart in zijn boek *Verdraaide Organisaties* (2012), de aandacht en de denkrichting van de organisatie verschoven van de leefwereld naar de systeemwereld.

De leerkracht wordt verleid om diens interesse beetje bij beetje te verleggen van de leerling naar het interne systeem en alle afspraken die daaromtrent gemaakt zijn omdat hij op die systeemwereld wordt afgerekend. Pas als de systeemwereld af is, wordt weer aandacht gegeven aan de leefwereld. Wouter Hart spreekt daarom over 'verdraaide organisaties'.

Natuurlijk is het goed dat er een inspectie is, want geen enkel kind verdient een zwakke school of een zwakke leerkracht. En protocollen en formats kunnen heel handig zijn om zaken voor elkaar te krijgen. De vraag is echter: waar ligt de focus? Denkt jouw school vanuit de systeemwereld of vanuit de bedoeling? Kortom: staat het kind centraal of gaat het vooral om cijfers, protocollen en formats?

De bedoeling van ons onderwijs ligt in de ontwikkeling van kinderen en is niet in afspraken, regels, cijfers en formats te vangen.



Sturing

Het nieuwe werken is een trend die de laatste jaren veel stof heeft doen opwaaien en bestaat volgens Baane, Houtkamp, & Knotter (2010) uit de volgende elementen, tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen op resultaat, vrije toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en flexibele arbeidsrelaties.

Sturen op resultaat is één van de elementen die in toekomstige onderwijssetting ook goed gaat passen. Immers leerlingen/studenten en leerkrachten bevinden zich nog maar sporadisch op de onderwijs locaties en sturen op aanwezigheid is niet meer mogelijk.

Daarnaast is de gedachtegang dat leerlingen/studenten en leerkrachten het beste zelf weten hoe ze het meest effectief en efficiënt werken. Ze presteren het beste wanneer ze de mogelijkheid krijgen het hoe (het proces) zelf vorm te geven. Dit is een vorm van empowerment, waarbij het essentieel is om gewenste resultaten te definiëren, er moet immers ergens op gestuurd worden.



Allianties

De transities die gaande zijn dwingen ons tot een fundamentele herbezinning op de organisatie van arbeid, werk en inkomen in de toekomstige samenleving. We gaan naar een meer horizontaal en decentraal georganiseerde economie waarin bedrijven en kennisinstellingen wel moeten samenwerken. Organisaties kunnen alleen samen met anderen aan de knoppen draaien om enerzijds de transities en uiteindelijk de nieuwe samenleving vorm te geven én zich in te richten op constante verandering.

Kortgezegd zijn de ontwikkelingen 'buiten' zo dynamisch dat alleen interne variëteit, externe variëteit kan opvangen (Ashby's wet). Als (onderwijs)organisaties een betekenisvolle bijdrage willen blijven leveren aan de maatschappij dan is het van belang dat de (onderwijs)organisaties zijn gestoeld op elementen van lerende netwerkorganisaties.

In lerende netwerkorganisaties voelen medewerkers het lidmaatschap van de organisatie als een wezenlijk onderdeel van iemands identiteit. Interne relaties en de relaties met de omgeving zijn een bron voor betrokkenheid en ontwikkelingsmogelijkheden van de eigen identiteit. Het zijn uiteindelijk niet de grootste of slimste organisaties die overleven, wel de meest wendbare organisaties.

Lerende netwerkorganisaties baseren zich op het actorschap van het individu: van iedere medewerker mag verwacht worden dat ze zelfstandig kan denken én afgestemd kan handelen. Relationele autonomie is een kernbegrip, er is sprake van onderlinge afhankelijkheid, zeker als het gaat om de thema's inzake de doorontwikkeling van de organisatie. Medewerkers krijgen én ruimte én zijn begrensd in hun vrijheidsgraden, omdat ze rekening houden met de onderlinge afhankelijkheid (ook in relatie tot de klant en stakeholders).

Vanuit spanning naar oplossingen, ook voor het lerarentekort

Het leerkrachttekort is geen op zichzelf staande zaak, maar heeft alles te maken met het niet meer in balans zijn van procedures, structuren, regels en instrumenten van onderwijsorganisaties en de hedendaagse betekenis van opgaven van werk en organisatie. Het onderwijs zal zich opnieuw gaan uitvinden. Dat biedt ook oplossingsrichtingen voor het lerarentekort.

De transformatie van het onderwijs heeft eveneens gevolgen voor de aansturing. Het transactionele leiderschap is passé en het onderwijs wordt weer interessant als er gestuurd wordt op bedoeling of purpose. Aaron Hurst (2014) stelt dat we in een purpose-economie zijn beland, waar persoonlijke, sociale en maatschappelijke purpose in balans moeten worden gebracht. Er is behoefte aan inspirerend leiderschap op basis van hogere doelen en waarden.

De veranderingen zijn spannend maar lonend. Innovatie zal niet langer verticaal, maar horizontaal – op de werkvloer – plaatsvinden. Juist in sectoren waar betekenisvol werk van nature aanwezig is (de zorg en het onderwijs) zien we een grote behoefte aan methoden en technieken om dialogen te organiseren en bottom-up processen te faciliteren.

Aan de slag met Rijnlands organiseren

De actuele ontwikkelingen maken ons duidelijk dat het tijd is voor verandering. De geschiedenis laat zien dat ideeën en concepten een einde in hun levenscyclus kennen. Dat geldt ook voor organisatievormen. De zachte – menselijke – kant blijkt minstens zo belangrijk voor de organisatie van het onderwijs als de harde. De essentie hiervan draait in het beginsel om drie zaken: vertrouwen, verbinden en vakmanschap. Dat is zo oud als de weg naar Rome. We hoeven het niet uit te vinden. Als we dit combineren met het beginsel 'het juiste onderwijs op de juiste plek' kunnen we er al morgen mee aan de slag.

Of zoals Gert Biesta, als Professor of Education verbonden aan Brunel University London, het onlangs op een landelijke bijeenkomst van het onderwijs uitdrukte: "We hebben het eigenlijk over Rijnlands organiseren. Dat is een beproefd model, waar je morgen mee kunt beginnen. Ga ermee aan de slag in het onderwijs en leg je organisatie in handen van de vakmensen 'in de voorste linie'. Zij zijn bepalend voor je succes."

Rijnlands organiseren beschrijft het Rijnlands Model waarin medewerkers niet de 'human resources' zijn in handen van managers. De organisatie ligt in handen van de vakmensen die zelfstandig beslissingen nemen en dankzij hun werkzaamheden bepalend zijn voor de resultaten. Zelfsturing, samenwerking, oefenen en leren, spelen in Rijnlandse organisaties een belangrijke rol.



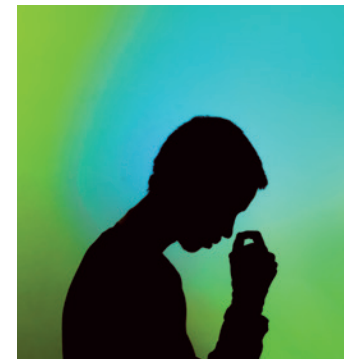
Maak funderend onderwijs (po/vo) helemaal gratis

De Vereniging Openbaar Onderwijs (VOO), Ouders & Onderwijs en andere ouderbelangenorganisaties vinden in het kader van kansengelijkheid dat het primair en voortgezet onderwijs in Nederland helemaal gratis moeten worden. Dat betekent volgens hen dat ook laptops en tablets voor school kosteloos beschikbaar moeten worden gesteld aan alle leerlingen. Het geld daarvoor moet in de lumpsumbekostiging, zo staat in een brief aan de Tweede Kamer.



Stapbudget lijkt een leven lang ontwikkelen eerder in de weg te staan, dan te helpen

Een leven lang ontwikkelen stimuleren, onder meer met fikse subsidies, dat is het idee. Maar juist de mensen die echt een nieuw vak willen leren, lijken nu slechter af dan voorheen, zo lezen we in diverse media. Het leek zo'n goede deal: een werkende of werkzoekende die een opleiding wil doen, kan aanspraak maken op een tegemoetkoming van 1000 euro per jaar, het zogeheten Stapbudget. In ruil daarvoor werd de fiscale aftrek van opleidingen afgeschaft. Maar het werkt niet. Aan de ene kant willen we een leven lang ontwikkelen voor iedereen toegankelijk maken, maar aan de andere kant wordt dat niet langer gefinancierd. Universiteiten en hbo- en mbo-instellingen willen in plaats van Stap liever een systeem van leerrechten, waarbij iedere Nederlander van boven de 27 een eigen ontwikkelingsbudget krijgt, dat ze ook kunnen inzetten voor meerjarige opleidingen.



Leerlingen melden zich vaker ziek door stress

De vereniging van jeugdartsen maakt zich zorgen om de toenemende stress bij middelbare scholieren, waardoor jongeren klachten krijgen en zich soms ziek melden. Ook schoolpsychologen die NOS Stories sprak, zien meer jongeren die zich ziek melden door stress op school. Schoolpsycholoog Gezina Topper: "Ze kunnen de spanning, de druk of de planning niet aan, vaak in combinatie met andere problemen of zorgen."



Benchmark bevestigd daling aantal mbo-studenten

De MBO Raad heeft de 17e Benchmark MBO aan de Vaste Kamercommissie OCW gepresenteerd. De Benchmark toont in 2021 voor het eerst de ingezette daling van het aantal mbo-studenten. Vanwege de coronacrisis bleven aanvankelijk meer studenten op school. De gunstige vooruitzichten op de arbeidsmarkt zorgen er echter voor dat zowel gediplomeerden als ongediplomeerden uitstromen uit het mbo. De daling van het aantal studenten dat voor het mbo kiest zal gaan doorzetten. Dat komt ook vooral door de bevolkingsopbouw van Nederland. Er is een afnemend aantal jongeren en dat betekent een minder grote instroom van studenten.



Structureel 400 miljoen extra voor scholen en cultuur

Vanaf komend voorjaar wordt er structureel ongeveer € 400 miljoen extra uitgetrokken voor scholen en door de overheid bekostigde culturele instellingen. Met dit geld kunnen de hogere kosten door inflatie en vooral de stijgende energierekening worden opgevangen. Dat maakte het kabinet bekend in de Najaarsnota die naar de Kamer is verstuurd. Het is een uitzonderlijke maatregel, die is genomen omdat de daadwerkelijke inflatie in 2022 aanzienlijk hoger uitkwam dan aanvankelijk verwacht. Dit komt voornamelijk door de onverwacht hoge stijging van de energieprijzen.



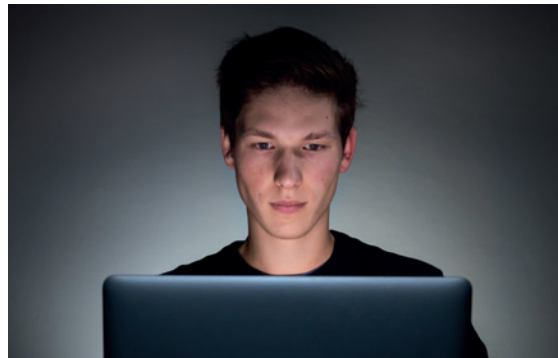
Samenwerking vmbo-mbo krijgt vorm via challenges

Curio in West-Brabant start de verbinding van vmbo-mbo eens niet vanuit het onderwijs, maar vanuit de leerling. Of zoals projectleider Bas Postma het uitdrukt: "Wij willen betekenisvolle context voor leerlingen scheppen". Onder leiding van Bas zijn in West Brabant challenges ontwikkeld die aangeboden worden aan de 36 vmbo-scholen in de regio. Aan de hand van challenges zoeken leerlingen oplossingen voor 'maatschappelijke problemen' en maken ze ondertussen kennis met het regionaal bedrijfsleven en verschillende mbo-opleidingen. Er zijn sinds januari zes challenges ontwikkeld en dat worden er voor het eind van het schooljaar zestien, die allemaal op maat van een vmbo-school gemaakt kunnen worden.



Zijnstromer onderwijs moet het vooral zelf uitzoeken

Het lerarentekort is nog altijd een nijpend probleem. Je zou denken dat scholen juichend nieuwe zijnstromers ontvangen, maar de realiteit blijkt weerbarstig. "Het wordt ze best moeilijk gemaakt." Zijnstromers moeten vaak meteen al zelfstandig een klas draaien, zonder voldoende begeleiding. "Dat zorgt dat mensen heel snel opbranden." Gevolg: 25 tot 30 procent van de zijnstromers stopt er binnen twee jaar mee.



