

RIJP EN GROEN

Evaluatie kigo-projecten 2007

Karen van den Broek (CPS)
Teja van der Meer (APS)
Marianne Steenvoorde (KPC Groep)

Inhoud

	MANAGEMENT SAMENVATTING	3
	VOORWOORD	5
1	VERANTWOORDING VAN HET EVALUATIE ONDERZOEK	6
1.1	De onderzoeksopdracht	6
1.2	De onderzoeksvragen	6
1.3	De onderzoeksopzet	9
2	RESULTATENANALYSE	10
2.1	De resultaten	10
2.2	Duurzaamheid van de resultaten	12
2.3	Verspreiding van de resultaten	13
2.4	Conclusies over de resultaten van de kigo-projecten	14
3	MEERWAARDE VAN DE KIGO-PROJECTEN	16
3.1	Meerwaarde	16
3.2	Resultaten invalshoek: van eigen businesscase naar gedeelde businesscase	16
3.3	Resultaten invalshoek: van procedurele naar professionele samenwerking	21
3.4	Resultaten invalshoek: van periferie naar schoolontwikkeling	24
3.5	Conclusies over de meerwaarde van de kigo-projecten	28
4	VELDRAADPLEGING	30
4.1	Opbrengsten van kigo-projecten	30
4.2	De meerwaarde van kigo-projecten	30
4.3	Kritische succesfactoren	31
5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	33
5.1	De resultaten	33
5.2	De meerwaarde	33
5.3	Pareltjes	34
6	BIJLAGEN	37

MANAGEMENT SAMENVATTING

De evaluatie

Het Ministerie LNV verleende de drie LPC in het najaar van 2009 de opdracht om een evaluatie van kigo-projecten uit te voeren. Het ministerie stelde als centrale vraag: wat is de doorwerking van de rigo-/kigo-projecten in de onderwijsinstellingen? Deze vraag is door de onderzoeksgroep uitgewerkt naar een eerste groep onderzoeksvragen over de mate van concreetheid, duurzaamheid en verspreiding van aantoonbare projectresultaten. Een tweede groep van onderzoeksvragen betrof de meerwaarde van de kigo-projecten te evalueren. De onderzoeksgroep heeft het begrip meerwaarde vertaald in een aantal proceskenmerken. Het betreft: de rol van een businesscase (een probleemgebied waar de uitvoering van een project bijdraagt aan de oplossing); de aard van samenwerking en de impact op schoolontwikkeling. De onderzoeksgroep koos vanuit de onderzoeksvragen voor een onderzoek dat analyserend en beschrijvend van aard is.

De aantoonbare resultaten van de kigo-projecten

De 37 kigo-projecten leveren drie soorten resultaten: aantoonbare producten, kenniscirculatie en gedragsverandering.

Aantoonbare producten

Bij 80% van de kigo-projecten (31 van de 37) zijn aantoonbare producten een resultaat. Voorbeelden zijn een herzien opleidingscurriculum, een bronnenboek ondernemerschap, een digitale maquette, een ondernemerscan, een dierenwelzijnsplan. Zoals uit de voorbeelden al naar voren komt zijn deze producten met name bedoeld voor het onderwijs zelf en voor ondernemers. In enkele projecten zijn ook civiele instellingen of lokale overheden doelgroep van de producten. Al deze 31 projecten doen aan interne en/of externe verspreiding van de producten, maar weinig projecten noemen aantallen. Duurzaam gebruik van deze producten voor het onderwijs gebeurt door opname in het curriculum of door gebruik voor docenten. Dit zien we bij 15 van deze 31 kigo-projecten.

Kenniscirculatie

65% van de kigo-projecten (24 van de 37) heeft kenniscirculatie tot resultaat. Als we kenniscirculatie onderscheiden in kennis halen, kennis brengen en kennis ontwikkelen, zien we dat deze bewegingen in de projecten in balans zijn. Deze bewegingen zijn bij enkele van deze projecten verduurzaamd in (branche gebonden) digitale kennisinfrastructuren. Bij 80% van de 24 projecten zien we kenniscirculatievormen als branchedagen, masterclasses, docentstages, kennissamenwerking tussen mbo en hbo en kennissamenwerking met ondernemers en lokale overheden; bij de overige 20% is de kenniscirculatie beperkt tot het kigo-project zelf.

Gedragsverandering

Gedragsverandering kan worden onderscheiden in anders doen (operationeel gedrag), anders denken (mentale concepten) en anders zijn (persoonlijke kwaliteiten). En 75% (28 van de 37) van de kigo-projecten heeft als resultaat één van deze vormen van gedragsverandering. Wat we vooral zien is het bereiken van 'anders denken', een conceptuele verandering waardoor ook ander gedrag plaatsvindt. Verandering van anders zijn vanuit ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten komt bij 15% van deze projecten voor.

Het gaat daarbij vooral om de actieve en zelfverantwoordelijke houding bij studenten. Bij de helft van de projecten waarin gedragsverandering plaatsvindt is sprake van een duurzame samenwerking tussen scholen en bedrijven.

De meerwaarde van de kigo-projecten

De meerwaarde van de kigo-projecten hebben we onderzocht vanuit drie invalshoeken (1) de helderheid van- en het draagvlak voor de businesscase, (2) de wijze van samenwerking in het project en (3) de invloed van het project op de schoolontwikkeling.

Businesscase

In bijna een derde van de 37 kigo-projecten is de businesscase direct bij de start van het project voldoende duidelijk en sturend om een efficiënte uitvoering en voortgang mogelijk te maken. In ruim de helft van de onderzochte kigo-projecten biedt de oorspronkelijke subsidie-aanvraag echter onvoldoende basis voor een voortvarende start van de uitvoering. In deze projecten bestaat de startfase uit het zoeken naar helderheid in de businesscase. Iets meer dan de helft van de 37 projecten start niet vanuit een eigen ervaren probleem, maar vanuit algemene maatschappelijke knelpunten, overheidsbeleid of ideeën vanuit programmalijnen. In deze projecten blijkt het noodzakelijk dat de betrokkenen eerst nader met elkaar in overleg moeten om te komen tot een duidelijke gezamenlijke businesscase en/of tot helderheid over de te stellen doelen en de te ondernemen activiteiten. En ten slotte moet in 40% van de projecten worden gezocht naar (andere) passende partners. Dit kost veel tijd, maar uiteindelijk heeft de helft van de projecten een heldere en gedragen businesscase.

Samenwerking

In alle projecten is in meer of mindere mate sprake van samenwerking. Als we kijken naar de manier van samenwerken, zien we dat in een derde van de 37 projecten sprake is van procedurele samenwerking, met name samenwerking vanuit een taakverdeling. In de helft hiervan is deze taakverdeling geformaliseerd in de vorm van samenwerkingscontracten. In de meeste gevallen (70%) ligt echter meer nadruk op professionele samenwerking. In deze projecten zijn de betrokkenen zich ervan bewust dat de samenwerking binnen het project concrete voordelen oplevert voor alle partijen, dat 1 en 1 meer is dan 2 en er sprake is van een win-win-situatie. In 45% van het totaal aantal projecten is het samen veranderen als impliciet of expliciet (neven-)doel van het project benoemd.

Schoolontwikkeling

In bijna de helft van de 37 projecten wordt een doorwerking van de kigo vermeld, die uitstijgt boven de directe projectresultaten. Het gaat dan om een versterking van het lerend samenwerken, een versterking van het reflecterend vermogen of een grotere flexibiliteit. Ook blijkt een kigo-project in 35% van de gevallen tot blikverruiming: onderwijsinstellingen, maar ook andere partners treden buiten de eigen grenzen en krijgen hierdoor inzage in de mogelijkheden en behoeften van anderen. Hierdoor worden nieuwe verbindingen mogelijk. In de overige onderzochte projecten wordt niet of nauwelijks melding gedaan van inbedding van de projectopbrengsten in de betreffende onderwijsinstellingen. Het blijft dan bij eenmalige projectresultaten die niet opgenomen zijn in het reguliere curriculum of beperkt blijven tot de groep docenten die direct bij het project betrokken waren.

VOORWOORD

Rijp en Groen, zo hebben wij onze evaluatie van de kigo-projecten 2007 genoemd. Deze titel verwijst aan de ene kant naar de groene wereld van onderwijsinstellingen en groen bedrijfsleven. Aan de andere kant geeft het een idee van de grote diversiteit aan projecten die wij onder ogen hebben gehad.

De 'pareltjes' die wij binnen de projecten van 2007 hebben gevonden, kun je gerust rijp noemen.

In het project 'Versterking pluimveehouderij onderwijs door samenwerking' hebben vijf AOC's samen met de pluimveebranche organisaties en PTC+ de toekomst voor het onderwijs in de sector weer wat rooskleuriger gemaakt door de ontwikkeling van een tweejarige bbl-opleiding niveau 3.

In 'De kracht van het dorp' hebben 45 studenten uit het mbo en 50 uit het hbo/wo met verschillende gemeenten en bewoners onderzocht hoe de dorpen weer aantrekkelijk gemaakt konden worden voor bewoners, ondernemers en recreanten.

En in het project 'Bollen knowhow' is de verouderde kennisinfrastructuur in de sector weer eigentijds gemaakt door samenwerking van onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven, met als resultaat onder andere een vernieuwde opleiding voor mbo 3 en 4, een toegankelijke en druk bezochte website en een actief netwerk van ondernemers in de bollen.

Wij hebben met veel plezier aan deze evaluatie gewerkt. We hopen dat u zich herkent in de inhoud en dat de conclusies en aanbevelingen zullen leiden tot nog succesvollere 'groene' projecten in de toekomst!

Karen van den Broek (CPS)
Teja van der Meer (APS)
Marianne Steenvoorde (KPC Groep)

1 VERANTWOORDING VAN HET EVALUATIE ONDERZOEK

In dit hoofdstuk verantwoorden we het evaluatie onderzoek naar rigo-/kigo-projecten 2007¹. We beschrijven achtereenvolgens de totstandkoming van de onderzoeksopdracht (1.1), de onderzoeksvragen (1.2) en de onderzoeksopzet (1.3).

