
Help de regio aan zet

**De praktijkervaring van drie jaar
samenwerken in de regio**



Inhoudsopgave

Inleiding		3
1. Toptechniek in bedrijf		4
2. Randvoorwaarden		7
3. Randvoorwaarden in de praktijk		8
4. Conclusies en aanbevelingen: Samen leren, zelf doen		10
Bijlage 1	Aanpak Toptechniek in bedrijf: over leren en verantwoord	12
Bijlage 2	Placemat	16

Colofon

Critical friends

Redactie

Eva Voncken

Contactpersoon

Henno van Horssen

Telefoonnummer: 070 311 9743

Twitter: @betatechniek

Mail: toptechniek@deltapunt.nl

Inleiding

De afgelopen drie jaar heeft Toptechniek in bedrijf regio's gestimuleerd om zelf, met alle daarvoor nodige spelers en passend bij de technische arbeidsmarktvrage in de eigen regio, een aanpak te ontwerpen voor meer en beter geschoolde technici op mbo-niveau.

Het Platform Bèta Techniek voerde dit programma in opdracht van OCW uit. Zogeheten critical friends hebben daarbij de regio's als onafhankelijke experts kritisch gevolgd en ondersteund.

Deze publicatie is van de critical friends (in samenspraak en met ondersteuning van het programmabureau van Toptechniek in bedrijf); op basis van ervaringen in de praktijk beschrijven zij voorwaarden voor succesvolle samenwerking in de regio en een aantal bevindingen en inzichten ten aanzien van de ontwikkel(en)de eigentijdse strategie.

Critical friends

- Dries van Delft
- Henri Geursen
- Max Hoefeijzers
- Henny Lardenoye
- Arne Mast
- Ike Overdiep

1. Toptechniek in bedrijf

De roep om meer en betere technici is niet nieuw. Vooral het aantal opgeleiden op mbo-niveau 4 blijft achter bij de verwachte oplopende vraag van de arbeidsmarkt (SEO 2013). Dit tekort aan technische vakmensen belemmert de groei van de (kennis) economie.

Door en voor de regio

De oorzaak van het tekort aan technisch opgeleiden komt voor een deel voort uit de geringe animo bij jongeren om voor een technische opleiding te kiezen. Daarom bestaan al geruime tijd initiatieven en inspanningen om het tij te keren. Het *Deltaplan Bèta Techniek*, dat liep tot 2010, had een agenda met een duidelijke focus: 15 procent meer uitstroom van de bèta- en techniekopleidingen in het hoger onderwijs. Die agenda kon alleen worden waargemaakt door te investeren in de hele onderwijsketen, van primair tot hoger onderwijs en de schakels daartussenin.

Binnen dat meerjarenplan is geïnvesteerd in landelijke programma's en projecten, met het Platform Bèta Techniek als aanjager van vernieuwing. Vaak waren de programma's en projecten gericht op één van de onderwijssectoren. Daarbinnen waren de individuele scholen de primaire 'eenheid van verandering'. Er werden waardevolle resultaten geboekt. De aandacht voor en profilering van techniek op scholen nam toe, net als de professionalisering van techniekprogramma's. Maar met die resultaten werd ook steeds zichtbaarder dat om écht en duurzaam het verschil te maken, samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven, en tussen (concurrerende) onderwijsinstellingen een must is. Een complex vraagstuk als dit is niet op te lossen door een school alleen; het is een vraagstuk voor en verantwoordelijkheid van veel spelers (scholen, bedrijven, overheden en leerlingen en hun ouders).

Langs die denklijn komen netwerken in beeld en regio's als plek waar het moet gebeuren. De vragende arbeidsmarkt komt daar immers met het onderwijs als aanbieder - in dit geval van bèta-technisch geschoold personeel- en met andere belanghebbenden als regionale overheden als 'natuurlijke partners' bij elkaar.

Maar, zo kunnen we constateren, dat gaat niet vanzelf. De rijksoverheid wil helpen dat tot ontwikkeling te brengen. Hiervoor is een nieuwe benadering nodig: de bedoeling is dat de eigenlijke belanghebbenden, de regionale spelers, zich eigenaar voelen van de uitdaging waarvoor zij staan, dat ze hun eigen belangen daarin terug kunnen vinden en zelf de ruimte kunnen nemen om een aanpak te concretiseren.

Dat kan alleen vanuit een *bottom-up-beweging*, die ook past bij de gevarieerde werkelijkheid in de verschillende regio's. Zo'n eigentijdse aanpak is de afgelopen drie jaar ontwikkeld en uitgevoerd. Deze publicatie gaat over wat deze strategie heeft gerealiseerd en wat daarbinnen wel en niet heeft gewerkt.

Een eigentijdse aanpak met de regio als brandpunt

Gestoeld op de hierboven genoemde inzichten is in 2012 het stimuleringsprogramma *Toptechniek in bedrijf* ontwikkeld. Het programma had een concreet doel: het verhogen van het aantal jongeren dat het technisch vmbo of de theoretische leerweg/mavo succesvol doorloopt naar het mbo en vervolgens doorstroomt naar de arbeidsmarkt of het hbo.

Daarvoor was een betere aansluiting tussen vmbo en mbo nodig en een aangescherpt mbo-aanbod, dat bovendien is afgestemd op de actuele technische arbeidsvraag in de regio én aansluit op het hbo. En dat kan alleen maar wanneer een netwerk van voor de regio belangrijke partijen dit gezamenlijk en blijvend op- en aanpakt. De opdracht omvatte dus ook het bevorderen en benutten van samenwerking binnen een krachtig netwerk van de partners

onderwijs, ondernemers en overheid (de drie O's). Het programma wil de samenwerkende partijen aanspreken op wat de regio zelf nodig heeft en ambieert. Het is dus vóór en dóór de regio. Een eigentijdse aanpak voor een weerbaarstig vraagstuk.¹

Met *Toptechniek in bedrijf* begeven de betrokkenen in de regio zich op een nieuw speelveld. Dat betekent nieuwe rollen en posities voor de verschillende actoren. De onderwijsinstellingen hebben daarin een centrale rol. Daarbij gaat het niet om het uitvoeren van het zoveelste project, maar om het bewerkstelligen van blijvende verandering. De onderwijsinstellingen dienen responsiever te worden ten aanzien van de eigen omgeving; het onderwijs in te richten vanuit de actuele en toekomstige arbeidsmarktbehoefte. En die fluctueert continu.