Radicalisering en polarisatie van jongeren en het onderwijs

Het Verwey-Jonker Instituut heeft een studie gedaan naar het ontstaan van radicalisering in de vroege adolescentie en de rol van het onderwijs hierbij. Door beter aan te sluiten bij de identiteitsbehoeften van jongeren kunnen eventuele radicale gedachten worden bijgestuurd naar positieve politieke of maatschappelijke betrokkenheid. Een benadering die tot op heden onderbelicht is gebleven in onderzoek en ook onvoldoende aanwezig in bestaande beleidsstrategieën voor het onderwijs. Uit het onderzoek komt naar voren dat docenten en scholen behoefte hebben aan handvatten voor het herkennen van radicalisering. De beoordeling daarvan is vaak subjectief, waarbij ook allerlei andere gedragskenmerken een rol spelen waarvan docenten soms niet duidelijk hebben of het signalen zijn van radicalisering of van andere problemen die zijn gerelateerd aan de puberteit.



Algoritmes voor werving en selectie zijn niet altijd inclusief

Het gebruik van software om personeel te vinden en screenen zit in de lift. Dat klinkt mooi, maar er is ook een keerzijde, zegt vrouwenrechtenorganisatie WOMEN, die er recent onderzoek naar deed. Het verkennend onderzoek laat zien dat AI een steeds grotere rol speelt en zal gaan spelen in werving en selectieprocedures binnen organisaties. Dit brengt zowel risico's als kansen met zich mee voor de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt. AI biedt kansen in het verminderen van gender bias in werving en selectie en kan bewustwording over bestaande gender bias vergroten. Tegelijkertijd bestaat juist het risico dat gender bias door algoritmes wordt versterkt wat nadelige gevolgen heeft voor vrouwen op de arbeidsmarkt.



Adaptieve leersystemen vergen een nieuwe pedagogische tact

In 'Krasen op het dashboard' analyseert Kennisnet de effecten van adaptieve leersystemen op de leraren die ermee werken en hun professionele ruimte. Het onderzoeksrapport maakt duidelijk dat leraren die met adaptieve software werken een gereedschapskist nodig hebben. Daarin moeten instrumentele digitale vaardigheden zitten en datageletterdheid gekoppeld aan onderwijskundige expertise. Leraren zullen zich ethisch-pedagogisch moeten kunnen verhouden tot adaptieve systemen. Het goede aanvoelen, het juiste doen in de interactie met leerlingen en hun ouders – ook op het onverwachte moment. De omgang met data vergt een nieuw soort pedagogische tact.



Kabinet investeert in versterking mbo en vergroten kansengelijkheid

Het kabinet investeert in het versterken van het mbo. Het gaat met name om het vergroten van kansengelijkheid, betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en een impuls aan de kwaliteit. Zo wil minister Dijkgraaf van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap ervoor zorgen dat mbo'ers een cruciale rol kunnen blijven spelen in onze economie en samenleving. Het kabinet investeert de komende jaren enkele honderden miljoenen euro's in de drie mbo-prioriteiten.



Versterking samenwerking Ad-opleidingen

De Vereniging Hogescholen (VH) en de MBO Raad verstevigen hun samenwerking op het gebied van Associate degree opleidingen. In een convenant, dat door voorzitters Maurice Limmen (VH) en Adnan Tekin (MBO Raad) op het ad-congres in Amersfoort werd ondertekend, onderstrepen zij dat ze handen ineenslaan om het succesvolle ad-onderwijs verder uit te rollen. Uit cijfers van de Vereniging Hogescholen blijkt dat het Ad-onderwijs in de lift zit: Waar in 2020 nog 9277 studenten zich aanmeldden voor zo'n studie, waren dat er in 2021 bijna 9900. De Associate degree opleidingen zijn inmiddels niet meer weg te denken uit het Nederlandse hoger onderwijsbestel. Op dit moment zijn er 103 verschillende Ad-opleidingen verdeeld over het land met daarin bijna 20.000 studenten. Alle sectoren zijn vertegenwoordigd in het Ad-aanbod, maar het grootste aandeel komt terug in de sectoren Techniek en Economie.



Begin vandaag voor morgen en overmorgen

De mens maakt het
verschil in duurzaamheid
en digitalisering

Brabant moet doorpakken op duurzaamheid en digitalisering. Wij blinken uit in samenwerking en slimme oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Door nu te investeren in circulariteit & duurzaamheid, data & digitalisering borgen we ons verdienvermogen in de toekomst. Een mensgerichte aanpak is hierbij onontbeerlijk. Een leven lang ontwikkelen, omscholing, anders en slimmer werken: het moet allemaal gebeuren.

“Brabant is dé innovatieve regio van Nederland, waar samen ‘pielen en klooiën’ leidt tot nieuwe technologie, producten en oplossingen voor onze uitdagingen van morgen en overmorgen”, mooie woorden van gedeputeerde Martijn van Gruijthuijsen van de provincie Noord-Brabant die ons inspireerden om bij hem op bezoek te gaan in het provinciehuis in Den Bosch.

Transities en rol Brabant

De provincie Noord-Brabant heeft volgens onderzoeksbureau Hendrik Beerda op dit moment de meest robuuste merkuitstraling van alle Nederlandse provincies. In de top tien met sterkste steden en gemeenten staat Eindhoven op 7, Den Bosch op 8 en Breda op plaats 10. De Nederlandse bevolking en economie zijn sterk geconcentreerd in de Randstad-provincies en Noord-Brabant. Hoe houden we dat zo?

“Overall waar ik kom sta ik weer versteld van de veerkracht, het innovatievermogen en het ondernemerschap van Brabantse bedrijven en instellingen”, aldus Martijn van Gruijthuijsen. “Maar we mogen zeker niet achterover gaan leunen. We staan op dit moment, ook in Brabant, voor grote uitdagingen. Zowel in onze eigen fysieke omgeving alsook in de mondiale markt zien we dat de maatschappelijke systemen, de economie en de mensen fundamenteel aan het veranderen zijn. Hierbij zijn volgens ons twee transitie erg belangrijk: circulariteit & duurzaamheid en data & digitalisering.”

“We verduurzamen door te veranderen van een fossiele naar een circulaire economie. Een duurzame en circulaire economie is gericht op het hergebruik van producten, materialen en grondstoffen, minder uitstoot van schadelijke stoffen en een lager verbruik van energie. Hierdoor worden we ook minder afhankelijk van materialen, grondstoffen en energie uit het buitenland.”

“Het andere speerpunt van Brabant, data & digitalisering, is een voorwaarde voor toekomstige economische groei en maatschappelijke vooruitgang. Het versterkt het innovatievermogen van organisaties en het wordt steeds belangrijker voor de concurrentiekracht van Brabant. Hoe kunnen we onszelf slimmer organiseren, zodat alle sectoren kunnen profiteren van de mogelijkheden die data & digitalisering biedt?”

Volgens de gedeputeerde wil en kan Brabant bijdragen aan de versnelling van zowel de duurzaamheid als de digitalisering in de provincie, in Nederland en in de wereld. De slimme maakindustrie van Brabant speelt hierbij een sleutelrol. De Brabantse maakindustrie is één van de fundamenten waarop de claim dat de provincie een kennis- en innovatieregio is, berust. Dankzij de Brabantse maakindustrie is de provincie meerdere keren uitgeroepen tot een van de slimste regio's ter wereld.

Martijn van Gruijthuijsen: “De ingrediënten voor duurzaamheid en digitalisering liggen klaar in Brabant. Laatst mocht ik jureren bij de Brabantse Circulaire Innovatie Top 20, waar ik nog eens extra werd herinnerd aan de innovatiekracht die we binnen onze provinciegrenzen hebben. Van circulaire bedrijfskleding en circulair beton tot aan algenolie. Ondernemers die zien dat circulair niet alleen goed voor de planeet is, maar ook goed zakendoen is. Brabant blinkt uit in samenwerking en slimme oplossingen voor onze maatschappelijke uitdagingen. Of het nu de agrofood-, de groene chemie-, de bouwsector of de maakindustrie is: innovatie zit in ons DNA. Combineer dat met vooruitstrevende kennisinstellingen en campussen waar we gezamenlijk aan deze uitdagingen werken, en je komt uit op een formule voor succes.”

Arbeidsmarkt en leven lang ontwikkelen

De transities veranderen ook de arbeidsmarkt, waar door de benodigde kennis en vaardigheden snel anders worden. Tegelijkertijd stijgt de pensioenleeftijd en werken mensen langer door. Dit betekent dat mensen zich blijvend moeten ontwikkelen, zodat ze goed inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt en langer gezond kunnen doorwerken.

Ondanks de aandacht en inspanningen voor een leven lang ontwikkelen, zien we dat LLO moeilijk van de grond komt. Zo zijn er bijvoorbeeld grote verschillen te constateren tussen onderwijsinstellingen als het gaat om hun aanbod voor volwassenen. Het formele onderwijs (mbo, hbo, wo) is nog lang niet voldoende toegerust op een leven lang ontwikkelen. Zij zijn ingericht op het faciliteren van onderwijs naar werk, maar niet op het faciliteren van werk naar werk of van uitkering naar werk.

“Willen we blijven uitblinken dan is een doorlopende talentontwikkeling van het grootste belang”, aldus Martijn van Gruijthuijsen. “Van vmbo tot universiteit moet het prioriteit nummer één zijn om genoeg talent voor de Brabantse bedrijven en de samenleving te hebben en te behouden. Betere aansluiting

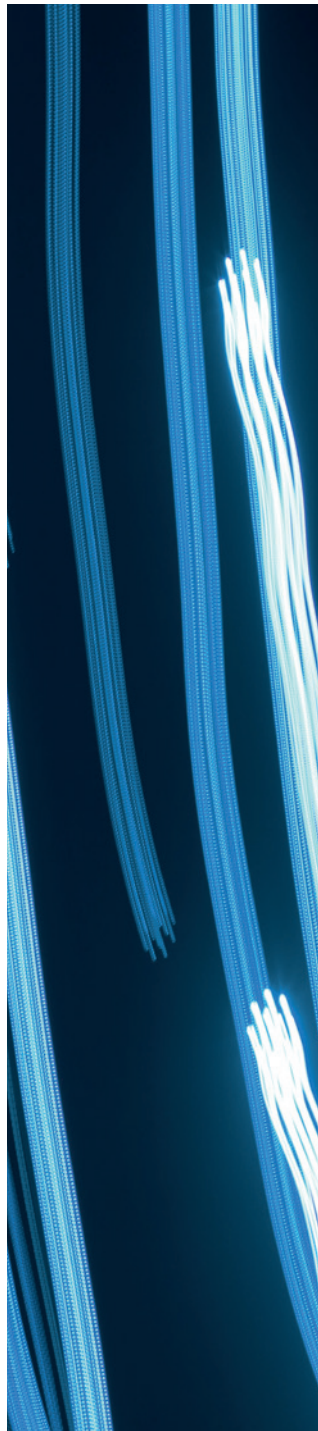
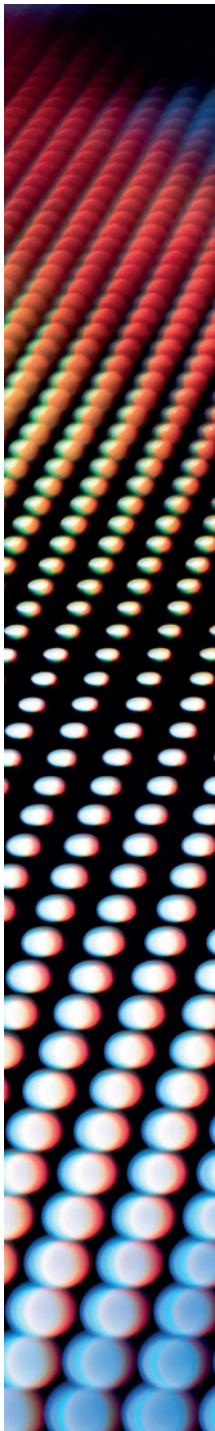
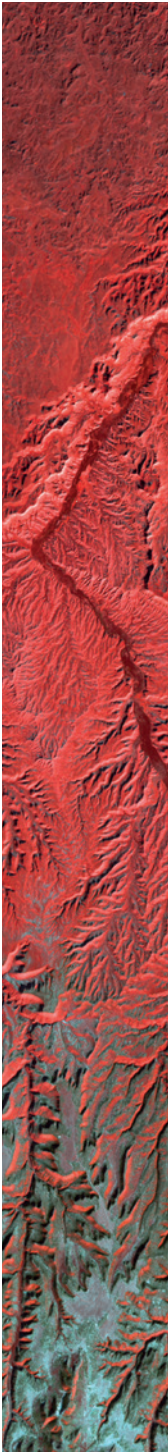
tussen opleidingen en banen, het in Brabant houden van afgestudeerden, werven van expats en een leven lang ontwikkelen zijn nodig om ook in de toekomst Brabant te laten bruisen. Dat gaat niet vanzelf. We moeten ervoor zorgen dat er op elk niveau een verbinding is tussen overheid, ondernemingen, onderwijs en burgers, dat multi helix-samenwerkingen talent aan waarde koppelen en dat de onderwijsinstellingen de opleidingen bieden waar de samenleving nu en in de toekomst om vraagt.”