1.1 De onderzoeksopdracht

Het Ministerie LNV² verleende de drie LPC in het najaar van 2009 de opdracht om een evaluatie van kigo-projecten uit te voeren. Het ministerie stelde als centrale vraag: Wat is de doorwerking van de rigo-/kigo-projecten in de onderwijsinstellingen? LNV verzocht bij de start van deze evaluatie om samenwerking tussen de LPC en de werkgroep M&E-GKC. Deze werkgroep voerde in november 2009 een evaluatie uit van GKC programma's, waaronder kigo-projecten. De focus van deze GKC-evaluatie was de vijf Kritische Succes Factoren (KSF) en hun doorwerking op de programma's van de onderwijsinstellingen³. In een gezamenlijke bijeenkomst in november 2009 en januari 2010 bleek dat de doelen van beide evaluaties verschilden: M&E-GKC evalueert op strategisch niveau de impact van de KSF op de onderwijsinstellingen, de LPC evalueren op operationeel niveau de doorwerking van de kigo-projecten in de onderwijsinstellingen. Begin januari 2010 concludeert de GKC dan ook dat er geen overlap is tussen beide evaluaties. De GKC ondersteunt overigens wel de centrale vraag van LNV voor de kigo-evaluatie en voegt eraan toe dat inzicht in de concreetheid van de resultaten en de doorwerking daarvan in de instellingen de winst zou moeten zijn van de LPC-evaluatie⁴. Ondertussen is er ook een inspectierapport beschikbaar: 'Van rigo naar kigo'⁵. Daarin worden acht kigo-projecten uit 2007 beschreven op hun verbinding met het strategisch beleid in de betreffende instellingen en met het strategisch beleid van het Ministerie LNV en GKC. De LPC besloten in mei 2010 om de goedgekeurde projectaanvraag⁶ voor de kigo-evaluatie als richtsnoer te nemen en met de uitvoering te starten.

1.2 De onderzoeksvragen

De onderzoeksgroep neemt de centrale vraag van LNV over als onderzoeksvraag: Wat is de doorwerking van de kigo-projecten in de onderwijsinstellingen? Deze vraag is uitgewerkt naar onderzoeksvragen over de mate van concreetheid, duurzaamheid en verspreiding van de kigo-projectresultaten. Tijdens een gesprek met LNV en GKC over de eerste projectresultaten kwam de vraag om ook de meerwaarde van de kigo-projecten te evalueren. De onderzoeksgroep heeft het begrip meerwaarde vertaald in een aantal proceskenmerken. Het betreft: de rol van een businesscase (een probleemgebied waar de uitvoering van een project bijdraagt aan de oplossing), de aard van samenwerking en de impact op schoolontwikkeling.

¹ We spreken in het vervolg van kigo-projecten.

² Sinds najaar 2010 is de nieuwe naam het Ministerie van ELI.

³ Notitie werkgroep M&E-GKC Monitoring en evaluatie van de GKC, d.d. 5 november 2009.

⁴ E-mail G. van Vilsteren aan LNV, Opdracht LPC over kigo-resultaten, d.d. 23 maart 2010.

⁵ Inspectie van Onderwijs, OCW, Van Rigo naar Kigo, Utrecht maart 2010.

⁶ Subsidieaanvraag LNV-projecten 2009-2010 Evaluatie en ontsluiting van resultaten.

De resultaten en procesuitkomsten vormen nu tezamen de totale opbrengsten van de kigo-projecten. We geven een overzicht van de onderzoeksvragen.

Overzicht onderzoeksvragen

Wat is de doorwerking van de kigo-projecten in de onderwijsinstellingen?	
<i>Resultaten</i>	<i>Procesuitkomsten</i>
Soorten resultaten en hun concreetheid: <ul style="list-style-type: none"> - producten; - kennis; - gedragsverandering. Duurzaamheid van de resultaten: <ul style="list-style-type: none"> - geschikt voor langdurig gebruik; - inbedding/borging ervan in de onderwijsinstellingen. Verspreiding van de resultaten: <ul style="list-style-type: none"> - soorten doelgroepen binnen en buiten het onderwijs; - omvang/kwantiteiten. 	Businesscase bij de start van het project: <ul style="list-style-type: none"> - partners zoeken bij start samen naar businesscase, een gezamenlijk leerproces over samenhang tussen ambitie, doelen en activiteiten; - businesscase bij start helder, werken vanuit projectmatige aanpak vanaf start mogelijk; - Invloed helderheid van businesscase op project. Samenwerking tussen de kigo-partners: <ul style="list-style-type: none"> - procedureel gerichte en volgens kigo-regels ingerichte samenwerking; - veranderkundig gerichte samenwerking, centraal staat samen met en van elkaar leren. Impact op schoolontwikkeling: <ul style="list-style-type: none"> - kigo zit in de periferie van de onderwijsinstellingen; - kigo werkt als vliegwiel voor schoolontwikkeling.

Om de rapportages van de kigo-projecten te kunnen analyseren hebben we een tweetal schema's gemaakt: een eenvoudig schema voor de resultaatanalyse en een complex schema voor de procesanalyse.

Het analyseschema voor de resultaten

	Concreet (aantoonbaar)	Duurzaam (inbedding, gebruik)	Verspreiding (naar wie en aantallen)
Producten			
Kenniscirculatie			
Gedragsverandering			

Het analyseschema voor de procesuitkomsten

1 Van eigen businesscase naar gedeelde businesscase

Hoe is de businesscase tot stand gekomen?

- a Hoe is het zoekproces op de inhoud verlopen?
- b Hoe is projectmatig met de inhoud gewerkt?
- c Uit a en b: helderheid van de businesscase.

Ad 1a Indicatoren Zoekproces op de inhoud

- Een lange periode waarin veel wordt overlegd, kennisgemaakt, afstemming gezocht.
- Nieuwe of andere partners die nodig zijn vanwege de inhoud.
- Andere mensen die aan tafel komen te zitten.
- Concrete acties door 'voorlopers' wel uitgevoerd, anderen wachten af.
- Doelen en inhoud veranderen alsnog.
- Verlenging van de projectduur.
- Wijzigingen in projecten/projectduur.
- Weinig draagvlak binnen de school (belemmeringen benoemen).
- Zoektocht naar businesscase als projectresultaat benoemen.
- Weinig draagvlak bij externe partij.

Ad 1b Indicatoren projectmatig werken met de inhoud

- Stevig van start gaan door gedeeld kader of concept.
- Snel concrete acties vanuit de doelen (met referentie naar die doelen).
- Samenwerking tussen partners die proces- en taakverdelend is.

2 Van procedureel samenwerken naar professionele samenwerking

Hoe heeft de samenwerking zich ontwikkeld?

- a Hoe is de samenwerking procedureel verlopen?
- b Hoe is er samen aan verandering gewerkt?
- c Is er sprake van ontwikkeling in de samenwerking?

Ad 2a Indicatoren procedurele samenwerking

- Druk met contracten opmaken vanuit een ambtelijke cultuur: in uitvoering gaat ieder zijn gang.
- Als dit wel is afgestemd dan gaat het om het houden aan de gemaakte afspraken en minder om het concept of het kader van het project.
- Grote verschillen (begrip van en zicht op project (perceptie), omvang van activiteiten en producten, verbinding met de projectdoelen, verbinding met samenwerkende partijen in de rapportages van de diverse scholen.
- Verschillen benadrukken en als belemmering zien voor bereiken resultaten.

<p><i>Ad 2b Indicatoren professionele samenwerking</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De personen uit de instellingen hebben gemeenschappelijk leren van en met elkaar voor ogen. - De mensen willen allemaal iets veranderen en tegelijkertijd onszelf/de organisatie veranderen. - Door samenwerking is 1+1 meer dan 2. - Daarom ontwikkelen, doen en reflecteren we samen om te leren veranderen en om te bereiken op inhoud (bc). - Samen werken en samenwerken: professionele cultuur zichtbaar in gedeelde en individuele verantwoordelijkheid voor project. - Samenwerking zichtbaar bij overwinnen tegenslag in project. - Partijen kennen elkaar en elkaars omgeving/doelen/uitdagingen. - Samenwerken in project effectief door reeds bestaande samenwerking tussen partijen. - Scholen kennen het bedrijvenveld en de bedrijven en zijn bekend met elkaar omgeving/doelen/uitdagingen.
<p>3 Van periferie naar schoolontwikkeling</p> <p>Hoe is de verbinding tussen de kigo en ontwikkelingen in de school tot stand gekomen?</p> <p>a Hoe is de kigo-inbedding in de scholen tot stand gekomen?</p> <p>b Hoe heeft de kigo-effect gehad op ontwikkelingen in de school?</p>
<p>Indicatoren vooraf: er heeft geen inbedding plaatsgevonden: (antwoord in 1e meta-analyse)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een project, maar er is geen verbinding met het curriculum van de school/afdeling en ook niet met andere docenten. - De betrokkenen leren zelf wel wat/veranderen wel door het kigo-project, maar het geleerde blijft in die gesloten kring. Hooguit wordt de omgeving (bedrijven, collega's) geïnformeerd.
<p><i>Ad a Indicatoren totstandkoming kigo-inbedding.</i></p>
<p><i>Ad b Indicatoren effect van kigo op ontwikkelingen in de school?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kigo wordt gezien als aanjager voor verdere ontwikkeling van de school - Niet alleen voor veranderingen in het curriculum, maar ook voor de projectmatige aanpak van relaties buiten de school. - Lerend samenwerken. - Omgaan met uit de comfortzone werken. - Reflectie. - Blikverruiming naar buiten.

1.3 De onderzoeksopzet

De onderzoeksgroep koos vanuit de onderzoeksvragen voor een onderzoek dat analyserend en beschrijvend van aard is. De evaluatie is gebaseerd op beschrijvende indicatoren en is niet gericht op een waardeoordeel over de afzonderlijke kigo-projecten.

De vraag naar doorwerking van de kigo in de onderwijsinstellingen is richtinggevend geweest voor de keuze van de projecten: doorwerking vraagt om projecten die al enige tijd lopen.