Het is zoeken naar de juiste partners voor het meest effectieve verband om tot de goede prestaties te komen. Inhoudelijk en programmatisch samenwerken met andere scholen in de regio is noodzakelijk. Daarbij moeten concurrenten partners worden en samenwerken met het bedrijfsleven voor actueel en contextrijk onderwijs. De cultuur en regelgeving van het bestaande beroepsonderwijs zijn daar in 2012 nog niet op gericht. Van schoolbesturen bijvoorbeeld, die gewend zijn te denken vanuit de doelmatige inrichting en continuïteit van de eigen instelling, vraagt dienstbaar zijn aan de arbeidsmarkt en de regio een andere grondhouding: wat is er voor onze regio nodig en wat is onze bijdrage daaraan, in afstemming met die van andere onderwijsinstellingen? Dat bewustzijn moet verder worden ontwikkeld, zeker op weg naar een situatie waarin er meer banen dan mensen beschikbaar zijn.

Met die ambitie ging het programma van start. *Toptechniek in bedrijf* nodigde regio's uit om met voorstellen te komen, gebaseerd op een eigen analyse van de regionale situatie. Deze werden neergelegd in de zogenoemde *regiovisie*: een document als fundament onder krachtige samenwerking, dat concreet maakt hoe de regionale bedrijvenstructuur eruit ziet, zich ontwikkelt en welke behoefte er bestaat aan technisch opgeleiden op verschillende niveaus. De regiovisie vormde de basis voor een doorvertaling naar beroepsopleidingen en doorgaande routes van vmbo naar mbo en hbo.

Met zeventien geselecteerde regio's zijn prestatieafspraken gemaakt. Afhankelijk van hun voortgang op die afspraken hebben de regio's jaarlijks een stimuleringsbijdrage ontvangen voor de uitvoering.

Toptechniek in bedrijf in vogelvlucht

Regiovisie als vertrekpunt:

zeventien zelfbenoemde regio's definiëren de regionale bedrijvenstructuur, de (verwachte) ontwikkeling daarin en de betekenis daarvan voor de behoefte aan technisch opgeleiden in hun regio.

Intern sturen op resultaat:

de regio's vertalen visie in strategie en aanpak. Om concrete resultaten (meer en beter technisch opgeleide leerlingen) te boeken, wordt gezamenlijk geïnvesteerd in andere, beter samenhangende, aantrekkelijkere en relevantere technische beroepsopleidingen in vmbo en mbo. Daaronder vallen de vakmanschapsroute (van vmbo beroepsgericht naar mbo-niveau 2 en 3) en de technologieroute (van mavo/vmbo-tl en -gl naar mbo-niveau 4).

Extern sturen en begeleiden op prestaties en proces:

de zeventien² regio's zijn geselecteerd op de kwaliteit van hun regiovisie en hun 'track record': het gaat niet zozeer om het tot stand brengen van nieuwe zaken als wel om het verbinden en benutten van wat er al in de regio is. Prestatieafspraken zijn gemaakt om de ontwikkeling richting te geven en (van buiten) aan te jagen. De implementatie van de plannen wordt ook kritisch gevolgd via een monitor, auditgesprekken en governance. Daar staan tegenover: stimuleringsgeld en een ondersteunend kennisontwikkelings- en uitwisselingsprogramma met peer reviews en ondersteuning door critical friends³.

1 Voor een uitgebreide beschrijving van het programma, zie www.toptechniekinbedrijf.nl.

2 Inmiddels hebben zich drie nieuwe regio's aangesloten.

3 Lees in de bijlage meer over de aanpak van *Toptechniek in bedrijf*.

Facts & Figures

Toptechniek in bedrijf



Samen voor het beste resultaat

De handschoen is door alle regio's opgepakt. Met de drie recent aangesloten regio's erbij wordt een aanzienlijk deel van het land bestreken. Het programma heeft de aanzet gegeven tot actie in de regio en veel energie losgemaakt. Het heeft de aandacht voor techniek in de regio nieuwe richting en focus gegeven.

In de regio's zijn aantrekkelijke doorlopende routes van vmbo naar mbo ontworpen. Het gaat dan bijvoorbeeld om nieuwe gezamenlijke opleidingstrajecten vmbo/mbo, een integrale aanpak van loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB), promotie van wetenschap en techniek en meer en betere stageplekken voor de leerlingen. Allemaal middelen en voorwaarden die uiteindelijk moeten bijdragen aan meer en beter opgeleide jongeren in de techniek. Bedrijven zijn in de uitvoering van de plannen betrokken. Omdat de activiteiten van onderop zijn ontwikkeld is de

diversiteit aan activiteiten en handelwijzen tussen de regio's groot.

Samenwerking tussen vmbo en mbo is voor veel regio's nieuw en ingewikkeld, en komt voorzichtig tot stand. De arbeidsmarktbehoefte geeft de doorslag om de samenwerking door te zetten. Door de regionale aanpak blijkt het mogelijk docenten mede-eigenaar van de doorlopende leerlijnen te maken. Daarvoor is op verschillende plekken structureel tijd ingeroosterd. Docenten van vmbo en mbo hebben de leerlijnen samen ontwikkeld, waardoor implementatie en draagvlak beter is gewaarborgd.

Een voorbeeld van succesvol samenwerken in regionaal verband is de Technologieroute (mavo/vmbo-tl en -gl – mbo-4 – hbo):

- Vanwege het volume van mavo/vmbo-tl een route met veel potentie;
- Vanuit een heldere agenda (leiden naar mbo-4);
- Er is een grote vraag naar mbo-4-opgeleiden. Er is dus een helder arbeidsmarktperspectief. Het werkveld is betrokken bij de inrichting en inhoud van de leerroute;
- Inhoudelijke en programmatische afstemming tussen vmbo en mbo;
- Interessant voor leerlingen (helpt meisjes) en interessant voor bedrijven.