Campussen en broedplaatsen

In Brabant staat samenwerken en open innovatie hoog in het vaandel. Het Brabantse ecosysteem bestaat dan ook niet voor niets uit relatief veel plekken waar open innovatie plaatsvindt. Hier ontmoeten onderwijs, onderzoek en ondernemingen elkaar om samen te werken aan de oplossingen voor onze maatschappelijke uitdagingen.

De Provincie Noord-Brabant investeert fors in deze plekken waar opleidingen en de bedrijfspraktijk elkaar ontmoeten. Om in de toekomst te kunnen blijven concurreren ondersteunt de provincie Noord-Brabant de doorontwikkeling van deze locaties de komende jaren met een impuls van €10 miljoen.

Gedeputeerde Martijn van Gruijthuijsen: “Het resultaat tot nu toe mag er zijn. Er zijn inmiddels al diverse campussen, districten en broedplaatsen met een focus op maatschappelijke uitdagingen en transities. Allemaal mooie stappen in de ontwikkeling van een Brabantse formule voor de doorontwikkeling en verduurzaming van campussen, stedelijke innovatiedistricten, fieldlabs en hybride leeromgevingen (HLO's). Met onze uitvoeringsagenda blijven we deze locaties doorontwikkelen met een blik op de toekomst. Die blik op de toekomst betekent ook dat we studenten, het talent van morgen, de beste voorbereiding op de arbeidsmarkt moeten bieden. Op onze broedplaatsen vinden zij stages en mogelijkheden om hun eerste stappen op de arbeidsmarkt te zetten of een bedrijfje te beginnen.”



Voorbeelden van Brabantse broedplaatsen zijn Game Campus in Breda (in oprichting), Mindlabs in Tilburg, Chocolate Factory in Meijerijstad, Makers Zone in Den Bosch, Werkendam Maritime Industries, Podiumkunstenorganisatie SPBO in Bergen op Zoom en HLO Moerdijk.

Mens en politiek aan zet

Over het algemeen komt de wens voor wezenlijke verandering vanuit de samenleving en niet vanuit de politiek. Over transitie rond voedsel, landbouw, energie en klimaat is al decennia onvrede bij de groepen in de samenleving die het agenderen. De politiek is meestal de laatste die zich ermee bemoeit. Dat moet anders volgens Van Gruijthuijsen. Transitie moeten bij de politiek beginnen.

“Ik ben ervan overtuigd dat dit het decennium is van de werknemers en dat de politiek aan zet is. Werknemers zijn het grootste kapitaal van organisaties. Door hen de kans te bieden al doende te leren en zich te blijven ontwikkelen, kunnen organisaties hun *business life cycle* verlengen. Om te overleven of succesvol door te groeien, is het van belang dat organisaties zich blijven vernieuwen. Vernieuwing gaat over slimme en nieuwe oplossingen, nieuwe ideeën en de realisatie daarvan. Vernieuwing begint bij de mensen in de organisatie. Een nieuwe mensgerichte strategie voor de ontwikkeling van personeel zal niet alleen werknemers een stimulans geven, maar ook zorgen voor een verdere groei en ontwikkeling van de organisatie zelf.”

Martijn van Gruijthuijsen sluit het interview af met een oproep: “Begin vandaag voor morgen en overmorgen. Investeer in een mensgerichte aanpak en in een leven lang ontwikkelen. Ontwikkel je samen met anderen. Zet een volgende stap van wegwerp- naar circulaire economie. Zet in op data & digitalisering. Maar let op: het succes van data, digitalisering en duurzaam ondernemen zit in de mensen die ermee werken. Niet in de techniek.”

Samen werken aan mooi en betekenisvol onderwijs

Wilt u innoveren vanuit uw onderwijsvisie en schoolstrategie? Wij kunnen u helpen. Wij begeleiden verkenningen op samenwerking en fusietrajecten tussen onderwijsinstellingen. Wij zetten onze expertise in bij digitaliseringsvraagstukken, bij het opstellen van visies en strategische plannen. Wij voeren verkenningen uit voor publiek-private samenwerkingen en wij bedenken en realiseren hybride leeromgevingen en campusconcepten.

Onderwijs kan verschillende doelen hebben, zoals het aanleren van vaardigheden en het overdragen van kennis, of het vormen van betrokken, ondernemende en kritische burgers, gelijke kansen voor burgers creëren op de arbeidsmarkt, of het helpen ontwikkelen van een moreel en intellectueel kompas. Hoe kan het onderwijs van de toekomst beantwoorden aan deze doelen? Of is bovenstaande misschien niet meer de bedoeling?

In dit nummer van In Balans laten we zien dat bij onderwijsinstellingen en kennisinstituten hard wordt gewerkt om het onderwijs van de toekomst vorm te geven. Dat is een uitdagende maatschappelijke opgave waar we allen een steentje aan bij kunnen dragen. Hoe mooi zou het zijn als iedere leerling in het onderwijs zijn eigen reis kan maken, al zijn capaciteiten kan aanboren en de kans krijgt zich écht te ontwikkelen. Als leerlingen en studenten weer het vertrekpunt van het onderwijs worden.

Wij zijn als Rijnconsult zo'n 45 jaar geleden ontstaan vanuit het geloof dat organiseren begint op de werkvloer, de zogeheten Rijnlandse ordening. Door de vele crises van dit moment staat de Rijnlandse ordening van samenleving en economie onder hernieuwde aandacht. Daarbinnen is de verbinding met mensen cruciaal – met medewerkers, klanten en burgers. Met name bij het dienen van de publieke zaak is het Rijnlandse gedachtegoed en de manier van organiseren actueler dan ooit.

Het zelfsturend vermogen van een leerteam, leerkracht en leerling moet weer de drijvende kracht in het onderwijs worden. We moeten horizontaal gaan leren, werken en innoveren. Dat is zeker geen eenvoudige opgave. In het boek 'Rijnlands organiseren' verwoordt Jaap Peters het als volgt: "Er zijn te veel managers die te sterk top-down sturen. Hierdoor komen de vakmensen die direct met 'de klant' in contact zijn in de verdrukking. Het verticale 'harkjessysteem' vertroebelt het zicht op de horizontale werkelijkheid."

Het onderwijs is in transitie. Onderwijs moet beter aansluiten op de talenten van leerlingen en studenten en op vragen uit de arbeidsmarkt. Je leert niet alleen in school. Je leert op plekken waar het gebeurt, waar je serieus wordt genomen en verantwoordelijkheid krijgt. Laten we samen onze schouder eronder zetten om de essentie van het onderwijs weer recht te doen.



Minou Kneplé
Leren en ontwikkelen
medewerkers Koninklijke
Auris Group

Voor Auris, een organisatie die onderwijs, begeleiding en zorg biedt aan kinderen, jongeren en volwassenen met gehoor-, spraak- en taalmoeilijkheden ontwikkelen we voor de medewerkers drie verschillende leerroutes en geven we leiding aan een project ten behoeve van de organisatie en inrichting van de Auris-academie.



Jan Treep
Werkprogramma
Talent en waarde,
Instituut Gak

De doelstelling van het werkprogramma Talent en Waarde is de transformatie van financieel naar waardegedreven organiseren in de zorg & welzijn, onderwijs en techniek te faciliteren. We willen passie aan purpose koppelen, talent-gedreven zijinstroom realiseren en een mensgerichte werving en selectie helpen implementeren.



Ilse Tacken
Curriculumvernieuwing
voltijd pabo Marnix
Academie

De ontwikkeling van een nieuw curriculum voor de voltijd pabo kent vele facetten, waaronder de invoering van programmatisch toetsen, vakoverstijgend lesgeven op leerpleinen, teamteaching. Maar ook het aanpassen van het gebouw, de inrichting van een digitale leer- en werkomgeving en het programmanagement van het totaal.



Rachid Ouchene
Businessplan Hybride
Leeromgeving Moerdijk,
Havenbedrijf Moerdijk

Voor het Haven- en Industrieterrein Moerdijk is gewerkt aan een businessplan dat inzicht en een aanpak geeft als deeloplossing voor arbeidsmarktproblematiek. Een hybride leeromgeving bindt partners in de regionale logistieke sector. Een triple helix-samenwerking die vaart op de kracht van onderlinge afhankelijkheid en de overtuiging om samen tot oplossingen te komen.



Mbo-diploma
is evenveel waard
als doctorstitel

Opleiden voor de arbeidsmarkt

In het mbo moet de praktijk en de leefwereld het vertrekpunt worden. Het gaat niet meer om de beroepen van de toekomst, maar om de mensen van de toekomst. Uit onderzoek blijkt dat we de komende jaren vooral ons leervermogen, onze creativiteit en onze sociale vaardigheden moeten verbeteren. BOL en BBL zullen langzaam overgaan in Leven Lang Ontwikkelen (LLO). We zullen in multi helix-samenwerkingen moeten werken aan een samenhangend en sectoroverstijgend pakket aan stimulansen en mogelijkheden voor bij-, om- en nascholing.





We hebben de komende jaren veel vakmensen nodig om maatschappelijke uitdagingen als vergrijzing en vergroening het hoofd te bieden. Veel landen waar amper beroepsonderwijs is, zoals Frankrijk of Portugal, kijken jaloers naar het mbo in Nederland dat een ijzersterke combinatie kent van hoogwaardig vakspecialistisch onderwijs, algemene basisvorming én inclusie en ondersteuning van kwetsbare groepen. Des te opvallender is het dat het beroepsonderwijs in Nederland zelf helemaal niet zo goed te boek staat. Van oudsher worden in onze maatschappij het algemeen vormend en wetenschappelijk onderwijs veel hoger gewaardeerd.

Edith Hooge, hoogleraar aan de TIAS en de Universiteit van Tilburg verwoordt het gevoel wat bij steeds meer mensen leeft uitstekend. Met name het middelbaar beroepsonderwijs is belangrijker dan ooit, maar het mbo moet wel innoveren. Of zoals zij in haar nieuwjaarswens als voorzitter van de Onderwijsraad memoreerde: "Experimenteer, maak dat je motto dag en nacht. Wees nieuwsgierig, laat je niet tegenhouden. Experimenteer, dan heeft de toekomst je veel te bieden."

Marloes de Vries, voorzitter College van Bestuur ROC Zadkine, kan zich goed vinden in de woorden van Edith Hooge. "We hebben onder andere door Corona ervaren dat we het middelbare beroepsonderwijs heel hard nodig hebben om vitale processen doorgang te laten vinden. Er komt steeds meer waardering voor het mbo. Overheden en ondernemingen zien in dat er zonder het mbo niet aan maatschappelijke en economische opgaven kan worden gewerkt. Willen we die waardering als middelbaar beroepsonderwijs verzilveren dan moeten we durven te veranderen en er moet een volwaardige gelijkstelling van mbo, hbo en wo komen."

Ook onderwijsminister Dijkgraaf wil gelijke waardering voor alle opleidingsniveaus, zo sprak hij uit in een interview met Trouw (6 september 2022). Een mbo-diploma is evenveel waard als een doctorstitel, meent hij. We gaan het echter niet bereiken door alleen anders te denken over opleidingsniveau. Er zijn meerdere obstakels die uit de weg moeten worden geruimd.

Keuzes in samenhang en balans

Volgens Marloes de Vries moeten we sterk inzetten op vakmanschap en innovatie. Er komen verschillende transitie op onze samenleving af die grote invloed hebben op het onderwijs en de arbeidsmarkt. Zo zijn de problemen in de zorg bijvoorbeeld alleen maar op te lossen met innovatie en een brede inzet van het mbo. De thema's in de zorgsector zoals regionale samenwerking, digitale transformatie, problemen op de arbeidsmarkt en de groeiende vraag om 'de juiste zorg op de juiste plek' vragen om directe actie van alle betrokken partijen en om een transformatie in het onderwijs.

Marloes de Vries: "Zolang de overheid het rendement van onderwijs gelijk blijft stellen aan studiesucces, kunnen we geen kant op met de gewenste onderwijsvernieuwing. Het succes van een opleiding moet worden beoordeeld vanuit de individuele student waarbij naast de vakspecialistische vorming, ook de persoonlijke ontwikkeling van de student en het bredere spectrum van maatschappelijke ontwikkeling moet worden meegewogen."



In deze tijd van grote maatschappelijke transitie die het onderwijs en de arbeidsmarkt volledig gaan veranderen moeten er uitgebalanceerde keuzes worden gemaakt.

Marloes de Vries is bezorgd. "De stikstofcrisis bijvoorbeeld vraagt om afgewogen keuzes tussen stikstof-, natuur- en klimaatdoelen. Maar wordt er ook gekeken naar het langetermijnperspectief voor de landbouw? Als we de waarde van de landbouw uitsluitend afmeten aan het aandeel in het bruto binnenlands product (bbp), vergeten waar het echt om draait: voedsel. Boeren zetten de natuur naar hun hand, zodat iedereen te eten heeft. Het kan toch niet zo zijn dat wij met onze landbouwhistorie en vakken-nis wat voedsel betreft afhankelijk gaan worden van andere landen."