We hebben we een vijftal keuzecriteria geformuleerd.

- Projecten moeten minimaal al een looptijd kennen van 1,5 jaar om enige impact te kunnen constateren.
- De groene onderwijskolom, van de wur/hbo tot mbo/vmbo, is als aanvrager van kigo-projecten vertegenwoordigd.
- We wilden een evenredige vertegenwoordiging tussen de diepgroene branchegebonden kigo-projecten en brede kigo-projecten.
- We wilden enkele aanvragen opnemen die een programmakarakter hebben in plaats van een projectkarakter.

De uiteindelijke keuze bestaat uit 37 van de 44 kigo-aanvragen van 2007. In bijlage 1 is een overzicht van de projecten opgenomen.

In de aanvankelijke onderzoeksopzet kozen we voor een breedte- en diepte-onderzoek. Het breedte-onderzoek bestond uit een documentenanalyse met enquêtebevraging, het diepte-onderzoek zou een casus veldonderzoek worden. Door voortschrijdend inzicht tijdens de uitvoering hebben we gekozen voor een andere opzet: een verdiepte documentanalyse geordend vanuit casussen, gevolgd door een veldraadpleging. Voor deze verandering zijn een aantal inhoudelijke redenen.

- Het inspectierapport 'Van rigo naar kigo' is al een casusbeschrijving van kigo-projecten uit 2007. Nogmaals werken met een casusbeschrijvingen geeft verdubbeling voor de kigo-projecthouders.
- Het inzicht dat de aanvankelijke focus op louter aantoonbare resultaten onvoldoende recht doet aan de totale opbrengst van de kigo-projecten. Om die reden is de evaluatie verdiept naar opbrengsten van processen tussen kigo-partners.
- De uitkomsten van de evaluatie uit het breedte onderzoek worden gedeeld in een veldraadpleging. De reflecties op deze uitkomsten zorgen voor verdieping en voor draagvlak van de resultaten van dit onderzoek.

Leeswijzer

In de twee volgende hoofdstukken beschrijven we de uitkomsten over de aantoonbare resultaten (hoofdstuk 2) en de opbrengsten uit de processen tussen de kigo-partners (hoofdstuk 3).

In hoofdstuk vier staan de uitkomsten van de veldraadpleging en we eindigen het rapport met conclusies en aanbevelingen.

2 RESULTATENANALYSE

De kigo-projecten (N=37) hebben als oogmerk resultaten op te leveren voor eigen gebruik en voor gebruik door derden. In dit hoofdstuk noemen we welk soort resultaten zijn opgeleverd (2.1), wat de duurzaamheid is van deze resultaten (2.2) en wat de mate van verspreiding is geweest (2.3). We sluiten dit hoofdstuk af met conclusies.

2.1 De resultaten

We hebben de resultaten onderscheiden in aantoonbare producten, kenniscirculatie en gedragsverandering.

Aantoonbare producten

In 31 van de 37 kigo's zijn aantoonbare producten gemaakt. In onderstaande tabel laten we zien waar deze producten voor zijn bedoeld: voor het onderwijs, ondernemers, onderzoek, of voor de omgeving.

Tabel 2.1 Aantoonbare producten (N=31)

Onderwijs	Ondernemers	Onderzoek	Omgeving
26x	18x	5x	10x
<i>Voorbeelden</i> Docenthandleidingen	<i>Voorbeelden</i> Ondernemersscan	<i>Voorbeelden</i> Uitkomsten van streekonderzoek	<i>Voorbeelden</i> Doepark voor burgers
Lesmateriaal met draaiboek	Match van vraag en aanbod bij nieuwe streekproducten	Accreditatie wensen in hbo	Inrichtingsconcept zorglandschap
Software ondernemingsplan	Toekomstplan voor een bepaald bedrijf		Website dierenwelzijn
Methodiek voor authentieke leersituaties	Kosten baten analyse scholing werknemers		Krantenartikelen, regionieuwsbrieven
Buddy stage concept			
Blauwdruk voor Greenport praktijkschool			

Gebruikersgroepen van de aantoonbare producten uit 31 kigo-projecten zijn meestal het onderwijs zelf en in de helft van de kigo-projecten ook ondernemers. Een derde van de kigo-projecten levert iets tastbaars op voor de omgeving

Kenniscirculatie

In 24 van de 37 kigo-projecten is er gewerkt aan kenniscirculatie. We hebben in onze analyse onderscheid gemaakt tussen kennis verwerven (de beweging is halen), kennis samen ontwikkelen (de beweging is uitwisselen) en kennis verspreiden (de beweging is brengen).

Tabel 2.2 Resultaat voor kenniscirculatie (N=24)

Kennis halen	Kennis ontwikkelen	Kennis brengen
18x	25x	23x
<i>Voorbeelden</i> Gebruik van externe onderzoeksresultaten tuinbouwclusters Bijwonen Beurs Biovak Scholing voor docenten en studenten door expert Excursies naar bedrijven Leerlingen volgen Business starters traject van Kamer van Koophandel Kennis van effecten van soorten interventies voor studenten als 'lesgever' aan basisschoolkinderen	<i>Voorbeelden</i> Themagroepen tussen docenten en ondernemers ten behoeve van biologische landbouw Denktank 'regio krimp' Stakeholders overleg Werkateliers voor onderwijs en sector ten behoeve van visieontwikkeling Netwerk en steunpunten inrichten voor smaaklessen Inzicht in regio over waterproblematiek ontwikkeld door bedrijven, studenten en docenten	<i>Voorbeelden</i> Presentaties bij Melkvee café Terugkoppeling aan 50 bedrijven resultaten zorglandbouw Welzijnsmonitor voor inspecteurs Streekdag met mini-symposia over teelt nieuwe streekproducten Meerdaagse Masterclass voor ondernemers Groene leerlingen werken grijze leerlingen in ten behoeve van Doepark

In 24 kigo-projecten is kenniscirculatie een resultaat van het project, waarbij kennis halen, kennis samen ontwikkelen en kennis brengen te samen voorkomen en aardig in balans zijn.

Gedragsverandering

In 28 van de 37 de kigo-projecten is het resultaat ook een vorm van gedragsverandering. Dit is een wat lastige resultaatcategorie om te 'pakken'. We zagen in de rapportages van de kigo-projecten drie vormen van gedragsverandering: hoe en wat te doen (operationeel gedrag), verandering van een concept dat gedrag stuurt (mindset) en persoonlijke kwaliteiten. De kigo-projecten verschillen in resultaten daarin.

Tabel 2.3 Gedragsveranderingen (N=28)

Operationeel gedrag	Mindset	Persoonlijke kwaliteiten
17x	22x	4x
<p><i>Voorbeelden</i></p> <p>Afstemming tussen ritme onderwijs en bedrijfsleven</p> <p>Bollen ondernemers weten nu hoe digi-verkeer te gebruiken</p> <p>Aequor criteria voor erkenning bedrijven ophogen in verband met keuze uit bedrijven die mee doen aan curriculum pilot nieuwe opleiding</p> <p>Netwerkgedrag</p> <p>Eén dag per week in opleiding speciaal vrijmaken voor werken met regiovragen</p>	<p><i>Voorbeelden</i></p> <p>Werken met vragen voor morgen in plaats van kennis van gisteren</p> <p>Positionering en waardering van portfolio in de opleiding</p> <p>Samenwerking mbo-hbo en -bedrijfsleven is de wil om organisatorische problemen op te lossen en concurrentie-gedachte loslaten</p> <p>Beeld bij bedrijven 'aan onderwijs heb je niks' is veranderd in 'je hebt er wat aan dus betrek hen'</p> <p>Rol van docenten is coachend geworden</p> <p>Tijd voor reflectie kost toch niks, houding veranderen in, denk aan opbrengst en resultaat in gebruikte tijd</p>	<p><i>Voorbeelden</i></p> <p>Actief en zelfverantwoordelijk zijn van leerlingen</p> <p>Professioneel gedrag is houden aan afspraken en aan efficiency en effectiviteit</p>

In 28 kigo-projecten is gedragsverandering een resultaat. In de meeste projecten gaat het om verandering van een concept dat gedrag stuurt en in iets minder mate ook om concreet ander gedrag.

2.2 Duurzaamheid van de resultaten

Onder duurzaamheid verstaan wij bij deze evaluatie 'inbedding en borging in systemen/gedrag van de organisatie'. Na het kigo-project zijn de resultaten nog steeds in gebruik bij de onderwijsinstellingen en/of daarbuiten. In 27 van de 37 kigo-projecten is er sprake van duurzaam gebruik. We geven een overzicht van de duurzaamheid voor drie soorten resultaten tastbare producten, kennis en gedragsverandering. De voorbeelden verduidelijken.

Tabel 2.4 Duurzaamheid van de resultaten (N=27)

Tastbare producten	Kennis	Gedragsverandering
24x	17x	16x
<i>Voorbeelden</i> Opname in het curriculum van opleidingen (15x) Doepark blijft bestaan Draaiboeken gebruikt voor volgende (smaak) evenementen Registratie van DIPIT bij merkbureau Benelux Gedegen brondocument over ondernemerschap als naslagwerk veelsoortige gebruikers	<i>Voorbeelden</i> Website druk bezocht Blijvende samenwerking tussen onderwijs en branche ten behoeve van actualisering opleiding Kennisinstructuur voor bollenbranche stáát Stevige dwarsverbanden AOC/hbo/wur in programmteam gewasbescherming	<i>Voorbeelden</i> Blijvende inzet bedrijven Beroepsrollen onderdeel van assessment Greenport Businessschool Werkgroep CvB heeft internationalisering geadopteerd

In 27 kigo-projecten is duurzame inzet en gebruik van de resultaten te zien. In de meeste gevallen gaat het om gebruik van kigo-producten in het onderwijs, die opgenomen zijn in het curriculum of voor professioneel gebruik voor docenten dienen.