Bèta Challenge is een praktijkvoorbeeld van een succesvolle technologieroute. In Bèta Challenge hebben twaalf scholen in regionale netwerken de omslag gemaakt van instituutsdenken naar opleidingsdenken om hun leerlingen te interesseren voor techniek en technologie.

Onderwijsinstellingen in de keten hebben samen met bedrijven een onderwijsprogramma ontwikkeld dat aansluit op technologisch gerichte mbo-opleidingen. Inhoudelijk koppelt het programma via bedrijfsopdrachten theorie en praktijk voor mavo/tl-leerlingen. Op die manier komt het tegemoet aan de groeiende behoefte aan opgeleiden op mbo-4-niveau en biedt het perspectief op het hbo. Vanaf onderwijsjaar '15/'16 zullen de eerste jongeren doorstromen naar het mbo.

2. Randvoorwaarden

Flexibele en lerende netwerken

Het succes van *Toptechniek in bedrijf* hangt af van het tot stand komen van resultaatgerichte, flexibele en lerende netwerken. Het programma heeft een oppepper gegeven aan netwerkverantwoordelijkheid in de regio. Het opbouwen van een krachtig netwerk was voor veel regio's een nieuwe leerervaring. Goed werkende netwerken binnen *Toptechniek in bedrijf* blijken één of meerdere van de volgende elementen en randvoorwaarden te bevatten:

Strategische randvoorwaarden ('waarom en wie'):

Vruchtbare samenwerking kan pas ontstaan wanneer samenwerkingspartners wat gemeenschappelijks hebben. Dan wordt krachtenbundeling relevant en interessant. Daarbij spelen twee kernvragen: waarom gaan we samenwerken en met wie doen we dat? Voor succesvolle samenwerking is doorslaggevend:

- 1. Betrokkenheid van relevante partijen:** alle partijen die relevant zijn voor het doel van de samenwerking zijn betrokken. Elke regionale partner opereert op een andere schaal (bijvoorbeeld het voedingsgebied van een school of de provinciale schaal). De afbakening van de regio kan per regio verschillen. Een netwerk moet logisch georganiseerd zijn op basis van zinvolle verbindingen en afgestemd zijn op de arbeidsmarkt. Netwerken zijn flexibel en vragen om een flexibele kijk op wat een relevante regio is.
- 2. Eigenaarschap:** de partijen in het netwerk delen een visie op het probleem en de aanpak. Organisaties zijn betrokken en nemen verantwoordelijkheid.
- 3. Gecommitteerd leiderschap:** leiders in de regio verbinden zich aan de te bereiken doelen en dragen die uit. Wanneer kopstukken, boegbeelden of personen met een zekere statuur zich aan de doelen committeren heeft dat een gunstig effect op de samenhang, voortgang en resultaten van het project.

Agendazettende randvoorwaarden ('wat'):

Vervolgens is belangrijk wat er gedaan en bereikt moet worden met samenwerking in netwerken. Succesvolle samenwerking onderscheidt zich door:

- 4. Gedeelde urgentie en recht doen aan ieders belang:** samenwerking creëert meerwaarde voor de betrokken organisaties. De verbindingen tussen de verschillende partijen moeten ook helpen om de eigen doelen te realiseren. Dat levert een win-winsituatie op. De handelingslogica's van de samenwerkende partijen moeten samenvallen en/of complementair zijn en geven richting aan het denken en doen.

- 5. Goed zicht op de situatie en onderliggende cijfers:** succesvolle netwerken hebben een helder beeld van de bestaande en verwachte situatie en de behoefte die er bestaat aan technisch opgeleiden. Door een goede analyse te maken en kennis van de bestaande praktijken in hun regio te benutten kunnen ze die met elkaar verbinden.
- 6. Visie die richting geeft en ambities en belangen verbindt:** goed werkende netwerken hebben een gedeelde visie op het probleem en de aanpak.

Randvoorwaarden in de uitvoering ('hoe'):

Ten slotte zijn er nog elementen die verband houden met de kwaliteit van de uitvoering. Hoe maak je de samenwerking binnen netwerken effectief en succesvol? Daarbij gaat het om:

- 7. Professionele projectleiding verbonden met bestuurlijk verantwoordelijken:** er is een professionele projectleider met een sterk mandaat. Een regionale aanpak met verschillende partijen doet een groot beroep op professionaliteit, regie en sturing. De projectleider moet niet alleen goed kunnen regelen, maar ook kunnen verbinden en draagt zorg voor het functioneren van het netwerk. De projectleider opereert niet in de periferie maar heeft een korte lijn met de verantwoordelijke bestuurders.
- 8. Oog voor (financiële) continuïteit:** er zijn regio's waar de partijen met het oog op continuïteit gezamenlijk nieuwe mogelijkheden voor financiering hebben aangeboden. De recent aangesloten regio's hebben cofinanciering aangedragen via gemeenten en provincies.
- 9. Lerend vermogen:** vier gebieden (vraaggericht opleiden, het leren volgen van de dynamische arbeidsmarkt, samenwerking met scholen en samenwerking met het bedrijfsleven) zijn geïdentificeerd als gebieden waarop de onderwijsinstellingen 'uitvindingen doen' en vorderingen maken. Op die gebieden moet samen geleerd worden: leidt de samenwerking tot de gewenste resultaten, wat werkt, wat (nog) niet en hoe gaan we dit beter doen?

3. Randvoorwaarden in de praktijk

Bovenstaande elementen doen ertoe, afzonderlijk maar vooral ook in samenhang met elkaar. Sommige regio's springen er op één van deze randvoorwaarden uit, zoals Friesland als het gaat om goed zicht op cijfers of de regio's Twente en Zwolle als het gaat om lerend vermogen.

Brainport is een voorbeeld van een regio die op meerdere onderdelen goed op weg is. Om goede resultaten te behalen is het van belang dat de regionale netwerken van elkaar leren en zich blijven ontwikkelen op de combinatie van de genoemde elementen.

Regionale urgentie

Om resultaat te behalen is het nodig dat de regionale spelers het gemeenschappelijke doel omarmen. Een goede regiovisie -zo was de aanname vooraf- is het fundament voor een set van gemeenschappelijke en voor de regio betekenisvolle doelen. De regiovisie omvat naast het 'waarom' en 'wat' ook aangrijpingspunten voor het 'wie' en 'hoe'. Het geeft antwoord op de vraag waar we het voor doen, en wat en wie ervoor nodig zijn om onze regionale ambities te realiseren. Daarmee versterkt de regiovisie het eigenaarschap in en van de regio. De regionale agendering van onderop is een succesfactor gebleken en kan werken als motor voor innovatie.