Afstemming met praktijk en leefwereld

Het roer moet om. Maar we moeten ook anders naar zaken gaan kijken. De afstemming met de praktijk en de leefwereld zal voor het onderwijs en dus ook voor Zadkine het vertrekpunt moeten worden. "We zoeken continu naar aansluiting tussen praktijk, leefwereld en onderwijs", zo vervolgt Marloes de Vries. "Op deze wijze blijft het onderwijsaanbod van Zadkine actueel. Waar nodig breiden we uit of bouwen we af om goed te blijven aansluiten bij de vragen uit het werkveld en de vragen van studenten."

Zo werkt het bestuur van Zadkine bijvoorbeeld samen met de Hogeschool Inholland, Albeda en Hogeschool Rotterdam, het bedrijfsleven en een denktank aan de aanpak van het manifest voor een toekomstbestendig economisch beroepsopleiding in Rotterdam. In gezamenlijkheid worden met de Rotterdamse beroepspraktijk nieuwe onderwijsvormen gerealiseerd. Een voorbeeld daarvan is het versnelde onderwijstraject met een doorlopende leerlijn Juridisch-administratief dienstverlener.

Om aan de onderwijsvisie van Zadkine invulling te geven wordt ook stevig ingezet op de ontwikkeling van zogeheten O10-Academies. Uniek aan deze onderwijsprogramma's is dat het beroepenveld actief wordt betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het onderwijs. Een O10-Academie is een adaptief onderwijsconcept, dat in co-creatie met bedrijven wordt ontwikkeld en past bij de constant veranderende arbeidsmarkt. Per opleiding zijn er minimaal 25 bedrijven die met Zadkine naar de lesprogramma's kijken en advies geven. De O10-Academies betekenen voor studenten dat ze in directe verbinding komen met de praktijk. Behalve de lessen van de vakkundige docenten, volgen de studenten ook praktijklessen en workshops gegeven door professionals uit het vak.

Inmiddels heeft Zadkine drie O10-Academies gerealiseerd: O10 E-comm, O10 Bar Academy en O10 Event Academy. De O10 Hospitality Academy is volop in ontwikkeling en gaat nog in 2022 van start. De O10 Start-up Academy is eveneens in ontwikkeling en bij het Logistiek College en de Veiligheidsacademie wordt binnenkort gestart met een O10-Academie. Bij het Beauty & Fashion College wordt aan een net zo innovatief onderwijsconcept gewerkt: het Beauty & Design lab.

Om aan te sluiten bij de leefwereld van studenten is Zadkine ook een innovatietraject gestart waarbij persoonlijke en professionele ontwikkeling van de student centraal staat. Ook dit programma wordt in co-creatie met het bedrijfsleven ontwikkeld. In het voortraject is samen met het bedrijfsleven onderzocht welke mogelijkheden er zijn om het onderwijs en het bedrijfsleven dichterbij elkaar te brengen en de leefwereld van studenten hieraan te koppelen. In september 2021 is de uitrol van het nieuwe 'betekensvolle' onderwijstraject van start gegaan. Collegebreed is begonnen met de challenge 'Personal Branding', die door docenten in gezamenlijkheid is vormgegeven en door studenten erg enthousiast wordt ontvangen.

Kwalificatiestructuur en leven lang ontwikkelen

Het mbo is georganiseerd op basis van een kwalificatiestructuur waarvan de doelmatigheid en aansluiting op de arbeidsmarkt al een tijdje ter discussie staat. Het zou goed zijn breder te denken. Bij complexe maatschappelijke vraagstukken zien we steeds meer dat mensen uit verschillende sectoren samen op een ontwerpende manier naar oplossingen zoeken. Deze zogeheten cross-overs maken nog geen deel uit van de kwalificatiestructuur.



“Ik denk”, zo vervolgt Marloes de Vries, “dat het niet meer gaat om de beroepen van de toekomst maar om de mensen van de toekomst. Uit onderzoek blijkt dat we de komende jaren vooral ons leervermogen, onze creativiteit en onze sociale vaardigheden moeten verbeteren. De hele beroepsbevolking moet deze competenties in de basis, maar liever tot in de puntjes beheersen. In het initieel onderwijs (BOL en BBL) moet ook een stevig fundament worden gelegd voor een leven lang ontwikkelen (LLO). We zullen in multi helix-samenwerkingen moeten werken aan een samenhangend en sectoroverstijgend pakket aan stimulansen en mogelijkheden voor bij-, om- en nascholing.”

Onderwijs voor en in een continu veranderende wereld



Breda University of Applied Sciences (BUas) is meer dan een hoger onderwijsinstelling. BUas is een plek waar de nieuwe generatie professionals wordt opgeleid om te kunnen bijdragen aan het vormgeven van een betere wereld. Samen met een rijk netwerk aan partners voorziet BUas haar studenten van kennis, mindset en vaardigheden om systeeminnovaties aan te pakken.

De toekomst is onzeker, nu misschien wel meer dan ooit. Uitdagingen en ontwikkelingen op het gebied van gezondheid, klimaat en duurzaamheid, energievoorziening, mobiliteit, sociale inclusiviteit en geopolitieke stabiliteit transformeren industrieën en sectoren. Technologie ontwikkelt zich razendsnel en zal helpen om antwoorden te vinden. Daarnaast ontstaan hier ook weer nieuwe vraagstukken, bijvoorbeeld ten aanzien van digitalisering, kunstmatige intelligentie en gebruik van fossiele brand- en grondstoffen.

Wat betekent dit alles voor het hoger onderwijs? We spreken er over met Jorrit Snijder de voorzitter college van bestuur van Breda University of Applied Sciences (BUAs).

Waarom zijn jullie een University of Applied Sciences+?

Jorrit Snijder: “Wij leiden onze studenten op met de kennis, vaardigheden en drive die ze nodig hebben om huidige én toekomstige maatschappelijke vraagstukken goed te kunnen adresseren. Onze studenten en alumni geven de nieuwe samenleving vorm - shaping society - en dragen bij aan het creëren van een betere wereld. De + laat zien dat wij niet alleen disciplinair opleiden. Het is niet genoeg om een vak te leren als dat vak en de omstandigheden waarin je dat vak uitoefent voortdurend en ingrijpend veranderen.”

“Sectoren lopen in elkaar over, de visie op werk verandert en om daadwerkelijk bij te kunnen dragen aan het vormgeven van een betere wereld, zul je nog meer dan vroeger moeten samenwerken met professionals dwars door en over grenzen van bedrijven, sectoren, disciplines, culturen en landsgrenzen heen. Dat vergt vaardigheden. Zo moet je kunnen omgaan met onzekerheid, initiatief durven nemen, lef hebben, kunnen samenwerken en resultaatgericht zijn. De BUAs skills for life zijn onze signature skills. Vaardigheden die worden herkend en gewaardeerd door onze industrie-partners en die de reden zijn dat zij juist onze mensen graag in dienst nemen. Deze vaardigheden worden alleen maar belangrijker. Daarom leggen we de komende jaren nog meer de nadruk op de ontwikkeling van deze BUAs skills.”

“De + staat ook voor de combinatie van alles wat onze instelling en campus te bieden heeft.” Zo vervolgt de bestuursvoorzitter. “We leiden op en we voeren onderzoek uit binnen en dwars door onze disciplines en domeinen heen. We zijn een internationale, diverse en inclusieve gemeenschap met verschillende sterktes op één campus. Door gebruik te maken van elkaars krachten, ze te combineren, onze partners uit het bedrijfsleven erbij te betrekken en samen te experimenteren, kunnen we inhoud geven aan de +. En dat zullen we doen ook. De maatschappelijke vraagstukken en de ontwikkelingen binnen de industrieën in onze domeinen zijn daarbij leidend. Onze studenten willen het verschil maken, en wij ook. Om hen te helpen dat te doen moeten wij hen iets extra’s geven. Elke dag weer. De + symboliseert dat en herinnert ons aan onze ambitie altijd iets extra’s te bieden in alles wat we doen. Het definiëren en leveren van die + is hoe we een verschil maken en ons onderscheiden van andere hogescholen. Het is de kern van onze strategie. Het is wie we zijn.”

“Wij weten niet hoe de wereld zich gaat ontwikkelen, maar wij weten wel dat wij de mensen opleiden die de samenleving en de industrieën die wij bedienen de komende decennia gaan helpen die wereld vorm te geven. We zien dat er bij jongeren een groeiende aandacht is voor zingeving en het bijdragen aan maatschappelijke en sociale ontwikkelingen om tot een betere wereld te komen. De ambitie om impact te hebben en een betere wereld vorm te geven is representatief voor de generatie die vandaag en morgen bij ons een opleiding komt volgen. Het weerspiegelt een gevoel van betrokkenheid, verantwoordelijkheid, optimisme, initiatief en de wens om meer te doen dan alleen een baan. Wij moeten hen op dat pad zetten, op gang helpen, toerusten voor die reis. Daarom is onze missie statement – tot stand gekomen met input van studenten: ‘Empowering young professionals on their journey to shape a better world’.”

Hoe hebben jullie deze ambitie vormgegeven?

Jorrit Snijder: “Om gehoor te geven aan deze ambitie krijgen onze eigen medewerkers ook de ruimte en het vertrouwen om deze zelfde vaardigheden toe te passen. Je kunt iemand niet leren ondernemend en verantwoordelijk te zijn, transdisciplinair te werken, om te gaan met onzekerheid en innovatief te durven denken, zonder dat zelf in de praktijk te brengen. Daarom geven wij onze professionals, onze docenten en onderzoekers, veel autonomie om onderwijs en onderzoek in te vullen en onze studenten het juiste bij te brengen.”

“Zo hebben wij afgelopen jaar ook het strategisch proces ingestoken. We hebben heel bewust geen plan geschreven maar een richting uitgezet. Van een plan weet je zeker dat het niet gaat zoals je nu op papier zet. Daarvoor verandert de omgeving te snel en te veel. Maar als je een hele duidelijke richting uitzet, heldere kaders meegeeft en vervolgens vertrouwt op je mensen om daar invulling aan te geven, dan kun je er redelijk zeker van zijn dat het grosso modo goed uitpakt, ook al heb je nog geen idee h oe precies. Zo moeten onze studenten ook leren werken en wij gaan ze daarin voor.”

“Deze manier van werken is overigens verre van vrijblijvend. Het klinkt mooi, vertrouwen en autonomie, en dat is het natuurlijk ook, maar het werkt alleen als mensen ook verantwoordelijkheid nemen, initiatief tonen en aanspreekbaar zijn op het resultaat. We verwachten best veel van onze mensen, maar ik verwacht ook dat ze dat aankunnen en erbij gedijen. Voor ons als bestuurders betekent het ook wat. Heel duidelijk zijn over wat je wilt bereiken, wat de kaders en vrijheidsgraden zijn en wat je verwacht. Heel transparant zijn over wat je besluit en waarom. Snel uitsluitel geven. Goed uitleggen waarom je iets doet of juist niet doet. En vooral heel, heel erg goed communiceren.”

“De 2022-2025 Strategic direction die er nu ligt is het resultaat van een bottom-up proces met een brede betrokkenheid en inbreng vanuit onze community: medewerkers en studenten, onze partners uit binnen en buitenland, bedrijfsleven en overige stakeholders. Door met een blik van buiten naar binnen te kijken blijven we scherp en sluiten we aan bij (toekomstige) behoeftes vanuit de markt.”

‘Empowering young professionals on their journey to shape a better world’



Wat is met dit in gedachte volgens jullie de kern van de benodigde verandering in het hoger onderwijs?

“Wij als BUAs willen onze studenten meer regie geven over hun eigen opleiding”, zo besluit Jorrit Snijder het interview. “Als zij straks de wereld willen vormgeven, is het van belang dat ze starten met verantwoordelijkheid nemen voor het samenstellen van hun eigen professionele ontwikkeling. En dat begint bij ons.”

“Flexibilisering en personalisering van het onderwijs zijn voorwaardelijk om studenten eigenaarschap over hun leertraject te geven en hen in staat te stellen keuzes te maken die passen bij hun eigen doelstellingen en behoeftes. Studenten kunnen straks vakken combineren, uit verschillende opleidingen, in verschillende academies en zelfs van andere hogescholen of universiteiten in binnen- en buitenland. Het gaat natuurlijk niet van de ene op de andere dag. Studenten moeten daarin groeien en ieder zal zijn of haar eigen pad en tempo moeten vinden. Wij begeleiden hen bij het vinden van de juiste vakken en modules van hoge kwaliteit en die te combineren tot een curriculum dat hen goed voorbereid op hun professionele leven en een diploma oplevert dat iets betekent.”

“Daarnaast willen we in plaats van de traditionele T-profielen (diepgaande expertise in een enkel domein met het vermogen om samen te werken met en kennis toe te passen in andere domeinen) alumni met een + profiel afleveren: professionals die dankzij hun opleiding in en over domeinen heen transdisciplinair kunnen denken en werken. Hun + profiel moet hen in staat stellen iets toe te voegen aan bedrijven en aan samenleving. Maar ook om adaptief te zijn en nieuwe ontwikkelingen vroegtijdig op te merken en daarop te reageren.”