2.3 Verspreiding van de resultaten

Kigo-projecten hebben als doel hun resultaten te verspreiden onder hun doelgroepen binnen de kigo-partners en daarbuiten. We hebben voor de analyse gekeken naar deze verspreiding in soorten doelgroepen intern en extern en letterlijk naar de omvang binnen die doelgroepen. In een tabel geven we de verspreiding weer naar soorten doelgroepen en geven voor zo ver dit beschikbaar is als data ook de omvang aan in de voorbeelden.

Van de 37 kigo-projecten verspreiden 31 projecten hun resultaten aan verschillende doelgroepen. We hebben voor onze analyse de doelgroepen onderscheiden in onderwijs (studenten, docenten, opleiding) bedrijven en overigen.

Tabel 2.5 Verspreiding naar soorten doelgroepen en aantallen van de kigo-resultaten (N=31)

Onderwijs			Ondernemers	Overigen
<i>Studenten</i>	<i>Docenten</i>	<i>Opleiding</i>		
16x	15x	18x	19x	17x
<i>Voorbeelden</i> 90 studenten van de WUR doen onderzoek in de regio 40 HAS- en 40 Helicon-studenten doen opdrachten en onderzoek 500 leerlingen nemen deel aan de kassenklas 20 studenten kiezen voor de nieuwe bollenopleiding	<i>Voorbeelden</i> Het hele docententeam doet mee in plaats van alleen de kigo-docenten 17 docenten hebben bijscholing gevolgd Onbekend aantal docenten neemt deel aan acht themagroepen Het hele grijsteam van Landstede Horeca doet mee	<i>Voorbeelden</i> Tuinbouw en open teelt op vijf AOC's Zes AOC's, drie hbo en de WUR gebruiken kigo-project Trans-nationaal netwerk van 700 agrarische scholen. In Nederland gebruiken 10 AOC's en vier HAS de kigo-kennis	<i>Voorbeelden</i> St. Animal Event Voedingscentrum GG&GD LTO pluimvee branche Farmaceutische sector in ziekenhuizen De Rabobank Ondernemers 'Paard'	<i>Voorbeelden</i> Gemeente Veere en Liemers Abonnees vakblad Groen/ Nieuwe Oogst/ Pluimveehouderij en andere branchebladen Bezoekers Beekse Bergen Deelnemers conferentie Klimaat Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer Leonardo Da Vinci platform

In 31 kigo-projecten worden de resultaten van het project verspreid aan verschillende doelgroepen. Verspreiding aan gebruikers in het onderwijs (binnen de eigen instelling of derden) gebeurt in ongeveer twee derde van deze projecten en evenveel ook onder de doelgroep ondernemers. De helft van deze projecten verspreidt de resultaten aan andersoortige doelgroepen bijvoorbeeld lokale overheden en burgerinstellingen. Echter weinig projecten noemen daadwerkelijke cijfers over de omvang van verspreiding aan de doelgroepen.

2.4 Conclusies over de resultaten van de kigo-projecten

De kigo-projecten leveren drie soorten resultaten: aantoonbare producten, kenniscirculatie en gedragsverandering.

Aantoonbare producten

Bij 80% van de kigo-projecten (31 van de 37) zijn aantoonbare producten een resultaat. Voorbeelden zijn een herzien opleidingscurriculum, een bronnenboek ondernemerschap, een digitale maquette, een ondernemersscan, een dierenwelzijnscan. Zoals uit de voorbeelden al naar voren komt zijn deze producten met name bedoeld voor het onderwijs zelf en voor ondernemers. In enkele projecten zijn ook civiele instellingen of lokale overheden doelgroep van de producten. Al deze 31 projecten doen aan interne en/of externe verspreiding van de producten, maar weinig projecten noemen aantallen. Duurzaam gebruik van deze producten voor het onderwijs gebeurt door opname in het curriculum of door gebruik voor docenten. Dit zien we 15 van deze 31 kigo-projecten.

Kenniscirculatie

Twee derde van de kigo-projecten (24 van de 37) hebben kenniscirculatie als resultaat. Als we kenniscirculatie onderscheiden in kennis halen, kennis brengen, kennis ontwikkelen dan zien we dat deze bewegingen in de projecten in balans zijn. Deze bewegingen zijn bij enkele van deze projecten verduurzaamd in (branchegebonden) digitale kennisinfrastructuren. Een mooi voorbeeld daarvan is de kigo 'Bollen knowhow'. Verspreidingsaantallen worden als 'hits' genoemd. Bij de 24 projecten zien we overige kennis circulatievormen als:

- branche dagen, bijvoorbeeld de Biovakbeurs voor biologische landbouw;
- masterclass voor ondernemers en docenten, bijvoorbeeld kigo-ondernemerschap;
- samenwerkingsrelaties tussen onderwijs met name hbo en mbo, bijvoorbeeld de kigo-smaaklessen met regionale steunpunten bij de hbo's;
- gebruik van kennis door ondernemers/lokale overheden. Bijvoorbeeld de kigo 'Kracht van het dorp'.

Gedragsverandering

Gedragsverandering is een 'lastige' categorie om als resultaat te beschrijven. Wat we zien in de projecten is dat het gaat om anders doen (operationeel gedrag), om anders denken (mentale concepten die gedrag sturen) en om anders zijn (persoonlijke kwaliteiten).

Driekwart van de kigo-projecten (28 van de 37) hebben als resultaat deze vormen van gedragsverandering. Wat we vooral zien is het bereiken van 'anders denken'. Een conceptual change waardoor partners anders gaan doen. Mooie voorbeelden daarvan zijn te vinden in de samenwerking tussen onderwijs en ondernemers. Voor ondernemers is de conceptual change dat samenwerking met onderwijs tijd kost en voorheen niks opleverde, maar nu wel degelijk loont. Voor docenten is de conceptual change dat in deze samenwerking het samen praten en reflecteren iets moeten opleveren: denk aan opbrengst en resultaat in gebruikte tijd. Anders doen is daar een vervolg op. We zien bijvoorbeeld dat opleidingen één dag per week vrijmaken voor werken met regio-ondernemers vragen. Of bijvoorbeeld samen met de branche een selectie maken welk bedrijf geschikt is voor een pilot. Verandering in anders zijn vanuit ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten komt weinig voor en betreft de actieve en zelfverantwoordelijke houding bij studenten/leerlingen. De duurzaamheid van de resultaten op het gebied van gedragsverandering is bij deze 28 kigo-projecten moeilijk te achterhalen. Wat we bij de helft van deze projecten wel zien is dat er sprake is van blijvende inzet van bedrijven en school in de samenwerking. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de kigo's 'Pluimveehouderij' en 'Paardenhouderij'. Ook de samenwerking tussen HBO en MBO bestendigt zich over meerdere schooljaren bij drie kigo's. Een mooi voorbeeld hiervan is de kigo 'Smaaklessen'.

3 MEERWAARDE VAN DE KIGO-PROJECTEN

In het vorige hoofdstuk hebben we de concrete resultaten van de kigo-projecten bekeken. Het ging hier om resultaten die direct voortkomen uit de doelen en activiteiten van het project. In het komende hoofdstuk gaan we in op de meerwaarde van de kigo-projecten. Deze meerwaarde benoemen we hier vanuit drie invalshoeken: het omgaan met de businesscase, de manieren van samenwerking tussen de projectpartners en de positie van het project binnen het geheel van de schoolontwikkeling. In paragraaf 3.1 gaan we eerst wat dieper in op het begrip meerwaarde en beschrijven we de drie verschillende invalshoeken. Vervolgens geven we een overzicht van de resultaten van de analyse van de projecten vanuit elk van de invalshoeken (3.2, 3.3 en 3.4).

3.1 Meerwaarde

Wat is de meerwaarde van de kigo-projecten? Om deze vraag te kunnen beantwoorden hebben we het begrip meerwaarde nader ingevuld. Het gaat hierbij niet om concrete projectresultaten maar om de vraag wat het project heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de deelnemende instellingen.

De eerste invalshoek is het tot stand komen van de businesscase die ten grondslag ligt aan het project. Bij een businesscase gaat het erom dat een project wordt gestart vanuit een bepaalde probleemstelling en dat de uitvoering van het project bijdraagt aan de oplossing van dit probleem. Bij deze invalshoek besteden we aandacht aan de totstandkoming van de businesscase, het eigenaarschap en de herkomst ervan, de vraag in hoeverre de businesscase door de samenwerkingspartners wordt gedeeld en de invloed van een heldere businesscase op de voortgang van het project.

De tweede invalshoek betreft de samenwerking in de onderzochte projecten. De veronderstelling is dat samenwerking kan plaatsvinden met een verschillende intensiteit. Het kan gaan om een procedurele samenwerking gericht op het efficiënt en doelgericht bereiken van de in het projectplan opgenomen resultaten. Het kan ook gaan om een samenwerking die veel verder gaat en waar het gezamenlijk leren en experimenteren kenmerkend is. We noemen dit professionele samenwerking. En natuurlijk bestaan er allerlei mogelijkheden voor combinaties. In hoeverre wordt door de deelname aan kigo-projecten de samenwerking tussen instellingen verdiept en verrijkt? Aandacht wordt hierbij zowel besteed aan de wijze van samenwerking als om het doel van deze samenwerking.

Bij de laatste invalshoek draait het om de positie en rol van de kigo-projecten in het geheel van de schoolontwikkeling. Hierbij wordt uitgegaan van het idee dat projecten een heel verschillende impact kunnen hebben op de reguliere organisatie. Zo is het mogelijk dat een project louter tijdens de looptijd invloed heeft op een (klein) deel van de organisatie, maar ook dat een project de aanzet vormt tot een onomkeerbare ontwikkeling op een veel breder terrein. De meerwaarde van het kigo-project kan dan uitgedrukt worden in de invloed die het project heeft op de ontwikkeling van de organisatie als geheel.

In de volgende paragrafen worden de projecten geanalyseerd op een aantal bijhorende indicatoren die met deze drie invalshoeken te maken hebben. In de tabellen wordt steeds het

aantal projecten genoemd waarin de genoemde indicator voorkomt. In veel projecten zijn meerdere indicatoren aanwezig.