Maar het opstellen van een goede regiovisie blijkt niet eenvoudig. Vaak had men niet zo scherp in beeld wat er al bestond aan goede voorbeelden in de regio om op voort te bouwen. Soms lagen er al elders opgestelde regiovisies en bleek het lastig die passend te maken. Bovendien is de regionale arbeidsmarkt dynamisch. Voor de regio is het de kunst om tegemoet te komen aan een toe- of afnemende vraag naar bepaalde techneuten en te leren werken met een dynamische regiovisie. Aan regionale overheden de taak om goede economische prognoses te leveren en aan bedrijven de taak om hun groeiambities te kwantificeren en te vertalen naar behoefte aan gekwalificeerde arbeid.

Netwerken moeten leren om te gaan met deze afstemmingsvragen en sturingsgegevens. Het is een opkomende

kunde om beter afgestemd te raken op de arbeidsmarkt-vraag. De regiovisie is daarvoor een adequaat instrument gebleken, zeker in combinatie met prestatieafspraken die van buitenaf de regio helpen de focus scherp te houden en regio te voeren. *"Toptechniek in bedrijf heeft in de regio voor de lijm tussen bestaande initiatieven en samenwerking gezorgd, doordat de prestatieafspraken als leidraad voor de regionale agenda van onderwijs, ondernemers en overheid hebben gefungeerd,"* stelt een projectleider. De ervaring leert dat ondersteuning bij het opstellen van een adequate regiovisie en de daarop gebaseerde prestatieafspraken essentieel is voor het aan zet komen van de regio.

Interactieve regio

Toptechniek in bedrijf heeft de regio centraal gesteld. Daarmee is een wezenlijk andere weg ingeslagen dan die van het benoemen van een landelijk doel (15 procent meer technisch opgeleiden) dat gerealiseerd moest worden via projecten en uitgevoerd werd door één bepaalde groep actoren. Het besef dat een oplossing voor het tekort aan techneuten samenwerking tussen meerdere regionale spelers vergt, geeft een andere dynamiek aan de doelstelling. Het komt aan op *empowerment* van de regio en het stimuleren van de flexibiliteit en samenwerkingscapaciteit van verschillende partijen binnen effectieve regionale netwerken.

Voor een programma dat de regionale autonomie recht wil doen is het versterken van de regio zonder daarop te nadrukkelijk van buiten te sturen een kernkwestie. Daarbij moet goed worden nagedacht over hoeveel er aan de regio wordt overgelaten en hoe, in een zeer divers ontwikkelend veld, tegelijkertijd vinger aan de pols wordt gehouden.

We hebben gezien dat de regiovisie, die inzicht biedt in de bewegingen op de arbeidsmarkt en daarmee focus geeft, een belangrijk instrument is om de regionale partijen te binden op eigen en gedeelde ambities. In prestatieafspraken met elke regio wordt de focus verder geconcretiseerd en geformaliseerd. Het programma kan pas echt gaan functioneren als de prestatieafspraken voor de regio reëel, betekenisvol en concreet zijn. Daarbij is het van belang je te realiseren dat je met een flexibel netwerk te maken hebt, in plaats van met een enkele partij. De prestatieafspraken geven richting en dwingen de partners om na te denken waar het hen en de ander echt om gaat. Ze maken belangen en behoeften concreet, en dat is in het bijzonder belangrijk wanneer partijen samenwerken die sterk verschillen in cultuur (denken, taal en handelen).

De inzet van *Toptechniek in bedrijf* als programma is, om via een mix van sturing en stimulering, interactieve regie te voeren: de feitelijke keuze ligt bij de relatief autonome regio's, die vanuit het programma worden aangezet om keuzes te maken, te onderbouwen, te reflecteren op de gemaakte voortgang op de prestatieafspraken en om bestuurders aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Tegelijkertijd zorgt *Toptechniek in bedrijf* voor professionalisering van de regio en de projectleider in het bijzonder. Dit gebeurt door middel van een kennisprogramma op thema's die alle regioplannen en -activiteiten doorsnijden op inhoud en proces. Dit kennisprogramma brengt de projectleiders en penvoerders (eindverantwoordelijke bestuurder) in bijeenkomsten bij elkaar om kennis te delen en op te doen tijdens kennisconferenties. Het programma ondersteunt verder via nieuwsbrieven, voorlichting en een website met informatie. Daarnaast biedt het in de regio de critical friends die als klankbord en vraagbaak functioneren.

De regionale inspanningen blijken voor een groot deel een leerproces te vormen, dat op de juiste manier gefaciliteerd moet worden. Niet vrijblijvend, maar geborgd als essentieel onderdeel van het prestatieplan. Daarvoor is proactieve interactie met de regio nodig om de leerbehoefte voortdurend in dialoog vast te stellen en te vertalen in vraaggestuurd aanbod.

Lerend vermogen vergroten en kennis delen

Binnen *Toptechniek in bedrijf* moeten de regio's hun eigen aanpak ontwerpen om hun doelen, afgestemd op de regionale arbeidsmarktbehoefte, te realiseren. Dat doet niet alleen een beroep op het lerend vermogen van de regionale samenwerkingsverbanden. Ook het landelijk kennisprogramma zelf moet lerend zijn, om een goede balans tussen

sturing en stimulering te kunnen vinden en de lerende regio's goed te kunnen ondersteunen. De balans tussen voorschrijven en autonomie luistert nauw. Zo was de inzet van de critical friends als klankbord en vraagbaak aanvankelijk 'opgedrongen geluk', dat wil zeggen, opgelegd vanuit het programma. Gaandeweg werd die inzet verzet naar vraaggestuurde interventie vanuit de gedachte van 'de regio aan zet'. In de praktijk bleef de vraag echter achterwege, wellicht vanwege de koerswijziging of omdat men het lastig vond zelf de juiste vraag te articuleren. De critical friends constateerden dat zij vanuit een verplicht opgelegde positie het proces beter konden faciliteren.