“Bij BUAs combineren we domeinoverschrijdend onderwijs en onderzoek. In learning communities werken we met studenten, docenten, onderzoekers en partners uit binnen- en buitenland aan innovaties voor het bedrijfsleven en de samenleving. We integreren onderwijs, toegepast onderzoek en het hebben van impact, waarbij we betekenisvolle

ervaringen creëren voor docenten, studenten en maatschappij. Binnen de learning communities kunnen studenten van verschillende opleidingen, hbo en wo en bachelor en masterstudenten, met elkaar samenwerken. Naast de domeinspecifieke kennisontwikkeling, maken ook domeinoverstijgende onderwerpen zoals duurzaamheid en interculturele vaardigheden en functionele disciplines zoals marketing, onderzoeksvaardigheden en analytisch denken hier deel van uit. Sinds dit jaar hebben we daar artificial intelligence & data science aan toegevoegd. Dit alles doen in samenwerking met de verschillende opleidingen binnen BUAs, maar ook samen met andere kennisinstellingen. Deze manier van werken is enorm verrijkend voor de student en leidt tot innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken.”

“Door flexibilisering en personalisering van het onderwijs en de combinatie van in-domein en cross-domein onderwijs en onderzoek realiseren we deze ambities. Onze alumni zijn in staat zowel de wereld om hen heen als zichzelf continu opnieuw blijven ontdekken.”

“We willen naar een curriculum dat (toekomstige) professionals voorbereidt op een hyperverbonden wereld waarin duurzaamheid en digitalisering de transitie aanjagen door middel van onderwijs, transversale vaardigheden en betekenisvolle (leer) ervaringen.”

Interim management in het onderwijs op alle niveaus

Interim management is al jaren een succesvolle dienst van Rijnconsult. Het adviesbedrijf werd in 1978 opgericht als verzelfstandiging van de interne adviesafdeling van AKZO. Rijnconsult is al 45 jaar actief op het gebied van advies en interim-management. Interim management kan een passende oplossing zijn voor een tijdelijke situatie bij (on)verwachte reorganisatie, ter overbrugging van invulling van een vacature, of voor het vlottrekken van een project. Sinds 2014 heeft Rijnconsult een speciaal team dat zich richt op onderwijs.

Rijnconsult Onderwijs is gespecialiseerd in het selecteren van ervaren interimmers voor onderwijs en kennisinstellingen. Hierbij gaat oog voor mensen en resultaat samen. Wij werken met bevlogen en inspirerende managers en projectleiders, met een brede kijk op zaken, gericht op pragmatische oplossingen. Natuurlijk verkennen wij uw vraag nader door een persoonlijke intake, waarin wij uw situatie en wensen in kaart brengen en vertalen naar de gewenste kennis en ervaring.

Om de kwaliteit van de invulling te borgen, werken wij als Rijnconsult Onderwijs in dit traject samen met het interim-netwerk van Rijnconsult Organisatieadviesbureau. Een netwerk dat continu wordt opgebouwd en onderhouden. Wij ontvangen dagelijks verzoeken van kandidaten om te worden opgenomen in ons interim bestand. Onze recruiters screenen en selecteren passende en bewezen ervaren personen voor opname.

Gedurende het gehele jaar voeren wij uitgebreide intakegesprekken met interimmers, teneinde snel te kunnen schakelen bij inkomende vragen. Eenmaal in het bestand is er regelmatig contact met kandidaten over beschikbaarheid, aanvullend opgedane expertise alsmede ontwikkeling in het (onderwijs)vakgebied. Een doorlopende investering die past bij onze visie: ken je klant en zijn ambitie.

Kenmerkend voor de aanpak van Rijnconsult is de begeleiding van de interimmer door een schaduwadviseur. Hier ligt de toegevoegde waarde van het werken via een bureau. Een via Rijnconsult ingehuurde interimmer beschikt over de totale ondersteuning van een organisatieadviesbureau. Als klankbord voor de interimmer, maar tevens als partij die zorgt voor verankering van de gewenste verandering.

Binnen het onderwijs leveren wij interimmers die het primaire proces en/of de stafdiensten verder helpen en ontwikkelen. Wij zijn actief met in totaal circa 300 interim managers met een onderwijsspecialisatie. Wij kijken in ons bestand bovenal naar de benodigde competenties voor de specifieke vraag. Zo kunnen ook passende professionals uit een aanpalend werkveld in beeld komen en (aanvullend) worden voorgesteld als verrassende match.



Thomas Reterink
Interim ICT manager
Unicoz Onderwijsgroep

In een team ‘binnenvallen’ kan soms lastig zijn, maar met de gemeenschappelijke passie voor onderwijs kan je bijna altijd wel een stevige brug slaan. Het is geweldig om te zien als de gezamenlijke inspanningen van een team het verschil maken. Dit kunnen en mogen faciliteren als interim manager is voor mij de beloning. Terug gevraagd worden bij dezelfde organisatie, vaak in een andere rol of opdracht, is helemaal een blijk van waardering. Dat geeft mij extra veel energie.



Peter Sijm
Interim opleidingsmanager
ROC Horizoncollege

Als interim (verander)manager in het onderwijs mag ik telkens weer kennismaken met een nieuwe groep onderwijsprofessionals. Veranderingen in het onderwijs zijn dynamisch, creëren veel kansen maar ook vaak bijbehorende onzekerheden voor de betrokken medewerkers. Het is een mooie uitdaging om als interim hierbij mee te mogen denken, te adviseren en af en toe sturing aan te geven.



Ron de Ligt
Interim Hoofd HR UNIEK
onderwijs en opvang

De bestuurder van UNIEK wilde graag een duurzame verbeterslag maken waarbij de HR-dienstverlening vanuit het perspectief van de medewerker ingericht dient te worden. De ‘reis’ die de medewerker maakt (employee journey) is leidend voor de hernieuwde HR dienstverlening. Aanpassingen in systemen en werkwijze worden voortaan ingericht vanuit het medewerker perspectief en gericht op instroom, doorstroom en uitstroom als leidend principe.



Beroepsonderwijs als vliegwiel voor economische en maatschappelijke transities

De regio West-Brabant heeft de ambitie een toekomstig weerbare, economisch duurzame en krachtige regio te worden. De West-Brabantse arbeidsmarkt is in toenemende mate leidend in het waarmaken van deze ambitie en zal ook van groot belang zijn voor het kunnen realiseren van de transitie-opgaven in bijvoorbeeld de zorg en de energievoorziening. Een strategische (beroeps)onderwijsagenda die is afgestemd op de economische, innovatieve en maatschappelijke agenda's is hierbij van groot belang.

De Economic Board West-Brabant (EBWB), samengesteld uit overheid, onderwijs en bedrijfsleven, bepaalt de economische koers en ambitie van de regio West-Brabant. Zij houdt zich bezig met de vraag: Hoe leveren we als economisch duurzame en krachtige regio een bijdrage en blijven we toekomstbestendig? Dit staat in de Economische Agenda West-Brabant met een duidelijke keuze: West-Brabant wil een hub voor vernieuwend ondernemerschap worden.

Dat gaat niet vanzelf. De transitie-opgaven zijn complex van aard en vragen daarom een samenwerking in triple helix verband. West-Brabant ontwikkelt zich verder als kenniseconomie. Vanuit perspectief van het onderwijs betekent dit dat er kenniswerkers nodig zijn, die bijna per definitie opgeleid zijn in het (v)mbo en hbo. De kennisinstellingen leiden op voor een beroepsgroep, waarbij het in ieders belang is dat jong talent zo naadloos mogelijk aansluit op het beroep, direct succesvol inzetbaar is en duurzaam inzetbaar blijft. Daartoe is in het (door)ontwikkelen van onderwijs een triple helix-samenwerking noodzakelijk.

De onderwijsinstellingen geven aan dat samenwerking met bedrijfsleven en overheid nodig is om de situaties en competenties waar zij toe opleiden zo helder mogelijk te krijgen. De mate waarin dit lukt bepaalt de directe inzetbaarheid van het jonge talent in de West-Brabantse economie, maar ook de om- en nascholing van de huidige werknemers en toetreders op de arbeidsmarkt. Het is daarbij het streven dat practoren en lectoren hierbij de spil vormen, op alle EBWB-speerpunten.

Een belangrijke facilitator voor samenwerking in de triple helix is de provincie Noord-Brabant, die de ontwikkeling van talent en competenties stimuleert. Zij heeft een vijftal transitie-opgaven (zorg, energie, mobiliteit, kunstmatige intelligentie, voedselketens) gedefinieerd met daaraan gekoppeld een aantal haalbare uitdagingen. Met stevige samenwerkingsverbanden en concrete projecten kunnen partijen samen optrekken om mensen op te leiden voor die beroepen waar in de provincie én subregio behoefte aan is. Door bijvoorbeeld het opzetten van 'innovatiecoalities' voor de technologieën van de toekomst kunnen onderwijs en kennisinstellingen nog beter inspelen op de banen van de toekomst.

Spreek alle talent aan

West-Brabant kent een krappe arbeidsmarkt. Deels is dit conjunctureel bepaald. Deels spelen er structurele factoren zoals vergrijzing, krimpende beroepsbevolking en een mismatch op de arbeidsmarkt.

De West-Brabantse arbeidsmarkt telt eind 2021 een recordaantal van 14.200 vacatures. Ten opzichte van een jaar geleden gaat het om een toename van tachtig procent. Het aanbod was al langer ontoereikend en dit heeft geleid tot een groeiend aantal openstaande vacatures bij een breed spectrum van beroepen en sectoren. In de ict, de bouw, het openbaar bestuur, de techniek, maar ook binnen de zorg en het onderwijs staan inmiddels alle seinen op rood.

Voor de ambitie van de regio is het cruciaal dat alle talent in West-Brabant wordt aangesproken en ontwikkeld. De regio heeft goed opgeleide vakmensen nodig; vakmensen die wendbaar, weerbaar, sociaal vaardig en creatief zijn en hun leven lang blijven leren.

Samen kom je verder

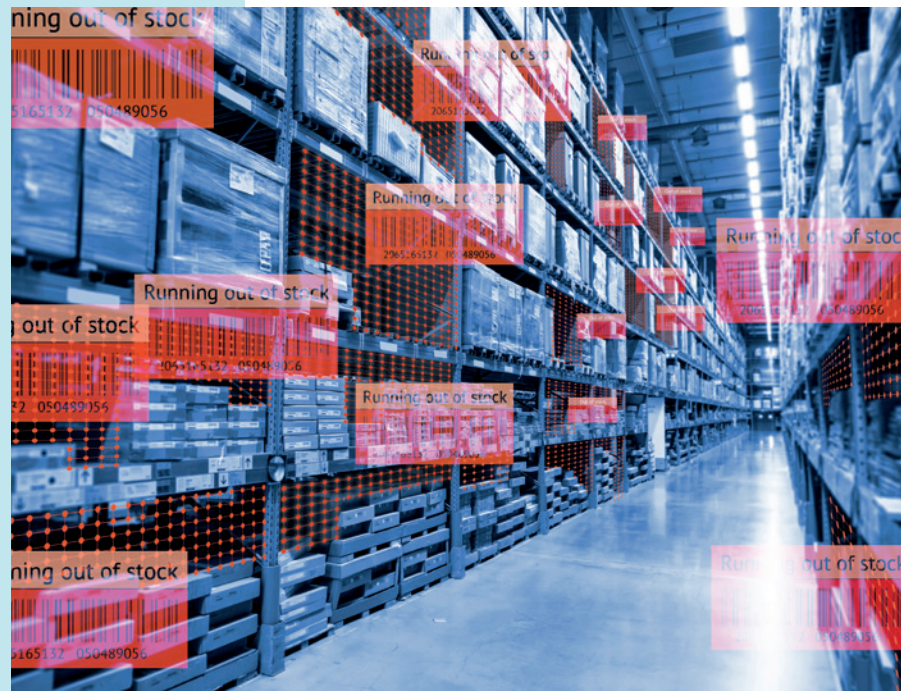
De oplossing voor bovengenoemde regionale economische en maatschappelijke uitdagingen ligt in de samenwerking en niet bij één partij. De uitdaging bij samenwerking is inzicht verkrijgen in de meerwaarde ervan: wat kan samen beter, slimmer dan alleen? Dat vraagt kennis van elkaars interesses, belangen, achtergronden en ambities.

Marc van der Meer, bijzonder hoogleraar in Tilburg en hoofdauteur van de rapporten van SER Brabant, geeft zijn visie op samenwerken: "Samenwerken is het credo. Dat lijkt een nieuw fenomeen. Maar samenwerken van bedrijven met het beroepsonderwijs is van alle tijden. Er wordt al sinds de middeleeuwen samengewerkt. Alleen de insteek verandert met de tijd. Die trend wordt momenteel omgedraaid, we willen weer terugkeren naar een stevigere band tussen onderwijs en arbeidsproces."