3.2 Resultaten invalshoek: van eigen businesscase naar gedeelde businesscase

In deze paragraaf gaan we in op de vraag in hoeverre bij de onderzochte kigo-projecten sprake is van een duidelijke en gedeelde businesscase. Als eerste komt daarbij het eigenaarschap aan bod: waar komt de businesscase vandaan en wie voelt zich hiervoor verantwoordelijk? Als tweede wordt ingegaan op de ontwikkelingen rondom de businesscase (3.2.2). Ten slotte komt aan de orde in hoeverre de businesscases hebben geleid tot een daadkrachtige aanpak binnen de projecten (3.2.3).

3.2.1 Herkomst en eigenaarschap van de businesscase

In onze analyse hebben we gekeken naar de herkomst en eigenaarschap van de businesscase. Waar komt het probleem vandaan, waar het project aan de oplossing gaat bijdragen? En is er sprake van draagvlak voor de businesscase? Na de gegevens geven we een aantal voorbeelden uit de projecten.

Tabel 3.1 Businesscase en eigenaarschap

Vraag: Waar komt de businesscase vandaan en wie voelt zich verantwoordelijk? N=37	
<i>Indicator</i>	<i>Aantal projecten</i>
1 Geen duidelijke businesscase aanwezig	5 x
2 De businesscase komt van elders (dus niet van de partners)	15 x
3 Eén probleemeigenaar, de anderen zijn volgers	11 x
4 De partners hebben een gezamenlijke businesscase	11 x
5 Er is intern weinig draagvlak bij de hoofdpartner	11 x
6 Er is weinig draagvlak bij externe partners	10 x

Uit de eerste twee indicatoren blijkt dat ruim de helft van de onderzochte kigo-projecten niet start vanuit een eigen ervaren probleem. In vijf projecten is geen duidelijke businesscase beschreven en bij 15 projecten komt de businesscase niet van de projectpartners zelf. Het gaat dan om beleid geformuleerd vanuit de overheid, om een knelpunt in het groene werkveld of om voorstellen vanuit een programmateam.

Uit de derde indicator blijkt dat bij 11 projecten er sprake is van één duidelijke probleemeigenaar, veelal de penvoerder. De businesscase van deze probleemeigenaar kan van buiten komen of is zelf ontwikkeld. De partners sluiten zich dan aan bij de businesscase van deze voorloper.

In 11 andere projecten is de businesscase door de kigo-partners gezamenlijk ontwikkeld. Kijken we naar het draagvlak dan zien we dat dit als een knelpunt wordt benoemd. Het gaat dan zowel om intern draagvlak als om draagvlak bij externe partners.

Voorbeeld: Eigenaarschap en businesscase van elders

00-029 Een gezond productassortiment in de schoolkantine

Dit project is opgezet in het kader van het convenant Overgewicht en is gericht op het ontwikkelen van een gezond productassortiment voor schoolkantines door studenten, cateraars en voedselproducenten. De penvoerder van het project (HAS 's-Hertogenbosch) heeft de aandacht voor gezondheid en overgewicht (= externe businesscase) aangegrepen voor het experimenteren met een contextrijke leeromgeving voor de eigen studenten, om zo tegemoet te komen aan de eigen businesscase (= aantrekkelijk en effectief onderwijs). Hiermee is de penvoerder probleemeigenaar geworden van de businesscase. De partners zijn gezocht op de bijdrage die zij aan de uitvoering van het project konden leveren.

Voorbeeld: Gezamenlijke businesscase

05-048 Boeren met een hoger waterpeil

Twee scholen (AOC Friesland met melkvee en watermanagement en Van Hall Larenstein met milieu en melkvee) zijn gestart met een heldere opdracht: onderzoek de optimale waterconservering in droogtegevoelige landbouwgebieden en verspreid deze kennis aan de agrariërs in deze landbouwgebieden. Provincie en waterschap Fryslan zullen adviseren bij de waterconserveringsmaatregelen en de waterbeheerplannen die de studenten en ondernemers gaan voorstellen. Een veertigtal mbo- en hbo-studenten, tien docenten en negen ondernemers hebben aan dit project deelgenomen. Om het specialistisch onderzoekswerk te kunnen doen werden alle docenten en studenten samen geschoold door een gespecialiseerd adviesbureau. Het veldonderzoek werd uitgevoerd op acht proefbedrijven en de waterconserveringsmaatregelen zullen daar ook worden toegepast en opnieuw onderzocht op effecten.

3.2.2 De ontwikkelingen rondom de businesscase

We kijken naar de ontwikkelingen die in een kigo-project plaatsvinden bij het werken aan of met de businesscase. Is er gezocht en gesleuteld aan de inhoud, is er sprake van verandering van kigo-partners omdat dit paste bij de ontwikkelingen rondom de businesscase, heeft het project vertraging opgelopen? Na de gegevens beschrijven we een aantal voorbeelden uit de projecten

Tabel 3.2 Ontwikkelingen rondom de businesscase

Vraag: Wat zijn ontwikkelingen rondom de businesscase? N=37	
<i>Indicator</i>	<i>Aantal projecten</i>
1 Lang zoekproces (oriëntatie, overleg, afstemming)	20 x
2 Veranderingen in samenwerkingsrelaties (andere partners)	15 x
3 Veranderingen in doelstelling of inhoud	12 x
4 Businesscase benoemd als projectresultaat	15 x
5 Wijziging in projectduur (late start, verlenging noodzakelijk)	19 x
6 Voortzetting bestaand project	4 x

In meer dan de helft van de onderzochte projecten (20 x) blijkt dat de aanvraag van het project onvoldoende basis biedt voor de start van de uitvoering. In deze projecten blijkt het noodzakelijk dat de betrokkenen eerst nader met elkaar in overleg moeten om te komen tot een duidelijke (gezamenlijke) businesscase, tot helderheid over de te stellen doelen en te ondernemen activiteiten (12 x) en/of tot het zoeken van (andere) passende partners (15 x). In een groot deel van de projecten (15 x) wordt de businesscase dan ook benoemd als projectresultaat. Deze is ten slotte uitgewerkt binnen het project zelf. Veelal door het lange zoekproces naar de businesscase blijkt een verlenging van de projectduur in ruim de helft van de projecten noodzakelijk. In een klein aantal gevallen (4 x) ten slotte blijkt het kigo-project een voortzetting van een al eerder gestart initiatief. De kigo-financiering wordt hier benut om een lopend samenwerkingsverband voort te zetten of uit te breiden.

Voorbeeld: Lange zoektocht

08-063 De kracht van het dorp

In dit project werken vele partijen in de regio samen om dorpen weer leefbaar te maken voor wonen, werken, leren, recreëren. Partijen zijn: groen onderwijs, lokale ondernemers, lokale overheden en burgers. Groen onderwijs bestond in dit project uit mbo (paard, dier, groen-voorziening,) hbo (plattelandsvernieuwing) en wo (landschapsarchitectuur en planning). Het doel was helder, maar hóe dorpen weer leefbaar konden worden is het zoekproces geweest. En daarbinnen weer wat het onderwijs mbo-hbo-wo met zijn studenten kon bijdragen. De lokale overheden en de lokale ondernemers hadden als businesscase 'De groen-blauwe slinger'. Kort gezegd gaat het daarbij om nieuwe economische initiatieven uit het bedrijfsleven in dit regiogebied, waarbij de lokale overheden deze initiatieven willen ondersteunen. Het onderwijs (mbo-hbo-wo) was de businesscase: vraaggestuurd leren door middel van projectonderwijs in de echte context. Deze twee 'businesscases' moesten samen komen vanuit dat gemeenschappelijk doel: dorpen leefbaar maken. Dit samenkomen en afstemmen heeft ongeveer een half jaar geduurd. Dit zoekproces heeft uiteindelijk geleid in een viertal projectactiviteiten, waarin de studenten van de verschillende onderwijstypen samen werkten met de lokale overheden en ondernemers en burgers.

Voorbeeld businesscase als projectresultaat

05-007 Junior Melkvee Academie

In dit project is vooral sprake van een zoekproces op de inhoud van de businesscase. Het eerste half jaar van het project is besteed aan het uitwisselen van ervaringen, discussie over praktijkleren, het verder uitwerken van het projectplan, het opstellen van een actieplan en de opzet van een nieuwe projectaanvraag.

3.2.3 Invloed van de businesscase op de uitvoering van het project

Is het hebben van een duidelijke businesscase van invloed op een daadkrachtige uitvoering van het project en op de samenwerking tussen de partners? De voorbeelden die we na de gegevens beschrijven laten zien hoe de invloed is geweest.

Tabel 3.3 Invloed duidelijke businesscase op de uitvoering van het project

Vraag: In hoeverre heeft een duidelijke businesscase de uitvoering van het project beïnvloed? N=37	
<i>Indicator</i>	<i>Aantal projecten</i>
1 Geen melding van invloed van de businesscase	25 x
2 Stevige start door gedeeld kader of concept	8 x
3 Snelle concrete acties vanuit de doelen	11 x
4 Effectieve samenwerking tussen partners (proces/taakverdeling)	12 x

Een duidelijke businesscase kan een goede basis vormen voor een efficiënte en effectieve uitvoering van het project. In acht van de onderzochte projecten is een stevige start gemaakt doordat men kon beschikken over een gedeeld kader of innovatieconcept. In ongeveer een derde van de projecten (11 x) is sprake van zulke duidelijke doelen dat daarop snelle concrete acties mogelijk waren. En eveneens in ongeveer een derde wordt melding gemaakt van een effectieve samenwerking tussen de partners als positieve factor bij de uitvoering van het project. Kortom: in 8 tot 12 projecten was de businesscase voldoende sturend om daadwerkelijk invloed te hebben op de voortgang.