Voor de regio's bleek het soms lastig om uit de (project) verantwoordingsstand te komen. Zo bleken bijvoorbeeld veel regio's de voortgangsrapportage te blijven zien als externe verantwoording, ondanks dat van meet af aan benadrukt werd dat het een instrument is van de regio's zelf, om de eigen voortgang op de prestatieafspraken scherp te houden en kritisch te reflecteren op wat werkt. Op die manier zouden de rapportages juist als sturingsinstrument fungeren voor de regio.

Om het delen van kennis tussen de regio's en het leren van elkaar te stimuleren, zijn in het programma *peer reviews* geïntroduceerd in de vorm van bijeenkomsten waar de regio's op basis van eigen leervragen onderling reflecteren op de voortgang met het oog op het benoemen van concrete vervolgacties. Zo is geprobeerd regio's een leer methode in handen te geven die ze ook na de programmaperiode in kunnen zetten. Hoewel de regio's positief waren over de effecten en potentie van de *peer reviews*, ervoeren ze die als een koerswijziging ten opzichte van de verantwoordingsstrategie (in combinatie met auditgesprekken) tot dan toe. Regio's lijken gebaat bij een zichtbaar congruente strategie en tijdige communicatie en voorbereiding.

De verschillende manieren en tempo's waarop regio's zich ontwikkelen maken het noodzakelijk dat ze continu en van dichtbij gevolgd worden. Alleen dan kan maatwerk geboden worden en tijdig worden bijgesprongen waar het niet goed loopt. Monitoring, auditgesprekken, gezamenlijke bijeenkomsten en *peer reviews* zijn instrumenten om de gefocust te blijven en gericht en reflectief naar de stip op de horizon toe te werken. Dit leerproces moet nog verder vorm krijgen. Er wordt veel ontwikkeld, geëxperimenteerd en uitgeprobeerd. Niet op alle niveaus in de regio is echter oog voor relaties tussen (visie,) aanpak en doel. Met andere woorden; het ontbreekt nog aan inzicht in wat werkt, waaraan succes toe te schrijven is, maar ook in wat potentieel kansrijk is.

4. Conclusie en aanbevelingen

Toptechniek in bedrijf heeft via de strategie van interactieve regio de regionale dynamiek op gang gebracht door de relatief autonome ontwikkeling van de regio's te faciliteren en waar dit niet vanzelf gebeurt de benodigde externe druk te zetten. Dat levert wel een spanning op.

Samen leren, zelf doen

De grondgedachte is immers dat de autonome regio handelt vanuit de eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Deelnemen aan een programma maakt dat betrokkenen zich vaak sterker gaan voegen naar de voorwaarden van het programma. Het vergroten van het lerend vermogen van de regio om zo zelf voldoende aan zet te raken en op eigen kracht verder te ontwikkelen is een passende strategie gebleken om een uitweg te bieden uit dit dilemma.

In die context van leren en het faciliteren daarvan zijn het delen van kennis, het leren van elkaar, goede voorbeelden en ondersteuning door critical friends op hun plaats. Dat betekent niet dat resultaten op het tweede plan komen. De randvoorwaarden en de sturing hierop moeten op orde zijn. Ook dat is een kwestie van zowel het leren goede cijfers op te stellen en te analyseren als het toe-eigenen van die cijfers.

Met deze strategie wordt ingezet op het samenbrengen van regionale partijen, het toerusten van de regio om zelf de eigen ontwikkeling door te zetten en de ontwikkeling van een mechanisme dat vraag en aanbod duurzaam bij elkaar brengt. Dat maakt de strategie en de resultaten ervan breder toepasbaar op andere vraagstukken die in de regio aangepakt moeten worden. Het door *Toptechniek in bedrijf* geïnitieerde innovatieproces op regionale schaal vormt een goed voorbeeld van een succesvolle aanpak voor het Techniekpact⁴, waarin de techniekagenda binnen de verschillende landsdelen tot uitvoering moet worden gebracht, en voor de nieuwe landelijke doelstellingen van het ministerie van OCW, zoals de gecombineerde leerweg bol-bbl, de herziening van de kwalificatiestructuur in het mbo, de (experimenteer)ruimte doorlopende leerlijnen en de nieuwe beroepsgerichte programma's in het vmbo.

Voor het realiseren van concrete groei in technisch opgeleiden is een periode van drie jaar kort. De periode is wel toereikend geweest om te innoveren in de randvoorwaarden en middelen om de regionaal bepaalde groeiambities scherp in beeld te krijgen en op termijn waar te kunnen maken. Daarin staat ondersteuning van de netwerken in het leren om zelf verder aan zet te komen centraal. We pleiten voor voortzetting van ondersteuning, niet tot in de eeuwigheid, maar wel tot de kennis van en ervaring met deze regionale netwerkvorming volwassen is.

4 Het Techniekpact (mei 2013) beoogt de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt in de technieksector verbeteren en daarmee het tekort aan technisch personeel terugdringen. Het pact bevat concrete afspraken tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid.

Bijlagen

Bijlage 1	Aanpak Toptechniek in bedrijf: over leren en verantwoorden	12
Bijlage 2	Placemat	16

Bijlage 1 Aanpak Toptechniek in bedrijf: over leren en verantwoorden

In 2012 is Toptechniek in bedrijf als stimuleringsprogramma van start gegaan. Daarin kregen de ‘geselecteerde’ regio’s ruimte voor een eigen invulling van regionale samenwerking en krachtenbundeling, gericht op helder omschreven ambities en doelen.

Het programma omvatte een combinatiestrategie van verantwoording afleggen over het realiseren van de ambities en doelen en leren van de inspanning en resultaat.

Toptechniek in bedrijf als selectief programma

Vertrekpunt was een regiovisie en een plan van aanpak. Bij aanvang is een set beoordelingscriteria geformuleerd in de *call for proposals* waarlangs regiovisie en plan van aanpak te beoordelen, te selecteren en daarna op voortgang te monitoren. De regio’s formuleerden zelf hun indicatoren voor succes die zouden worden gebruikt om de voortgang transparant en meetbaar te maken. Het programma was lerend met grote autonomie voor de regio, maar de afspraken waren zeker niet vrijblijvend. Niet alle aanvragen werden dan ook gehonoreerd.