Regionale agenda beroeps- onderwijs West-Brabant

In het voorjaar van 2018 hebben de gemeenteraadsverkiezingen in de zestien West-Brabantse gemeenten plaatsgevonden, waarna iedere gemeente met haar eigen coalitieakkoord aan de slag is gegaan. Ook op het gebied van onderwijs heeft iedere gemeente haar ambities uitgesproken. De vraag rees toen of op het gebied van (beroeps)onderwijs niet meer regionaal gedacht en samengewerkt zou kunnen worden. "Immers zijn we als beroepsopleiders onderdeel van een regionaal ecosysteem", was de logische gedachte "en doet onze regio er zeker toe".

Dat de regio ertoe doet is een feit. West-Brabant neemt door haar gunstige ligging in het hart van de



Nederlands-Vlaamse Delta een bijzondere economische positie in. Met een Bruto Regionaal Product van € 26 miljard en meer dan 61.000 bedrijfsvestigingen behoort West-Brabant op economisch vlak tot één van de topregio's in Nederland. De regio beschikt over een aantal topsectoren met verschillende hotspots op het gebied van logistiek, High Tech & Maintenance, Agro-food / Biobased en Creatieve Dienstverlening. In de ondersteunende sectoren is de zorgsector de grootste werkgever. Dit alles vraagt om een naadloze aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt om te komen tot sterk beroepsonderwijs!

Bestuursvoorzitter Rob Neutelings, van regionale aanbieder van beroepsonderwijs Curio, zag de noodzaak in om regionaal slimmer samen te werken en heeft bestuurders uit overheid, onderwijs en bedrijfsleven bij elkaar gebracht om te komen tot een regionale agenda beroepsonderwijs. Inmiddels is de agenda drie jaar actief en staat deze aan de vooravond van een nieuwe bestuursperiode waarin de regionale triple helix weer met nieuwe uitdagingen wordt geconfronteerd.

In 2018 is onderstaande opdracht met ambities door de betrokken partijen ondertekend en aangeboden aan de minister van Onderwijs.

Na drie jaar mag geconcludeerd worden dat West-Brabant het beroepsonderwijs op de kaart heeft gezet, met de agenda als katalysator. Een zichtbaar resultaat dat met name te danken is aan de werkende beginselen van deze agenda in een zich steeds herhalend proces.

Beroepsonderwijs centraal

Er zijn meerdere invalshoeken om naar een regio te kijken. Zo kijkt de Provincie vooral vanuit het perspectief van

de ontwikkeling van stedelijke regio's, richt de RWB (collegesamenwerking van zestien gemeenten) zich op een regionale Human Capital Agenda en kijkt de Economic Board West-Brabant vanuit een economisch maatschappelijk perspectief. De Agenda Beroepsonderwijs houdt met al deze agenda's rekening en kijkt naar de gemene deler en synergie in het belang van het beroepsonderwijs.

Triple helix als uitgangspunt

De Agenda stimuleert de samenwerking tussen beroepsonderwijs, bedrijfsleven én overheid. Wie kan in de samenwerking welke rol en bijdrage leveren en wat betekent dit voor de kwaliteit van het beroepsonderwijs en de ambities hierboven in beeld gebracht.

(Cross)sectoraal

Met sturing geven op triple helix, het in lijn brengen van initiatieven met regionale speerpunten en ambities, het promoten van een meer cross sectorale aanpak, etc. wordt de kwaliteit van de projecten beter, worden ze meer in samenhang opgezet en uitgevoerd en ontstaat er slimme daadkracht in de regio.

Verkennen, ontsluiten, initiëren

Actief verkennen van projecten in lijn met de ambities van de agenda, deze toetsen of ze passen en deze vervolgens zichtbaar maken via online kanalen, bijeenkomsten. Initiëren (of opstarten): waar sprake is van initiatieven in lijn met de agenda of in lijn met door het bestuur gestelde prioriteiten (zoals bijvoorbeeld het vinden van extra stageplaatsen), worden initiatiefnemers benaderd om projectinitiatieven te bespreken. Doel is dan om het initiatief te koppelen aan de agenda, het project een impuls te geven (bijvoorbeeld bij Hybride Leeromgeving Havenbedrijf Moerdijk en Arbeidsimmigranten regio Roosendaal).



1

BEROEPSONDERWIJSAANBOD MATCHT MET VRAAG VAN RELEVANTE SECTOREN UIT DE REGIO



2

MEER VO- EN MBO-STUDENTEN STROMEN SUCCESVOL UIT NAAR WERK OF EEN VERVOLGOPLEIDING

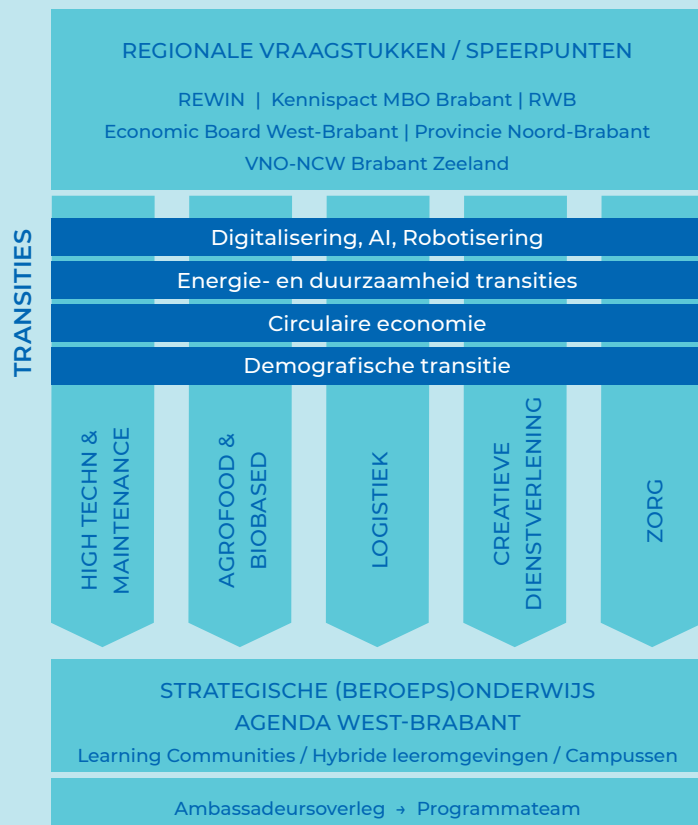


3

MEER MENSEN HEBBEN EEN LOOPBAAN MET PERSPECTIEF

Verbinden

Samenwerking kan niet zonder duurzaam te verbinden. Het concept learning community is hier een mooi voorbeeld van: een denkmodel om leren, werken, innoveren en onderzoeken in publiek-private verbanden optimaal te verbinden. In dit concept komen verbindingen tot stand in de hele onderwijsketen (vmbo-mbo-hbo) tussen ondernemers, onderwijs én overheid en tussen sectoren. Voorbeelden uit de regio zijn het Delta Agrifood Business (DAB), Hybride Leeromgeving Havenbedrijf Moerdijk en Urban Living Lab Breda. De agenda faciliteert dit door kennismakingen te arrangeren tussen de initiatiefnemers, inhoud van projecten aan elkaar te koppelen, etc.



Wat gaan we doen de komende vier jaar?

In een ‘Hub voor vernieuwend ondernemerschap’ maken mensen het verschil. Goed opgeleide beroepskrachten zijn een must. Het is een gezamenlijke opdracht van het onderwijs, bedrijfsleven en overheden om het regionale beroepsonderwijs te blijven ontwikkelen. Dit vraagt om een gezamenlijke strategie met gebruikswaarde voor alle partners.

De Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant zal fungeren als kompas voor de triple helix partners om in samenwerking het regionale beroepsonderwijs krachtig door te ontwikkelen.

Van belang hierbij is om deze onderwijsagenda goed af te stemmen met andere agenda’s, denk hierbij aan die van de Economic Board West-Brabant, de REWIN, de Provincie Noord-Brabant, de Human Capital Agenda van de RWB en die van VNO-NCW. De beroepsagenda zal gevoed moeten worden vanuit de regionale vraagstukken en langs de belangrijke transitie die deze regio aangaan.

Vanuit deze context zijn voor de komende jaren onderstaande drie programmalijnen opgesteld.



AANSLUITING ECONOMISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN EN TRANSITIES

- Gericht op topsectoren
- Vergroening, Energie- en duurzaamheidstransitie
- Zorgtransitie
- Digitalisering



LEVEN LANG ONTWIKKELEN

- Match vraag en aanbod
- (Zij)instroom
- Buitenlandse arbeidskrachten
- ICT- en taalgeletterdheid



VERSTERKEN VAN SAMENWERKING

- Hybride leren
- Campusvorming
- Cross-sectoraal opleiden
- Onderzoek

WERKENDE PRINCIPES AGENDA

Triple Helix > onderwijs, bedrijfsleven en overheden in continue samenwerking.

(cross-)Sectoraal > kracht zit in beroepsonderwijs voor/ tussen de sectoren in de regio.

Beroepsonderwijs centraal op alle niveau > regionale regie op ontwikkeling beroepsonderwijs.

Ambities, speerpunten, acties > actief ontdekken, verbinden, verder brengen, thema- en netwerkgerichte ontsluiting.

Dat het werkt is bewezen

Het samenwerkingsverband Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant heeft het programmateam interessante inzichten en lessons learned opgeleverd. Wij zetten ze graag op een rij, doe er uw voordeel mee!

WAT WERKT!

- Heldere opdracht
- Gezamenlijke ambitie met lading
- Bondgenootschap(en)
- Juiste partijen aan tafel
- Oog voor andermans belang en interesses
- Elkaar niet verrassen
- Vergeet je achterban niet
- Vier successen
- Sectoren en crossovers
- Kijk verder dan eigen regio

Heldere opdracht

Je zou hier ook de spiegelvraag kunnen stellen: wat zou de regio missen zonder deze Agenda. De Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant is in het leven geroepen om het regionale beroepsonderwijs te versterken door in een triple helix samenwerking de economische en maatschappelijke uitdagingen aan te pakken door mensen gericht op te leiden tot arbeidsfitte medewerkers of ondernemers. Een opdracht die alle bestuurlijke ambassadeurs onderschrijven. De uitvoering ervan gebeurt volgens de werkende beginselen zoals hierboven genoemd.

Gezamenlijke ambitie met lading

Als de opdracht helder is rijst de vraag wat deze opdracht uiteindelijk moet opleveren, het liefst in concrete resultaten. Wat is de 'finishfoto' over bijvoorbeeld vier jaar? De ambitie 2022-2025: kom tot een strategische (beroeps)Onderwijsagenda voor West-Brabant die is afgestemd op

de 'economische, innovatieve en maatschappelijke agenda('s)'. Wellicht nog een abstracte uitspraak maar wel één die integrale samenwerking in de regio vereist. De lading van deze ambitie is verwoord in een drietal programmalijnen, zoals hierboven aangehaald.

Bondgenootschappen

De bestuurlijke ambassadeurs zijn de belangrijkste spelers en beslissers uit de regio. Bestuurders in de keten vmbo-mbo-hbo, de zestien samenwerkende gemeenten vanuit de RWB (www.west-brabant.eu) vertegenwoordigd door wethouders van de drie grootste gemeenten. Vanuit het bedrijfsleven is VNO-NCW aangesloten. Ieder jaar wordt besproken of we nog steeds de juiste partijen aan tafel hebben en dit leidt tot nieuwe aanwas. We zien dat we de community van ambassadeurs stap voor stap uitbreiden met nieuwe krachtige bondgenoten. Waar een ambitie vooral het gezamenlijke verwoord, is er ook oog voor ieders belangen, standpunten én interesses. Dat kunnen, naast organisatiebelangen, ook persoonlijke belangen en interesses zijn. Het is goed om dit open en eerlijk bespreekbaar te houden zodat men elkaar ook niet kan verrassen. Dit laatste krijgt ook nog eens extra aandacht door de bondgenoten tussentijds één op één te spreken over hun verwachtingen, rol en bijdrage in de Agenda.

Vergeet je achterban niet

Regionale agenda's worden in eerste instantie opgezet vanuit bestuurders om, zoals hierboven beschreven, eerst de bondgenootschappen vorm te geven. Op het hoogste niveau is dan eerst draagvlak en commitment nodig, verwoord in de gezamenlijke opdracht en ambitie. Om te voorkomen dat de agenda een 'bestuurlijk karakter' blijft houden is een verdere uitrol naar de achterban nodig. Wie zijn de 'influencers' achter de

bestuurders, wie kan 'handjes' leveren in de uitvoering van de programmalijnen. Vanuit het programmateam leggen we direct contact met deze achterban van de bestuurders en directies, wat zich vertaalt in een gezamenlijke communicatiestrategie, het actief meedoen in aansprekende projecten en het verder uitdragen van het gedachtengoed van de agenda.