Voorbeeld: Effectieve uitvoering op basis van heldere businesscase

09-025 Animal Event II

Het project draait om de organisatie en invulling van een informatieve evenementendag in het recreatiepark Beekse Bergen, uitgevoerd door studenten van vooral HAS 's-Hertogenbosch en Helicon. Hoewel de aanleiding voor de start van het project geformuleerd wordt in termen van behoefte uit het werkveld c.q. de maatschappij en de behoefte aan kenniscirculatie, is het duidelijk dat het in dit project vooral gaat om een behoefte vanuit het onderwijs aan uitdagende leeromgevingen en authentieke praktijkopdrachten voor studenten. HAS 's-Hertogenbosch speelt een flinke trekkende rol. In het projectplan staan duidelijke doelstellingen, waarin de verschillende partners ook een duidelijke eigen bijdrage konden en wilden leveren, zodat een win-win-situatie ontstond. Het project is dan ook uitgevoerd en afgerond als gepland.

Voorbeeld effectieve uitvoering door gezamenlijk kader en heldere doelstellingen

00-070 Versterking pluimveehouderij

In dit project hebben bedrijfsleven en onderwijs gezamenlijk een opleiding voor pluimveehouderij ontwikkeld en uitgevoerd. Aanleiding voor de start van het project is de zorgelijke toekomst van het onderwijs in de sector Pluimveehouderij: terugloop van leerlingen, opheffen van opleidingen, onvoldoende kennis om een kwalitatief goede opleiding vorm te kunnen geven. De urgentie voor het onderwijs om duurzame verbindingen aan te gaan met onder andere het bedrijfsleven om op deze wijze de aanwezige kennis in de sector in te zetten voor onderwijsdoeleinden was erg hoog. Deze businesscase wordt omarmd door de bedrijven in de pluimveesector. Zowel de brancheorganisaties als de bedrijven zelf zagen het belang in van het versterken van het onderwijs en hebben hun blijvende ondersteuning op veel fronten toegezegd. Het bedrijf PTC+ heeft veel ingezet op dit project. Alle praktijkdagen hebben bijvoorbeeld in dit bedrijf plaatsgevonden. Door het draagvlak (met name ook bij de bedrijven) en de duidelijke doelstelling is het project voortvarend van start gegaan.

3.3 Resultaten invalshoek: van procedurele naar professionele samenwerking

De tweede invalshoek om de meerwaarde van de kigo-projecten te bepalen is zoals eerder gezegd de manier waarop in de projecten wordt samengewerkt. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen procedurele samenwerking en professionele samenwerking. Bij het eerste wordt uitgegaan van de autonomie van de partners, die alleen voor dit project een (tijdelijke) samenwerking aangaan, gericht op het behalen van de projectdoelen. De coördinatie en afstemming van de bijdragen van de diverse partners is geformaliseerd door een taakverdeling, al dan niet vastgelegde afspraken en contracten. Een tweede manier van samenwerken noemen we professionele samenwerking. De samenwerking is één van de impliciete of expliciete doelstellingen van het project. Het gaat hier om daadwerkelijk samen optrekken, leren en veranderen. De vraag is van welk soort samenwerking in de onderzochte projecten sprake is.

Hoewel in alle projecten in meer of mindere mate sprake is van samenwerking wordt niet in alle rapportages ingegaan op de manier waarop wordt samengewerkt. Meestal volstaat men met de opsomming van de samenwerkingspartners en uitspraken als 'de samenwerking was goed', of 'samenwerking met die of die partner is niet gelukt'.

3.3.1 Procedurele samenwerking

Bij procedurele samenwerking wordt uitgegaan van de autonomie van de partners, die alleen voor dit project een (tijdelijke) samenwerking aangaan, gericht op het behalen van de projectdoelen. De coördinatie en afstemming van de bijdragen van de diverse partners is geformaliseerd door een taakverdeling, al dan niet vastgelegde afspraken en contracten.

Tabel 3.4 Procedurele samenwerking

Vraag: In hoeverre is sprake van procedurele samenwerking? N=37	
<i>Indicator</i>	<i>Aantal projecten</i>
1 Geen melding van procedurele samenwerking	16 x
2 Nadruk op contractuele afspraken	6 x
3 Samenwerken vanuit een taakverdeling	11 x
4 Aandacht gericht op houden aan gemaakte afspraken	4 x
5 Grote verschillen tussen partners	8 x
6 Verschillen gezien als belemmering voor resultaten	6 x

Algemeen beeld is dat in de kigo-projecten weinig nadruk ligt op procedurele samenwerking. Een uitzondering geldt voor het samenwerken vanuit een taakverdeling: dat is in bijna een derde van alle onderzochte projecten het geval. Zo'n taakverdeling kan ontstaan doordat bijvoorbeeld één penvoerder een trekkende rol vervult en andere partners bij het project betreft waar deze een bijdrage kunnen leveren. Aandacht voor taakverdeling is er ook als meerdere partners binnen de eigen organisatie een pilot uitvoeren vanuit eenzelfde businesscase of doordat vanuit één gezamenlijke businesscase verschillende partijen een eigen inbreng leveren. In een aantal projecten wordt gesignaleerd dat er grote verschillen bestaan tussen de samenwerkingspartners en in zes projecten worden deze verschillen als knelpunt gezien. Verder is in een klein aantal projecten (6 x) gewerkt met samenwerkingscontracten.

Voorbeeld: Procedurele samenwerking door taakverdeling

09-026 Tune

Aanleiding voor het project Tune zijn veranderingen in de veehouderij (bijvoorbeeld schaalvergroting). Deze veranderingen hebben gevolgen voor onderwijs en onderzoek. Idee: gezamenlijk optrekken in verband met het behoud van een innovatief sterke veehouderijsector. In de eindrapportage wordt ook 'de bevordering van kennisuitwisseling tussen groen onderwijs, het agrarisch bedrijfsleven en het onderzoek als kern van het project benoemd.

De oplossing is gevonden in een nieuwe vorm van praktijkleren waarin bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek gelijk optrekken. In korte tijd is in het project een brede samenwerking tot stand gekomen. Het projectplan is uitgewerkt door een projectteam waarin alle instellingen deelnamen. De taken zijn verdeeld onder de verschillende partners. Zo hebben de ondernemers een actieve rol gespeeld bij het aanbieden van de praktijkvragen en het geven van assessment aan de studenten.

Voorbeeld: Procedurele samenwerking door parallele ontwikkeling

13-018 Ondernemerschap leren door en bij ondernemers

Er zijn acht onderwijspartners (6 x mbo en 2 x hbo) die ondernemers meer willen betrekken bij het leren in de praktijk en daartoe structureel contact tussen onderwijs en ondernemer tot stand willen brengen. In het project zijn drie AOC's in hun eigen regio actief, de overige AOC's en hbo's nemen deel aan de uitwisselingsbijeenkomsten van het project. Naast elkaar in plaats van samen wordt ontwikkeld en uitgevoerd. Zo ontwikkelt elk van de drie actieve AOC's een training voor ondernemers als coach en voert dit die uit. Na elke fase in het project (juli 2008 - april 2009, en april 2009-augustus 2010) schrijven de onderwijsinstellingen weer een eigen plan voor vervolgactiviteiten.

3.3.2 Professionele samenwerking

Professionele samenwerking is één van de impliciete of expliciete doelstellingen van het project. Het gaat hier om daadwerkelijk samen optrekken, leren en veranderen. Hieraan wordt ook aandacht besteed tijdens het project. In de voorbeelden die we beschrijven na de gegevens is af te lezen hoe belangrijk deze vorm van samenwerking is.

Tabel 3.5 Professionele samenwerking

Vraag: In hoeverre is sprake van professionele samenwerking? N=37	
<i>Indicator</i>	<i>Aantal projecten</i>
1 Samen veranderen als (neven) doel	17 x
2 Concrete voordelen door samenwerken (win-win)	24 x
3 Gezamenlijke verantwoordelijkheid en uitvoering	16 x
4 Samenwerken vanuit vertrouwdheid met elkaar	13 x
5 Samenwerken genereert energie	13 x
6 Leidt tot meer, nieuwe of andere samenwerkingsverbanden	9 x
7 Samenwerken beschouwd als kritische succesfactor	17 x

Professionele samenwerking komt in de onderzochte kigo-projecten veel meer voor dan procedurele. Bij bijna twee derde van alle onderzochte projecten (24 x) zijn de betrokkenen er zich van bewust dat de samenwerking binnen het project concrete voordelen oplevert voor alle partijen, dat 1 en 1 meer is dan 2 en er sprake is van een win-win-situatie. In deze gevallen hoeft de samenwerking niet vastgelegd te worden: het voordeel is voor ieder duidelijk. In meer dan de helft van de projecten (17 x) is het samen veranderen ook als impliciet of expliciet (neven) doel van het project benoemd. Het gaat dan niet meer alleen om het samen behalen van de projectdoelen, maar ook om het gezamenlijke ontwikkelingsproces. Dit uit zich in 16 projecten tot een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid en het samen uitvoeren van activiteiten in plaats van louter het afstemmen daarvan. In ruim een derde van de projectrapportages wordt aangegeven dat de partners vertrouwd zijn met elkaar, dat zij al eerder met elkaar hebben samengewerkt en/of dat zij elkaars situatie en uitdagingen kennen. Bij acht projecten wordt expliciet aangegeven dat de partners elkaar vertrouwen. Daarnaast melden 13 projecten dat de samenwerking hen energie geeft. In negen gevallen leidt de

projectsamenwerking tevens tot samenwerking op andere of nieuwe terreinen. Bijna de helft van alle projecten beschouwt de samenwerking als kritische succesfactor.

Voorbeeld: Professioneel samenwerken: leren van elkaar

05-048 Boeren met een hoger waterpeil

Vanuit de gemeenschappelijke opdracht: 'komen tot waterconservering/watermanagement in droogtegevoelige landbouwgebieden' werken in de twee jaren van het project veertig studenten uit verschillende afstudeerrichtingen mbo-hbo, tien docenten mbo-hbo en negen ondernemers samen. Het project startte met een aantal voorlichtingssessies voor studenten en bedrijven en docentbegeleiders: wie doet er mee en waartoe? Met de deelnemers zijn vervolgens excursies gehouden naar de betreffende landbouwgebieden. De ondernemers en een vakdeskundige namen daarin de leiding: wat is er aan de hand met water welke seizoenen, wat zijn de consequenties voor het gebruik van het landbouwgebied en het houden van vee. Vervolgens gingen de onderzoekers (studenten en docenten) gezamenlijk in de leer bij een expertise adviesbureau: hoe onderzoek je in het veld en hoe kom je tot reële anti-verdrogingsplannen en welke waterconserveringsmaatregelen zijn er mogelijk? Vervolgens is met alle betrokkenen veldonderzoek gedaan (bodemonderzoek, waterhuishouding, teeltcultuur en dergelijke.) en een analyse en inventaris opgemaakt. Ook het lopende meerjarige provinciale onderzoek bracht veldgegevens in. Ten slotte is op acht proeflocaties begonnen met waterconservering. Van alle kennis die is opgebouwd is een workshop gemaakt voor agrariërs in gelijksoortige omstandigheden als de acht proefbedrijven.