Ambitieux

In de regiovisie en het plan van aanpak gaven regio uiting aan hun ambities en aan de wijze waarop die te realiseren. Gekeken is allereerst of de regio de lat ‘voldoende’ hoog legde in termen van concrete producten en resultaten, en de betrokkenheid en inbreng van relevante doelgroepen.

Partners

Naast een toets op dit *ambitieniveau* van de aanvragen werd ook gekeken naar de omvang, het niveau en de inhoud van de (huidige en beoogde) samenwerking tussen betrokken instellingen, bedrijven en overige partijen binnen de regio.

Haalbaar

Ook werd de *haalbaarheid* van de geformuleerde ambities getoetst op basis van het track record van de instelling, de aanwezige ontwikkelcapaciteit en infrastructuur en de mate van samenhang en operationalisering van de voorstellen binnen de regiovisie.

Duurzaam

Tot slot is beoordeeld of de aanvraag in duurzaamheid van de inspanningen en beoogde resultaten voorzag. Het groeimodel en de wijze waarop de beide routes over de jaren heen worden vormgegeven. Het model waaruit blijkt dat de voorgestelde koers leidt tot een toekomstbestendige onderwijsinfrastructuur. De manier waarop duidelijk wordt dat de continuïteit van het initiatief wanneer de stimuleringsbijdrage wegvalt wordt gegarandeerd.

Na beoordeling door een beoordelingscommissie van het Platform Bèta Techniek konden medio 2012 17 regio’s van start.

Volgen en stimuleringen van de voortgang

Een belangrijk aspect van Toptechniek in bedrijf is dat regio’s gebruik kunnen maken van elkaars inzichten en ervaringen. Daarom werden regio’s via bijeenkomsten met elkaar in contact gebracht en reisden *critical friends* door het land om de regio’s van *tips & tricks* te voorzien op basis van eigen expertise of van hetgeen ze elders – in andere regio’s – hadden gezien en geleerd. De *critical friends* van het Platform traden op als klankbord en vraagbaak voor enkele van ‘hun’ regio’s.

Het kritisch volgen van de ontwikkelingen binnen de regio's en het meedenken over het bereiken van resultaat via een *monitor & audit*, was evenzo belangrijk. Het ontwikkelen van het zelflerend vermogen was daarbij ook belangrijk. Gedurende de looptijd van Toptechniek in bedrijf heeft een onafhankelijke expertcommissie van Platform Bèta Techniek de regio's gevolgd en de voortgang herhaaldelijk getoetst aan de hand van de oorspronkelijke uitgangspunten en prestatie-indicatoren. De expertcommissie was samengesteld uit dezelfde critical friends die de regio's met raad en daad bijstonden. Vanzelfsprekend is er daarbij voor gewaakt dat advies en beoordelingstaken en –verantwoordelijkheden niet werden vermengd.

Werkwijze

De expertcommissie ging jaarlijks in hun *auditrol* bij de regio's op bezoek met de volgende doelen, waarbij werd gekeken naar resultaten en proces:

- Verkrijgen van een helder beeld van de stand van zaken en beoordelen van de voortgang;
- Meedenken over knelpunten en oplossingsrichtingen en het geven van gerichte adviezen;
- Identificeren van succesfactoren en *good practices* om landelijk te delen.

Hierbij is gebruikgemaakt van vier verschillende instrumenten:

1. Regiovisie en plan van aanpak: bij de start van Toptechniek in bedrijf hebben de regio's hun ambities, doelen en prestatie-indicatoren vastgelegd in een regiovisie en plan van aanpak, die – na een toets op eerdergenoemde criteria - is bekrachtigd met een subsidiebeschikking door OCW. De regio's gaven hiermee zelf richting en invulling aan de ontwikkeling.

2. Monitorrapportage: jaarlijks blikt iedere regio terug op de voortgang. De regio's waren zelf verantwoordelijk voor het inzichtelijk maken van de geboekte resultaten en de onderliggende processen. De expertcommissie ging er hierbij vanuit dat deze informatie niet zozeer voor de commissie werd geproduceerd, maar werd gebruikt om de ontwikkeling van de eigen activiteiten te evalueren en te versterken. Wel werd een 'placemat' met hoofdlijnen voor de monitorrapportage aangereikt waarin prestatie- en procesindicatoren waren uitgewerkt. Nadrukkelijk werd gevraagd naar een reflectie op de voortgang; om het zelflerend vermogen te simuleren en te ontwikkelen.

3. Audit: de expertcommissie bezocht vervolgens de regio's voor een auditgesprek.¹ Dat gesprek benutte de commissie om de verkregen beelden uit de monitorrapportages met een brede vertegenwoordiging van de regio – uit onderwijs, bedrijfsleven en overheid - te bespreken. Ook werd het gesprek gebruikt voor het verscherpen of bijstellen van eerste beelden en het plaatsen ervan in het perspectief van ambities en potentie, om uiteindelijk te komen tot een weloverwogen en evenwichtige beoordeling van de voortgang.

4. Placemat²: Met de placemat kon de expertcommissie de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van de programma's analyseren. Het fungeerde als het raamwerk die inhoudelijk invulling kreeg aan de hand van gaandeweg opgedane kennis over wat werkt en wat niet, geanalyseerd langs vier prestatiegebieden (het 'wat': 1. in-, door- en uitstroom; 2. Doelmatigheid opleidingsaanbod; 3. Doorlopende leerlijnen; 4. Betrokkenheid bedrijfsleven) en vier procesthema's (het 'hoe': 1. Bestuur en organisatie; 2. Communicatie; 3. Mobiliseren van stakeholders; 4. Monitoring en kennisdeling.)

Met de bovengenoemde instrumenten in de hand is jaarlijks een analyse gemaakt van de voortgang en zijn succesfactoren, knelpunten en verbetermogelijkheden naar boven gehaald. Waar in het begin de nadruk in de monitor & audit lag op het adviseren over de aanpak, lag die naar het eind toe op het analyseren en waarderen van de effecten. Naarmate het programma vorderde kwam daar de dimensie van *verduurzaming* bij en is de nadruk komen te liggen op de bestending van resultaten en inbedding van activiteiten in de (gezamenlijke) visie en organisatie van de betrokken partners. Een update van de regiovisie en nieuwe regioagenda aan het eind van het programma – waarin zowel wordt teruggeblikt als vooruit wordt gekeken - vormt hierin een logische afronding van de programmaperiode 2012-2015. Het draagt ook bij aan een verdere duurzame bestending van de samenwerking in de regio en het borgen van de opbrengsten.