Vier de successen

Het opleveren van het Programmaplan in 2018 was in feite al een eerste succes. Alhoewel de uitvoering van de Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant nog moest starten waren de bestuurders vanuit de triple helix er in geslaagd een ambitieus plan te presenteren. Dit werd gevierd door de overhandiging van dit plan aan de minister van Onderwijs. Na de start is er een zorgvuldig, doordacht communicatieplan opgesteld met als doel de community rondom de Agenda uit te bouwen. Nieuws, plannen en resultaten worden gedeeld via de website www.agendabowb.nl, een magazine, de periodieke nieuwsbrief, social mediakanalen, ontbijtsessies en de jaarlijkse conferentie. Ook de zogenaamde 'doorstart' van de Agenda 2022-2025 wordt in het voorjaar van 2022 gevierd. Een mooi moment, na de gemeenteraadsverkiezingen, om de nieuwe gemeentebestuurders erbij te betrekken.

Sectoren én crossovers

De economische topsectoren, benoemd vanuit de Economic Board (www.ebwb.nl), dienen als kader. In deze regio zijn dat de sectoren High Tech Maintenance, Logistiek, Agrofood & Biobased en Creatieve Dienstverlening, met ieder een eigen innovatieprogramma. De keuze om ook de zorgsector toe te voegen was logisch, immers is de zorgsector de grootste werkgever in deze regio. Dat vraagt ook voor deze sector om sterk beroepsonderwijs. Crossovers hebben de potentie om ook grotere en meer complexe vraagstukken op te lossen. Crossovers zullen moeilijk spontaan ontstaan omdat de netwerken tussen sectoren elkaar dikwijls niet overlappen. De Agenda Beroepsonderwijs stimuleert juist het overleg tussen de sectoren, waardoor soms verrassende verbindingen ontstaan.

Kijk verder dan de eigen regio

De valkuil van een eigen regio agenda is dat men binnen de kaders van deze agenda én de regio blijft denken en handelen. Daarom gaat het programmateam ook in gesprek met andere regionale initiatieven en sluit zij aan bij provinciale en landelijke ontwikkelingen zoals 'Sterk Beroepsonderwijs', een samenwerking van het Ministerie van OC&W, de VO-raad en de MBO-raad. West-Brabant is onderdeel van een krachtige economische regio, met haar gunstige ligging in het hart van de Nederlands-Vlaamse Delta. Er liggen dus zeker kansen om slimme verbindingen te maken met aanpalende regio's.



Foto: Scott Blake

Doe mee!

Er wordt gewerkt aan een HCA-strategie en er is de mogelijkheid een succesvolle aanpak van de afgelopen vier jaar voort te zetten, te verbeteren met mooie resultaten. Beter meebewegen met de arbeidsmarkt in West-Brabant vraagt om goede samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen. In West-Brabant hebben we iedereen nodig op de arbeidsmarkt. Er zijn grote tekorten in diverse sectoren. Daarom is het belangrijk dat we de verbinding zoeken in de samenwerking van alle stakeholders in de regio. Samenwerking en het optimaliseren van de doorlopende leerlijnen tussen het voorgezet onderwijs en het beroepsonderwijs legt de basis voor de toekomst van West-Brabantse leerlingen, studenten en een gezonde economie en arbeidsmarkt. Samen werken in West-Brabant. Doe mee!

Met toewij- ding van betekenis blijven



Wie kent het verhaal van 'de Nonnen van Vught' nou niet. Het taleninstituut Regina Coeli in Vught is een begrip voor talenonderwijs aan jongeren en volwassenen. Het begon kleinschalig, als dienstverlening vanuit een Kanunnikessen-klooster, en groeide uit tot een toonaangevend instituut waar je in korte tijd leert om gehoord, gezien en begrepen te worden in een andere interculturele context.

Regina Coeli (latijn: koningin van de hemel) werd in 1903 opgericht als meisjesinternaat door de – uit Frankrijk uitgeweken – Kanunnikessen van de Heilige Augustinus. In 1962 werd door de gemeenschap een talenpracticum ingericht, waaruit het huidige instituut is voortgekomen. Al vanaf het begin werd gewerkt met native speakers en kon, vanwege de nabijheid van het inmiddels opgeheven internaat, ook overnachtingsruimte worden geboden aan cursisten die zich in relatief korte tijd willen bekwamen in het spreken van een vreemde taal.

In veel kloosters lijkt de tijd stil te staan. In het taleninstituut in Vught echter niet. We spreken erover met algemeen directeur Huub Dekkers. “Er is veel veranderd door de jaren heen bij Regina Coeli, maar één kernwaarde is onveranderd gebleven”, zo vertelt de zichtbaar gepassioneerde directeur in de tuin. “Wat in het klooster begon als devote aandacht voor mensen om een taal te leren, heeft zich ontwikkeld tot een sterk verbindende kernwaarde: oprechte toewijding. Een onbegrensde wil om samen met cursisten doelen te bespreken en te bereiken.”



behoorlijk goed Engels. Toch valt het niet mee om vanuit een multicultureel team elkaar ook écht te begrijpen.

Toewijding is ook het vertrekpunt bij het veranderingsproces dat Regina Coeli voor ogen heeft. De veranderingen die plaatsvinden in de wereld hebben het taleninstituut geïnspireerd om na te denken over het hoger doel, kernwaarden, kernkwaliteiten en gewaagd doel. Een methodiek die ook wel visievierluik wordt genoemd en is doorontwikkeld door Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud. Er is voor dit model gekozen, omdat een visie ‘mooi rond’ moet zijn om echt waarde toe te voegen. Bovendien is er voor gekozen het traject volledig bottom-up vorm te geven. Een groot deel van de medewerkers is de uitdaging aangegaan om in groepen dwars door de organisatie heen aan één stip aan de

horizon te werken. En dit gaat letterlijk van taaltrainer tot back office medewerker, van Head of Department tot housekeeping.

Toewijding en vanuit de nieuwe situatie denken

Het instituut biedt waardevolle trainingen op maat. De klanttevredenheid is voor een trainings- of taalinstituut ongekend hoog. De vele cursisten die in Vught een intensieve cursus volgen geven minimaal een negen gemiddeld. Veel cursisten melden zich dan ook aan via mond tot mond reclame. Toch denkt het instituut voortdurend na over de toekomst. Taal en interculturele samenwerking zijn bepaald niet statisch. Zo wordt er steeds internationaler gewerkt, zeker in de kennisintensieve bedrijven in Nederland. Een groot deel van de beroepsbevolking spreekt

Om professionals mee te krijgen en de doelen te behalen, zijn draagvlak en eigenaarschap nodig. Een échte transitie, ontwikkeling of innovatie kan alleen slagen als je het belang van professionals uit de organisatie echt van invloed laat zijn. Wanneer het organisatiebelang wordt omgevormd tot een welbegrepen eigenbelang, ontstaat op een organische wijze het besef dat individuele belangen voor een belangrijk deel samenvallen met het algemene belang van de organisatie.

“Een professional kent per definitie heel veel succeservaringen. Zeker bij Regina Coeli, waar de klanttevredenheid zoals gezegd extreem hoog is. Al die succeservaringen leiden tot professionele overtuigingen. Als van bovenaf geroepen wordt dat het anders kan of moet, roept dat terecht mechanismen in werking om de eigen professionele overtuigingen te beschermen”, zo vervolgt Huub Dekkers.



Figuur 1 — Het visievierluik
(Van der Loo, Geelhoed & Samhoud, 2007).

“Door niet meteen met plannen te komen, maar eerst de professionele overtuigingen te verenigen in een gezamenlijk toekomstbeeld, ontstaan ambitie, motivatie en onderscheidend vermogen. Met name die laatste is belangrijk en lastig tegelijkertijd. Je zegt daarmee gezamenlijk: wat willen we wel en ook wat willen we dus niet (meer).”

“Je kunt naar het visievierluik ook op verschillende manieren kijken. Maar wat je zeker niet moet doen, is het proces om het gewaagd doel te bereiken puur beredeneren vanuit de huidige situatie. Om van A naar B te komen, moet je denken en handelen volgens de principes van de nieuwe situatie B en niet op de oude manieren vanuit A. En het mooie

van Regina Coeli is dat wat we nu doen de komende tien jaar zeker zal blijven. Veranderen is dus niet alles anders doen, maar ook het goede doelbewust behouden.”

Een goede professional zet zijn eigen standaarden. Als je dat omarmt, komen professionals in beweging.

“Wij zien natuurlijk ook dat wij wellicht niet eeuwig taalonderwijs kunnen blijven geven in de omvang waarin wij dit nu doen. Stel dat straks iedereen Engels spreekt en de vertaalprogramma’s écht begrijpen wat er bedoeld wordt, dan is het onderwijs dat wij nu geven mogelijk minder relevant. Maar als we goed kijken naar wat wij doen, dan geven we nu al niet meer uitsluitend taalonderwijs. Onze native docenten zijn ook cultuurspecialisten. Onze cursisten leren behalve de taal ook de cultuur van een land. Zij leren op een mogelijk onbekende cultuur kunnen inspelen om een optimale communicatie tot stand te brengen. En daar zijn wij al vreselijk goed in. Het gewaagde doel voor Regina Coeli zou dan ook bijvoorbeeld kunnen zijn dat we in 2030 het expertisecentrum op het gebied van internationale samenwerking zijn. Voor samenwerking in multiculturele teams een absolute must. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar bedrijven als ASML, of de medewerkers van universiteiten. Daar werken zowel op locatie als virtueel tientallen nationaliteiten samen.”

Toenemende complexiteit vraagt om ander leiderschap

Wij leven in een tijd van grote veranderingen. Jan Rotmans noemt het chaos, maar je zou het ook kunnen benoemen als ‘toenemende complexiteit’. Dit is van alle tijden. Vaak betekent complexiteit dat we de ontwikkelingen om ons heen (nog) niet zien en begrijpen. Ook dringt het besef meer en meer door dat het management van organisaties tekortschiet bij complexe vraagstukken. Dergelijke vraagstukken



Figuur 2 — Het Fair Process Leadership model (Van der Heyden & Limburg, 2007).

zijn immers onzeker, onvoorspelbaar en nooit volledig beheersbaar. Deze vaak wat ongemakkelijke realiteit leren accepteren, en er vervolgens naar handelen, maakt het omgaan met complexiteit voor veel organisaties ingewikkeld. Hoe gaan jullie daar bij Regina Coeli mee om?

Huub Dekkers: “De wereld wordt inderdaad steeds complexer en ook wij begrijpen nog niet alles wat er gebeurt. Je kunt dat op vier manieren bekijken en aanpakken: niets doen, het als een crisis zien en proberen te managen, een ontwerp maken om van A naar B te komen en de juiste verandermethodologie proberen toe te passen of de bril van een veranderend ecosysteem opzetten. Dat laatste is de aanpak die Regina Coeli kiest.”

“Regina Coeli is een actor in een complex systeem en andere actoren zijn nodig om succesvol te innoveren. We willen dan ook alle belangrijke actoren in het ecosysteem (cursisten, medewerkers en bedrijven) betrekken bij noodzakelijke veranderingen van de organisatie. Dit voegt waarde toe aan het proces om te veranderen en we komen ermee tot een gedragen gewaagd doel en stip op de horizon. Wij gebruiken hiervoor het zogeheten ‘Fair Process Leadership’ model ontwikkeld door Ludo van der Heyden en Thomas Limburg.”

In tegenstelling tot beheersbare en overzichtelijke problemen waarvoor we bekende oplossingen hebben, brengen ingewikkelde problemen een gecompliceerde sociale dynamiek met zich mee. Ludo Van der Heyden en Thomas Limberg stellen dat de huidige situatie een ander soort leiderschap vereist. De onderzoekers wijzen op een aantal voorbeeldleiders tijdens de coronapandemie: de premier van Nieuw-Zeeland, Jacinda Ardern, de Duitse bondskanselier Angela Merkel, en de gouverneur van New York Andrew Cuomo. Deze inclusieve leiders begrijpen het belang van collectieve inzet en kregen snel de bevolking achter zich voor lockdowns of andere maatregelen om levens te redden.

Zij stellen voor om de vijf fases van het model Fair Process Leadership (FPL) als routekaart voor besluitvorming voor ingewikkelde problemen te gebruiken. Elke fase vereist ander gedrag, beginnend met het kaderen van het probleem, het verkennen van alternatieven en vervolgens het nemen van een beslissing. Vervolgens volgt de uitvoering en, heel belangrijk, het evalueren van de voortgang en leren van en handelen naar de resultaten.