Voorbeeld: Energie door samenwerking

09-008 Welzijnsmonitor Vleeskalveren

Dit project is gericht op het ontwikkelen door studenten van een multimediacproduct dat geschikt is om inspecteurs (auditors) te trainen in het uitvoeren van een welzijnsinspectie bij bedrijven voor vleeskalveren. Naast dit concrete eindproduct heeft het project ook bijgedragen aan de versterking van de samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven, aan het inzichtelijk maken van bedrijfsprocessen voor ondernemers, de mogelijkheid van objectieve welzijns-certificering en de mogelijkheden om te communiceren over welzijn van vleeskalveren naar de maatschappij. Een belangrijke kritische succesfactor in dit project was de sterke affiniteit van studenten bij dit thema en de 'tomeloze' inzet die hieruit voortkwam.

3.4 Resultaten invalshoek: van periferie naar schoolontwikkeling

De derde invalshoek van de bij dit onderzoek gebruikte omschrijving van meerwaarde betreft de positie en rol van de kigo-projecten in het geheel van de schoolontwikkeling. Ook hierbij onderscheiden we weer drie deelaspecten, te weten de inbedding in de school, de invloed op de schoolontwikkeling en de impact op de samenwerkingsrelaties. In het onderstaande wordt het resultaat beschreven van de analyse van de kigo-projecten op deze drie punten.

3.4.1 Inbedding in de onderwijsinstelling

De inbedding van een kigo-project in de onderwijsinstelling hebben we onderzocht door te kijken naar opname in het curriculum of lesprogramma van docenten, door na te gaan of er naast de direct-betrokkenen ook collega's leren en of er schoolorganisatorische aanpassingen zijn gedaan om de inbedding van het kigo-project te ondersteunen.

Tabel 3.6 Inbedding in de school

Vraag: Is er sprake van inbedding van het project in de school? N=37	
<i>Indicator</i>	<i>Aantal projecten</i>
1 Geen inbedding in de school	7 x
2 Beperkte inbedding in curriculum of bij docenten	10 x
3 Leren beperkt tot betrokkenen bij het project	12 x
4 Organisatorische aanpassing aan opbrengsten project	8 x

Bij zeven projecten wordt in het geheel niet gesproken over inbedding van de projectresultaten in de school. In 10 tot 12 projecten is sprake van een beperkte inbedding van de opbrengsten in de betreffende onderwijsinstellingen: de projectresultaten lijken eenmalig of zijn beperkt opgenomen in het reguliere curriculum of overgenomen door een grotere groep docenten. Ook het leren blijft in deze projecten beperkt tot de projectmedewerkers. Hoogstens is er sprake van informatieoverdracht. Bij acht projecten is de inbedding van het project beperkt tot organisatorische aanpassingen.

Voorbeeld: geringe inbedding in curriculum of bij docenten

013-018 Ondernemerschap leren door en bij ondernemers

In dit project is geen verbinding gemaakt met het curriculum op de bij het project betrokken scholen. Bij de drie actieve AOC's geven enkele docenten samen de training aan ondernemers (Ondernemer als coach). Deze zelfde docenten maken de stageopdrachten voor hun mbo-studenten wat rijker. Er is geen verbinding met hernieuwd stagebeleid op de school en de opgebouwde contacten met ondernemers die deelnamen aan de coachcursus blijven voorbehouden aan de betreffende docenten.

Voorbeeld: leren bij direct betrokkenen en informatieoverdracht

08-017 Leren in het Westerkwartier

'Leren in het Westerkwartier' is een werkplaats waar studenten van Van Hall Larenstein en Wageningen Universiteit werkten aan onderzoeksvragen uit de regio Westerkwartier (Groningen). Het project heeft geleid tot zeven afgeronde afstudeervakken en twee nog lopende onderzoeken en tot een publicatie 'Geleerd in het Westerkwartier'. Kennis uit het project (proces en inhoud) is ingebracht in enkele cursussen en een excursie.

3.4.2 Invloed op schoolontwikkeling

Ook al is er sprake van beperkte inbedding van kigo-projecten (3.3.1) er is wel sprake van invloed op schoolontwikkeling bij een aantal kigo-partners. Het gaat dan vaak om de 'zachte' kant van schoolontwikkeling. Na de gegevens noemen we een aantal voorbeelden uit de projecten.

Tabel 3.7 Invloed op schoolontwikkeling

Vraag: Heeft het kigo-project invloed op de schoolontwikkeling? N=37	
<i>Indicator</i>	<i>Aantal projecten</i>
1 Geen melding van invloed op de schoolontwikkeling	22 x
2 Versterking van het lerend samenwerken	11 x
3 Beter omgaan met comfortzone (en daarbuiten treden)	6 x
4 Verhoging van reflectie/reflecterend vermogen	7 x
5 Grotere flexibiliteit	4 x
6 Efficiënter werken	9 x
7 Kigo beschouwd als aanjager/KSF bij schoolontwikkeling	13 x

Versterking van lerend samenwerken wordt door 11 projecten en efficiënter werken door negen projecten genoemd als invloed op schoolontwikkeling. Respectievelijk negen en zes projecten noemen verhoging van reflecterend vermogen en het lef om buiten de comfortzone te treden. Bij enkele projecten (4 x) wordt een grotere flexibiliteit toegeschreven aan deelname aan het project en bij negen projecten wordt ervaren dat door het project nu efficiënter wordt gewerkt. Ruim een derde (13 x) noemt het kigo-project een vliegwiel voor schoolontwikkeling.

Voorbeeld: schoolontwikkeling door lerend samenwerken

07-020 Bollen knowhow

Dit project is het initiatief van de 'Bollenacademie', een samenwerking tussen alle AOC's die een 'bollenopleiding' hebben, bollenbedrijven en vakbonden. De ingewikkelde projectstructuur is in dit project geen belemmering om schoolontwikkeling in gang te zetten. Twee AOC's nemen wat dat betreft de 'lead' als proefscholen voor de andere AOC's. Kort beschreven wordt voor niveau 3 en 4 elke week een 'bollendag' gehouden. Dat is de dag waarop niveau 3- en 4-studenten samen onderzoek doen in het veld, vakdeskundigen een dag nieuwe kennis komen delen, studenten aan de studenten van andere AOC's hun bollen (denk en doe) werk presenteren of de drukbezochte website, de digitale bibliotheek vullen of een artikel schrijven voor het bollenvakblad. Er zijn herziene opleidingsplannen gemaakt voor niveau 3 en 4 vanuit dit onderwijsconcept sámen met een aantal geaccrediteerde bollenbedrijven, waarin ook de bijscholing van reeds werkenden in de bollen een plek heeft.

Voorbeeld: schoolontwikkeling door grotere flexibiliteit

08-073 Parels uit het oosten

Het project Parels uit het oosten (Van Hall Larenstein en AOC Oost) is gericht op het versterken van het praktijkgehalte van de opleidingen door de inzet van praktijkgerichte opdrachten voor leerlingen in het curriculum. Binnen het project worden hiertoe een aantal pilots uitgevoerd. De invoering van praktijkopdrachten wordt in het project gezien als aanleiding voor een veel bredere vernieuwing, namelijk een innovatieve schoolorganisatie. Binnen het project wordt geconstateerd dat de bestaande organisatie nogal traditioneel is ingericht en hierdoor een belemmering vormt voor vernieuwing. Met name de geringe flexibiliteit is hierbij een knelpunt. Door het project leren docenten communiceren over projecten met externe partijen. Verder leren zij over projectmatig werken, zakelijkheid (contracten, bestekken), projectmanagement en sociale vaardigheden. De grootste 'win' is het leren integraal kunnen werken (deelsectoroverstijgend). Het gehele project is een 'lerende omgeving voor de organisatie van de school': hiermee worden in de werkelijke praktijk de nieuwe rollen en taken van schoolorganisatie in het toekomstige nieuwe onderwijs helder gemaakt en geoefend. Niet dat dit alles al binnen het project is gerealiseerd, maar de aanzet is gedaan en hiermee is dit project een stuk verder dan andere kigo-projecten.

3.4.3 Invloed op samenwerkingsrelaties

Naast invloed op schoolontwikkeling hebben we gekeken of kigo-projecten invloed hebben op de samenwerkingrelatie tussen de kigo-partners en daarbuiten.

Tabel 3.8 Invloed op samenwerkingsrelaties

Vraag: Heeft het kigo-project invloed op samenwerkingsrelaties? N=37	
<i>Indicator</i>	<i>Aantal projecten</i>
1 Geen melding van invloed op samenwerkingsrelaties	24 x
2 Blikverruiming naar buiten	13 x
3 Anders omgaan met samenwerkingspartners	8 x
4 Kigo beschouwd als aanjager/KSF bij samenwerkingsrelaties	12 x

Deelname aan een kigo-project blijkt in ruim een derde van de gevallen te leiden tot een blikverruiming. Onderwijsinstellingen, maar ook de andere partners, treden buiten de eigen grenzen en krijgen hierdoor inzage in de mogelijkheden en behoeften van anderen. Hierdoor worden nieuwe verbindingen mogelijk. Zoals we al in de vorige paragraaf hebben gezien leidt de samenwerking binnen een kigo-project in zeker negen projecten tot een nieuwe samenwerking. In acht projecten leren de partners anders met elkaar om te gaan. In veel projecten (12 x) wordt de kigo dan ook beschouwd als aanjager of kritische succesfactor voor de samenwerking.