Doorontwikkeling monitor & audit met peer review

In 2014 is de peer review geïntroduceerd als werkvorm binnen de monitor & auditaanpak. Een peer review draait in de kern om lerende gesprekken tussen twee regio's rond de leervragen die elke regio op basis van de voortgang geformuleerd heeft.

1 De monitor & audit-aanpak is steeds bijgesteld en aangescherpt om interessant en daarmee doeltreffend (want deels gericht op 'leren') te blijven. In 2014 is de peer review geïntroduceerd als alternatieve vorm van audit.

2 De placemat is opgenomen in bijlage 2

De peer review is geïntroduceerd om twee redenen:

1. Om een werkwijze te introduceren die het beste past bij de ontwikkelingsfase van het programma en van de regio's zelf. De regio's hebben immers een aantal jaar ontwikkelen achter de rug en kunnen vanuit de eigen praktijk en de daar ontwikkelde kennis en inzichten reflecteren op de vraagstukken die bij andere regio's spelen.
2. Om een methodiek te introduceren die regio's, binnen het eigen werkgebied en de daarbinnen actieve partners/ initiatieven, of tussen regio's, op eigen initiatief kunnen gebruiken voor verdere (kwaliteits)borging/ verduurzaming.

De peer review is niet zonder overleg over de regio's 'uitgestort'. Steeds is gekeken naar de meest effectieve of optimale vorm, passend bij de ontwikkeling van de regio. Zo zijn in de laatste maanden van 2014 en begin 2015 15 peer reviews georganiseerd door de regio's. Hierbij hebben we samen met de regio bepaald of de regio 'klaar was' voor het houden van een peer review. Daarbij hebben we gekeken naar de stabiliteit van de regio, het (te verwachte) lerend vermogen van de regio en of de regio een volwaardige peer kan zijn voor een andere regio. Dit heeft ertoe geleid dat we met drie regio's een ander spoor hebben gevolgd. Twee regio's waren nog niet toe aan een peer review: bij een heeft is een auditgesprek gehouden; de ander was daar ook nog niet aan toe. In een andere regio is, vanwege de spreiding van de projecten en wisselingen in penvoerderschap en projectleiding, gekozen voor een *interne* peer review tussen de deelprojecten binnen de regio. De regio's konden zelf kiezen voor een 'peer-regio', bij voorkeur binnen hetzelfde landsdeel van het Techniekpact en hebben onderling uitgemaakt waar de peer review zou plaatsvinden.

Input voor de peer reviews vormde de monitorrapportage. In de monitor brengt de regio de voortgang in beeld, zowel voor de prestatieafspraken (kwantitatief) als voor het proces (kwalitatief). De reflectie daarop is 'het verhaal' achter de realisatie: wat lukt, wat lukt nog niet zo goed en hoe kijkt de regio aan tegen de voortgang. Dat levert een aantal leerthema's op, gebieden waarop de regio nog een aantal stappen wil maken (ambities heeft, verbetering wil maken) en waarop de regio graag met een andere regio wil uitwisselen en goede feedback wil krijgen om samen te reflecteren: waar willen we binnen Toptechniek in bedrijf goed of nog beter in worden? Vervolgens dienden de thema's verder geconcretiseerd worden naar goede leervragen met een 'eigenaar'. Leervragen zijn vragen die essentieel zijn voor de voortgang van de regio in de komende periode, zoals in de monitor weergegeven en waarop het

zinnig is om met de andere regio te sparren. Als die vragen helder zijn, is ook duidelijk wie bij de peer review uitgenodigd moeten worden. Een leervraag moet zo geformuleerd zijn dat het antwoord op de leervraag leidt tot actie.

Er hebben voorafgaand aan elke peer review gesprekken plaatsgevonden met de peer regio's ter voorbereiding van de peer review als geheel, het formuleren van de leervragen en het programma van de bijeenkomst en afspraken over de voorafgaande uitwisseling van documenten/ monitorrapportages. Er was ondersteuning van een procesbegeleider.

Na de peer review voegden de projectleiders de opbrengsten van de peer review toe aan hun monitorrapportage. Samen met een terugkoppelverslag van hun critical friend vormde dat de input voor het governancegesprek met het Platform Bèta Techniek.

Ervaringen

- Voorbereiding: naar een lerende cultuur
Een peer review is iets nieuws, vraagt gewinning en een andere attitude. Waar regio's in de stand van 'verantwoordelijkheid' staan, is de afstand tot een 'leerhouding', de bereidheid om samen en van elkaar te leren, groot. Sommige regio's hadden moeite met van bovenaf gestimuleerd leren en konden niet los raken van het gevoel (uiteindelijk) beoordeeld te worden. De betrokkenen vinden het moeilijk om leren gestalte te geven. Ze zijn in hun projecten bezig met regelen en plannen, maar weinig met reflectie/leren. Dat was ook terug te zien in de kwaliteit van de monitor die vaak weinig (systematisch) inzicht bood in de exacte voortgang en wat daarvoor gezorgd heeft. De organisatie van de peer reviews vormde een impuls om de lerende functie gestalte te gaan geven.

- Formuleren van leervragen
Het formuleren van leervragen bleek geen geringe opgave. Spontaan formuleren regio's meestal kennisvragen, onderzoeks- of informatievragen op projectniveau ('wat zijn de *do's en don'ts* van samenwerking met bedrijfsleven'; 'welke wet- en regelgeving zit in de weg'). Dat wekte ten onrechte soms de indruk dat de regio nog in de startblokken stond. Met ondersteuning van een procesbegeleider en de critical friends zijn leervragen opgesteld. De geformuleerde leervragen waren over het algemeen relevant, zij het dat niet altijd even duidelijk was hoe de leervragen verbonden waren met (de analyse in) de monitor. In een minderheid van de gevallen vloeiden ze logisch voort uit de monitor/voortgang van de regio. Op dat vlak is dus verbetering mogelijk.