Huib Dekkers: “Een fair process zorgt ervoor dat er vertrouwen ontstaat en is dus de basis voor effectieve samenwerking. Het is de kunst om met een juiste visiemethodiek en verandermethodiek voldoende aandacht te geven aan zowel het zetten van de juiste stip op de horizon als het op de juiste manier betrekken van de diverse stakeholders die ook zelf weer professionals zijn. Met name verwarring en sterke weerstand zijn tekenen dat fasen één tot en met drie van onvoldoende kwaliteit zijn. Dit valt feitelijk zelden de professionals te verwijten. Het is dan ook verstandig om hier echt voldoende aandacht aan te geven voordat de vierde fase start. In een goed traject kun je het nooit iedereen naar de zin maken. Steek daarom zoveel mogelijk energie in de mensen die wél willen, maar nog niet zover zijn. Goed leiderschap betekent overigens ook het moment weten te kiezen om wel naar fase vier te gaan.”

“Als we met alle stakeholders de stip op de horizon vaststellen, dan ga we er samen voor en zorgen we dat we er samen komen. De meest gemaakte fout hierbij is dat je gaat polderen met het eenmaal

genomen besluit. Dat gaan we niet doen als er een fair process aan vooraf is gegaan. Als je ergens naar toe wilt, moet je visie rond, ambitieus en onderscheidend zijn. Waarmee ik met rond bedoel dat je op alle niveaus je stakeholders moet aanspreken. Dat begint bij de essentie van de organisatie. Bijvoorbeeld de vraag: stel dat we geen talen meer doen - bijvoorbeeld omdat er apps komen die dat kunnen leren of omdat iedereen Engels spreekt - wat zouden we dan kunnen betekenen? Hiervoor moet je weten waar je erg goed in bent. Ontdekken waar je goed in bent gebeurt vaak niet, omdat het lastig is. Je moet heel goed kunnen luisteren.”



De hele kunst van het spreken is: begrepen te worden.

Confucius

“We zullen in Nederland steeds meer nationaliteiten krijgen op de werkvloer. Dat is niet langer het exclusieve domein van internationale organisaties. De voertaal in Nederland zal steeds vaker Engels worden. We zullen mensen moeten leren elkaars cultuur leren kennen. Ze moeten elkaar leren zien, horen en begrijpen. Ze verstaan elkaar wel, maar begrijpen elkaar niet altijd. Je kunt niet in een week Chinees leren, je kunt wel in een week leren hoe je zaken kunt doen met Chinezen.”

Medewerkers,
vrijwilligers en
studenten maken
onze organisatie
onderscheidend
en relevant

Onderwijs is
de sleutel tot
technische
innovatie

Bergen op Zoom behoort tot één van de oudste steden van Nederland. De smalle straatjes, oude pleintjes en eigenzinnige monumenten vertellen het verhaal van een rijk en bewogen verleden, dat al meer dan 800 jaar terug gaat. Wat veel mensen echter niet weten is dat Bergen op Zoom ook heel innovatief is. We hebben een afspraak met Gert-Jan de Koster, directeur/bestuurder Gebouw-T en kwartiermaker Theater de Maagd.

Een organisatie met zo min mogelijk drempels. Al bij binnenkomst in Poppodium Gebouw-T merk je dat je in een soort van gemeenschap van gelijkgestemden stapt. Waarom is dat belangrijk om te vermelden? Een gemeenschap of ecosysteem van mensen en organisaties die met elkaar zijn verbonden is een organisatievorm die een goede basis lijkt voor verandering.

De term ecosysteem verwijst volgens Wikipedia naar een verzameling van natuurlijke entiteiten met een eigen doel, die elkaar wederzijds beïnvloeden en samen continu een natuurlijk en optimaal evenwicht creëren. Een denkbeeld dat een handige metafoor voor het begrijpen van organisatie-overstijgende ketensamenwerking biedt, waar meerdere organisaties met elkaar in interactie zijn, een hoger belang delen en zich bewust inzetten om dit belang met elkaar te realiseren. Een samenwerkingsproces in een ecosysteem kent een ontwikkeling die niet centraal wordt aangestuurd. Het is een spontaan proces dat ontstaat door de wil en interactie van samenwerkende partijen. Deze partijen hebben er ieder voor zich belang bij om (maatschappelijke) doelen te verwirkelijken die alleen via samenwerking verwezenlijkt kunnen worden.

Gert-Jan de Koster: “Het mooie van Gebouw-T is dat het niet is gestart als Poppodium, maar als een samenwerking tussen onderwijs, overheid en ondernemingen. Er is vanuit een organisatie met de statutaire naam Stichting podiumkunsten Bergen op Zoom en omgeving (SPBO) een triple helix-samenwerking opgezet (3HO) die zich momenteel ontwikkelt naar een voorbeeld stellende multi helix-samenwerking (MHO). Want een van de belangrijkste conclusies na tien jaar Gebouw-T is; dat de maatschappelijke impact bij meervoudige helix-organisaties belangrijker is dan dat we verwacht hadden. Mens en maatschappij worden het vertrekpunt bij alles wat we doen.”

De afgelopen tien jaar zijn al meer dan zeshonderd mensen betrokken geweest bij SPBO. Het is een plek geworden waar je bij wilt horen. Medewerkers, vrijwilligers en studenten maken onze organisatie onderscheidend en relevant.

Deze nieuwe, co-creatieve benadering zet de organisatie in voor het realiseren van een omgeving waarin publiek, bewoners, makers, artiesten, professionals uit de podiumkunsten, studenten, leerlingen en bedrijfsleven een multi helix-organisatie vormen waarin 'een leven lang ontwikkeld' kan worden en waarin gezamenlijk vorm wordt gegeven aan programmering. Met een stadsprogramma dat van betekenis is voor diverse doelgroepen speelt men in op ontwikkelingen in de gemeente en de regio. Met als resultaat een vraaggericht, domeinoverstijgend en een op inclusiviteit gericht aanbod. Dit alles georganiseerd vanuit de locaties theater De Maagd en Poppodium Gebouw-T als makers- en ontmoetingsplekken.

“Er ligt voor ons een grote kans om te zorgen dat we onze bedrijfsfilosofie en financieringsmix op een andere wijze inrichten dan voorheen het geval was. Daardoor kunnen we een duurzame en eigentijdse organisatie ontwikkelen die een internationale uitstraling heeft en tegelijkertijd op lokaal niveau een belangrijke rol speelt”, aldus De Koster.

“Vroeger waren we vooral georganiseerd vanuit de primaire processen. Nu zijn onze pijlers maatschappelijke waarde, innovatie, duurzaamheid en een leven lang ontwikkelen. Dankzij de multi helix-samenwerking hebben we een ‘coole’ plek kunnen creëren waar we vernieuwende technologieën en podiumconcepten kunnen ontwikkelen.”

“Met de multi helix-aanpak ingebed in onze organisatiestructuur zetten we in op een duurzame inbedding van het concept. Wij geloven heilig in het principe dat onderwijs dé sleutel is tot technische

innovatie. Ook de design-driven aanpak van het onderwijs, waarbij de wens van de artiest centraal staat, is afgestemd op onze manier van werken.”

Theater De Maagd en Poppodium Gebouw-T worden de klaslokalen van de toekomst.

De podiumkunstorganisatie SPBO is voor het Amerikaans/Britse concern TAIT de uitvalsbasis voor haar bedrijfsactiviteiten in Europa. Theater De Maagd, uitgerust met de meest geavanceerde techniek van TAIT, zal gebruikt worden als etalage en trainingslocatie voor toekomstige Europese klanten. Daarnaast wordt in samenwerking met de Bergse podia, beroepsopleider Curio en Siemens Digital Industries geïnvesteerd in een compleet nieuwe vorm van techniekonderwijs voor de regio.

Samen werken aan slimme technologieën en technici van de toekomst

Met beroepsopleider Curio, TAIT en Siemens Digital Industries heeft SPBO een compleet nieuwe vorm van techniekonderwijs voor de regio kunnen realiseren. De creatieve en innovatieve oplossingen die studenten en professionals uit de techniek en theaterwereld bedenken en ontwikkelen, bepalen wat het samenwerkingsverband betreft de nieuwe norm op het gebied van theatertechniek. De grensverleggende vorm van opleiden is tot stand gekomen op verzoek van het (regionale) bedrijfsleven. Er is grote behoefte aan hoogwaardig opgeleide technici, die naast technische kennis, vooral denken in creatieve en innovatieve oplossingen.

Om het onderwijs beter te laten aansluiten bij de behoeften van het bedrijfsleven is de opleiding Technicus Engineering ontwikkeld met de inzet open challenges in een zogenaamde hybride leeromgeving aan te bieden. Studenten leren en werken in verschillende omgevingen, zowel op school als bij een bedrijf, instelling of andere praktijkruimte. Daar werken ze in groepen aan multidisciplinaire projecten in opdracht van het bedrijfsleven. De projectgroepen bestaan uit maximaal drie studenten van de opleiding Technicus Engineering, aangevuld met studenten van andere opleidingen en niveaus (voornamelijk niveau 3 en 4), bijvoorbeeld ict-studenten, studenten van andere technische opleidingen en hbo-studenten.

Vanaf 2023 kunnen Curio-studenten van de opleiding Technicus Engineering in Bergen op Zoom kiezen voor de nieuwe uitstroomrichting Smart Technology. Binnen deze

uitstroomrichting worden studenten in samenwerking met regionale bedrijfspartners opgeleid. Het curriculum wordt afgestemd op de behoefte en ontwikkelingen binnen de regionale arbeidsmarkt, met focus op vakspecifieke competenties en relevante 21e-eeuwse vaardigheden rondom het thema Smart Technology.

Gebouw-T en De Maagd stimuleren ook het werken in de creatieve en technische sector. Er wordt samengewerkt met het programma ‘West-Brabant werkt met Talent’, dat talent wil aantrekken, benutten, ontwikkelen en behouden voor een baan in deze sectoren. Trainees krijgen een jaar de kans om binnen de muren van poppodium Gebouw-T en stadsschouwburg De Maagd hun talenten te ontdekken en de boeiende wereld van podiumkunsten, en de techniek die daarbij hoort, te verkennen.





Matchen van talent en waarde wordt steeds belangrijker in de samenleving

De podiumkunstenorganisatie SPBO zet stevig op een mensgerichte organisatie. Drijfveren van medewerkers zijn naast het hebben van competenties belangrijk voor welslagen van de organisatie-doelstellingen. De organisatie heeft een talentenprofiel opgesteld van een multi helix-medewerker, een unicum en daarmee ook interessant voor soortgelijke initiatieven.

Kan er dan een match worden gemaakt tussen talent van medewerkers en de waarde van organisaties? Ja, sinds kort is dat mogelijk. In samenwerking met Rijnconsult Onderwijs en Instituut Gak is door Pontis Managementschool en Universiteit van Antwerpen een onderzoek- en ontwikkelingsproject afgerond dat drie instrumenten hiervoor beschikbaar stelt:

- Een Talentenpaspoort voor de vaststelling van de talenten van een persoon.
- Een TalentenDNA voor de vaststelling van de kenmerkende talenten van functies in een organisatie.
- Een matchingsinstrument dat automatisch bekijkt in hoeverre talentenpaspoorten van personen passen bij functies en de cultuur van een organisatie.

Door de talenten van personen aan het talentenDNA van functies in organisaties te koppelen kunnen mensen en organisaties nog mensgerichter én effectiever worden. Het talentenDNA van een functie maakt het mogelijk te meten in welke mate een persoon de natuurlijke kenmerken (aangeboren talenten) heeft die vereist zijn om in een functie, in een organisatie, duurzaam succesvol te zijn.

Gert-Jan de Koster: "De ontwikkelingen in de cultuur, economie en politiek vragen om een nieuwe organisatorische benadering van podiumkunsten. Vroeger was het werken in een poppodium iets stoers. Het had een bepaalde status. Nu werken we vraaggestuurd voor een breed en inclusief publiek. De waarde voor de stakeholders is leidend en we zijn behalve een podium ook een verbindende leeromgeving die inspirerend is voor bezoekers, medewerkers, onderwijs en bedrijfsleven. "

"Onze mensen maken daarin het verschil. We zijn een hybride leer- en werkomgeving waar talent en waarde samenkomen en waar duurzaamheid, innoveren, en een leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend zijn. Medewerkers worden niet alleen geselecteerd op wat ze kennen, kunnen en begrijpen, maar ook op werkelijke talenten en culturele inpasbaarheid. Door deze vorm van een leercultuur goed in te bedden zijn we niet alleen een aantrekkelijk werkgever, we ontwikkelen er ons ook constant door als impactvolle organisatie."



Ad Verbogt



Andries Boer



Henny Luijten



Thomas Reterink



Michael Vrancken



Chrétien Geertzen



Bas van der Velde



Jan Brokke



Minou Kneplé



Henny Morshuis



Tjin Bremer



Venhar Sariaslan



Jan Treep



Ed Bosschaart



Gerlof Jorritsma



Ilse Tacken



Jan-Willem van Stijn



Martina Petrus



Bert van de Bovenkamp



Henriette van Lente



Michel Hollander



Bas Hansen



Melanie van Thor



Rachid Ouchene

rīnconsult
onderwijs

www.rijnconsultonderwijs.nl

ISBN 978-90-90-35554-2