Leervragen lagen op het vlak van betrokkenheid van bedrijfsleven in de school, de actieve betrokkenheid van tl-scholen/docenten, de technologieroute, professionalisering van docenten, macrodoelmatigheid, verduurzaming en vervolfinanciering, interne communicatie, fondsenwerving, betrokkenheid van bedrijfsleven etc. Tijdens de peer reviews zijn de leervragen soms verder aangescherpt of ingekaderd. Sommige regio's hebben elkaar een aantal malen opgezocht ter voorbereiding, anderen eenmalig. Doorgaans zijn de monitorrapportages en de leervragen tevoren aan de deelnemers beschikbaar gesteld. De regio's maakten zelf een verslag van de bijeenkomst en kregen het terugkoppelverslag van de critical friend ter kennisname.

- Uitvoering peer reviews

De uitvoering van de peer reviews verschilde nogal, zowel in tijd, vorm, aantal deelnemers als achtergrond van de deelnemers. Er waren peer reviews die een hele dag in beslag namen; er was er een die twee uur duurde (en dat bleek aan de krappe kant). Doorgaans verzorgde de projectleider van een regio de aftrap met een beknopte presentatie van de voortgang van het project. Vervolgens kwamen in verschillende (parallel)sessies de leervragen van beide regio's aan bod, ingeleid door de eigenaar van de leervraag. In een aantal peer reviews is het onderwerp 'verduurzaming' in een plenaire sessie besproken. Volgens een intervisie-achtige methodiek werden de opbrengsten van elke sessie benoemd en bewaakt. Het aantal deelnemers liep sterk uiteen waarbij ook de samenstelling varieerde. Doorgaans waren de projectleiding, deelprojectleiders en penvoerders aanwezig en een vertegenwoordiging vanuit het bedrijfsleven, een enkele keer een vertegenwoordiger van gemeente of provincie.

- Opbrengsten en evaluatie van de peer review

In alle regio's gaven de deelnemers aan wijzer te zijn geworden van de peer review, maar ze gaven ook aan dat ze het lastig vonden. Men heeft concrete aanknopingspunten gevonden voor de voortgang van de eigen regio, nieuwe inzichten opgedaan, voor- en nadelen gehoord, voorbeelden, alternatieven of good practice uit de andere regio opgepikt; niet zelden zijn visitekaartjes uitgewisseld en vervolgspraken gemaakt op diverse niveaus. De gesprekken geven de regio ook zicht op de eigen relatieve positie, waarin men ver of minder ver gevorderd is. Een duo van regio's heeft verzocht om een nagesprek met de critical friends, om de peer review te evalueren en de opbrengsten een stap verder te brengen. Die regio's hebben inmiddels ook een vervolg-peer review gehouden.

Sommige regio's hadden graag de peer review graag op een eerder moment in het traject benut. Ook bestaat er behoefte tevoren meer te weten van de activiteiten van andere regio's, zodat de peer partner daarop gericht gekozen kan worden.

- Lessons learned

De peer review als methodiek is een waardevol instrument dat tot z'n recht kan komen als het tijdig geïntroduceerd, goed voorbereid en uitgelegd wordt en ingebed is in een strategie en proces van leren. Een peer review moet geen geïsoleerde interventie zijn; een goede voorbereiding met veel aandacht voor het articuleren van adequate leervragen werpt vruchten af, zo ook een nagesprek. Op die manier ingezet kan een peer review een goede impuls geven aan leren en systematisch reflecteren. Een peer review doe je niet zomaar eventjes, maar moet je oefenen en leren.

Bijlage 2 Placemat

Focus op prestaties: Inhoud/'het wat'



Focus op professionele organisatie: Proces/'het hoe'

Bestuur en organisatie

- > Hoe is het plan vertaald naar een duidelijke projectaanpak en concrete acties en verantwoordelijkheden van alle partners?
- > Hoe zijn de economische (regionale) ambities vertaald in de regionale plannen en bestuurlijke afspraken?
- > Hoe zijn afspraken over doelmatig aanbod geborgd?
- > Is het bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau voldoende vertegenwoordigd en is er commitment om besluiten te nemen én ze uit te voeren?
- > Wat is de rol van de projectleider en heeft hij/zij voldoende mandaat?
- > Welke koppeling is er met CIV's en Topsectoren?

Communicatie

- > Waaruit blijkt dat er sprake is van een gedeeld beeld van inzet en resultaten?
- > Hoe worden voortgang en resultaten naar stakeholders gecommuniceerd?
- > Hoe wordt er invulling gegeven aan gezamenlijke communicatie?
- > Op welke manier wordt dit versterkt door slim gebruik te maken van communicatiekanalen van partners?
- > Is er een communicatieplan aanwezig (doelgroepen, kanalen, e.d.)?

Mobiliseren van stakeholders

- > Hoe zijn alle relevante stakeholders (30's) betrokken?
- > Is er sprake van een gedeeld urgentiebesef bij de 30's?
- > Zijn de ambitie en belangen van deze stakeholders bekend en gedeeld?
- > Op welke manier zijn de individuele ondernemers/bedrijven (naast het georganiseerde) betrokken? Voelen zij zich mede eigenaar?
- > Hoe worden de regionale ambities doorvertaald naar eigen beleid van de stakeholders?
- > Wordt actief gewerkt aan mobilisatie van partners en hun belangen?

Monitoring en kennisdeling

- > Zijn de prestatieafspraken helder en leven ze bij iedereen?
- > Hoe is geïnventariseerd welke lopende projecten er in de regio zijn waarop wordt aangesloten?
- > Zijn de regionale (arbeidsmarkt) cijfers bekend op basis waarvan men kan monitoren (O-meting)?
- > Op welke manier is het ophalen en rapporteren van managementinformatie ingericht?
- > Hoe deel je kennis en lessons learned? Op welke wijze wordt kennis van anderen benut?





platform
Bèta Techniek

Lange Voorhout 20, 2514 EE Den Haag
Postbus 556, 2501 CN Den Haag

www.toptechniekinbedrijf.nl
toptechniek@deltapunt.nl