Voorbeeld: Blikverruiming

02-057 Biologische landbouw

In onderwijs is biologische landbouw een niche, maatschappelijk gezien een veelbelovende sector. In de landen om ons heen is de groei hierin stevig. Bovendien is het meer dan landbouw alleen. Het gaat ook om landschapsontwikkeling en om biodiversiteit. Achterliggende waarden maken het ook tot een 'lifestyle'. Door deelname aan het netwerk van ondernemers Bioconnect en aan de beurs Bio Vak hebben docenten ervaren dat dit een professionele sector is. Er is groei en er is schaarste aan opgeleide medewerkers. De branche organisatie Biologica nodigt onderwijs expliciet uit om van biologische land- en tuinbouw meer te maken dan alleen een kennismakingsonderdeel in het curriculum.

Voorbeeld: Anders omgaan met samenwerkingsrelaties

00-070 Versterking pluimveehouderij

Zoals we al eerder hebben vermeld hebben bedrijfsleven en onderwijs in dit project gezamenlijk een opleiding ontwikkeld en uitgevoerd. Het project wordt door de betrokkenen gezien als een 'good practice' die ook breder binnen de scholen is toe te passen. Het pluimvee-bedrijfsleven heeft zich actief ingezet om het kennisniveau bij het docententeam te versterken. Dit was een unieke vorm van samenwerking en kenniscirculatie. Het project heeft traditionele rolpatronen, gebaseerd op traditionele kennisoverdracht van kennisinstututen naar de praktijk, doorbroken.

Kortom: in ruim de helft van de onderzochte projecten is niet of slechts beperkt sprake van inbedding van de projectresultaten in de betrokken instelling(en). In de andere (kleine) helft wordt wel gesproken over invloed van de kigo op de schoolontwikkeling en/of de wijze van samenwerking met partners uit het werkveld of de beroepskolom.

3.5 Conclusies over de meerwaarde van de kigo-projecten

De meerwaarde van de kigo-projecten is onderzocht vanuit drie invalshoeken.

- 1 De helderheid van de businesscase die ten grondslag ligt aan het project en het eigenaarschap hiervan bij de projectpartners.
- 2 De wijze van samenwerking in het project: procedureel of veranderkundig.
- 3 De invloed van het project op de schoolontwikkeling en samenwerking in de toekomst.

De businesscase

Uit de evaluatie blijkt dat ruim de helft van de onderzochte kigo-projecten niet start vanuit een eigen ervaren probleem (20 van de 37), maar vanuit algemene maatschappelijke knelpunten, overheidsbeleid of ideeën vanuit programmaliijnen.

In 30% van de kigo-projecten is er sprake van één duidelijke probleemeigenaar (veelal de penvoerder). Een goed voorbeeld van een project waarin de oorspronkelijke businesscase van elders komt, maar waar binnen het project een stevig eigenaarschap is opgebouwd is 'Een gezond productassortiment in de schoolkantine'.

In 30% van de projecten kan gesproken worden van een gezamenlijke businesscase.

In meer dan de helft van de onderzochte projecten (55%) biedt de aanvraag van het project onvoldoende basis voor de start van de uitvoering. In deze projecten blijkt het noodzakelijk dat de betrokkenen eerst nader met elkaar in overleg moeten om te komen tot een duidelijke (gezamenlijke) businesscase, tot helderheid over de te stellen doelen en te ondernemen activiteiten (30%) en/of tot het zoeken van (andere) passende partners (40%). Het project 'De kracht van het dorp' is een voorbeeld van een succesvol zoekproces. In 20 tot 30% van de projecten was de businesscase voldoende sturend om daadwerkelijk invloed te hebben op een efficiënte uitvoering en voortgang.

De samenwerking: procedureel of professioneel

In alle projecten is in meer of mindere mate sprake van samenwerking. Als we kijken naar de manier van samenwerken, zien we dat in 30% van alle onderzochte projecten wordt samengewerkt vanuit een taakverdeling. Een voorbeeld daarvan is het project 'Tune'. Verder is in een klein aantal projecten (15%) gewerkt met samenwerkingscontracten. Algemeen beeld is dat in de kigo-projecten - behalve op het thema taakverdeling - weinig nadruk ligt op procedurele samenwerking. Des te meer is sprake van professionele samenwerking. Bij 70% van alle onderzochte projecten zijn de betrokkenen er zich van bewust dat de samenwerking binnen het project concrete voordelen oplevert voor alle partijen, dat 1 en 1 meer is dan 2 en er sprake is van een win-win-situatie. In 45% van de projecten is het samen veranderen ook als impliciet of expliciet (neven) doel van het project benoemd. In 35% van de project-rapportages wordt aangegeven dat de partners vertrouwd zijn met elkaar, dat zij al eerder met elkaar hebben samengewerkt, dat zij elkaars situatie en uitdagingen kennen en/of dat de samenwerking hen energie geeft. In 25% leidt het project tevens tot samenwerking op andere of nieuwe terreinen. In 45% van alle projecten wordt de samenwerking gezien als kritische succesfactor.

De toekomst: schoolontwikkeling en samenwerkingsrelaties

In ongeveer een derde van de kigo-projecten wordt niet of nauwelijks melding gemaakt van inbedding van de projectopbrengsten in de betreffende onderwijsinstellingen. Het blijft dan bij eenmalige projectresultaten die niet opgenomen zijn in het reguliere curriculum of beperkt blijven tot de groep docenten die direct bij het project betrokken waren. Een voorbeeld hiervan is 'Ondernemerschap leren door en bij ondernemers'.

In 15% van de kigo-projecten wordt concrete invloed van de schoolontwikkeling genoemd, zoals een versterking van het reflecterend vermogen of een grotere flexibiliteit.

In ongeveer een derde van de projecten versterkt de kigo het lerend samenwerken en beschouwt 35% de kigo als kritische succesfactor bij de schoolontwikkeling.

Deelname aan een kigo-project blijkt in 35% van de gevallen te leiden tot een blikverruiming: onderwijsinstellingen en ook de andere partners treden buiten de eigen grenzen en krijgen inzage in de mogelijkheden en behoeften van anderen. Hierdoor worden nieuwe verbindingen mogelijk. In 30% van de projecten wordt de kigo dan ook beschouwd als aanjager of kritische succesfactor voor de samenwerking.

4 VELDRAADPLEGING

In de vorige twee hoofdstukken hebben we de opbrengsten van de kigo-projecten 2007 bepaald aan de hand van de tussen- en eindrapportages. Om deze analyse te versterken en te verdiepen is aan dit documentenonderzoek een veldraadpleging gekoppeld, dat wil zeggen een bespreking met sleutelfiguren uit de groene beroepskolom.

Deze veldraadpleging heeft plaatsgevonden op 14 december 2010 op de bijeenkomst van de COP's.

In drie rondes van 30 minuten hebben in totaal 15 deelnemers zich gebogen over de opbrengsten van hun bekende kigo-projecten. Driekwart van de deelnemers (11) had ervaring met één of meer kigo-projecten, in de rol van projectleider, projectmedewerker of gebruiker van de resultaten.

De discussie vond plaats aan de hand van de volgende vragen.

- 1 Wat hebben kigo-projecten opgebracht voor uw school? Wat zijn successen?
- 2 Welke meerwaarde hebben kigo-projecten uw school opgeleverd? Wat ziet u als voordelen?
- 3 Wat zijn volgens u kritische succesfactoren bij kigo-projecten?

4.1 Opbrengsten van kigo-projecten

De opbrengsten van de kigo-projecten zijn - ook in de ogen van de betrokken discussiedeelnemers - zeer divers. Het gaat om concrete producten als nieuwe lesmaterialen, bijscholingscursussen en lesprogramma's. Voorbeelden zijn kigo's rond Composter en Pluimveehouderij. Ook wordt de ontwikkeling en verspreiding van kennis genoemd. Activiteiten en producten zijn onder andere studiedagen, netwerkbijeenkomsten, nieuwskranten en websites. De kigo Dier en Welzijn is hiervan een goed voorbeeld. En ten slotte komt ook gedragsverandering voor, zoals praktijkgericht leren bij agrologistiek.

Het opleveren van concrete producten is volgens de deelnemers niet zo'n probleem. Lastiger is de verspreiding, zowel van de producten als van de ontwikkelde kennis. De discussiedeelnemers die nog geen ervaring hebben met kigo-projecten geven aan dat zij niet goed weten wat er allemaal ontwikkeld is en ook niet hoe zij daar achter kunnen komen. Veel resultaten van projecten zijn slechts op kleine schaal verspreid. Ook is materiaal niet altijd goed toegankelijk.

De duurzaamheid van de opbrengsten - één van de aspecten in de analyse - lijkt niet zo'n issue bij de aanwezigen. Het werkveld, en daarmee samenhangend het groene onderwijs, verandert voortdurend. Een nieuw product wordt daarom gebruikt zolang het past en weer vervangen zodra dit nodig is. Dit kan vrij snel gaan, maar soms worden producten ook langduriger gebruikt, zoals het bijscholingsmateriaal dat ontwikkeld is bij composteren.

De ervaringen van deskundigen uit de beroepskolom sluiten zo goed aan bij de conclusies uit de analyse van de eindrapportages.

4.2 De meerwaarde van kigo-projecten

Onze gesprekspartners zien de meerwaarde van kigo-projecten vooral in de samenwerking met anderen. Zij benoemen deze samenwerking als 'het echte succes' van een kigo-project. Het gaat dan niet alleen om samenwerking tussen gelijksoortige scholen (bijvoorbeeld AOC's onderling), maar ook om samenwerking in de onderwijskolom of nog beter: tussen 'groen' en 'grijs' onderwijs. En ten slotte levert ook de samenwerking met het groene bedrijfsleven veel op. De meerwaarde zit hem er vooral in dat de samenwerking niet alleen geldt gedurende de looptijd van het project, maar dat deze doorloopt als het project is afgelopen. En vaak later weer leidt tot nieuwe initiatieven. Voorbeelden zijn opnieuw: pluimveehouderij en composteren.

Naast de samenwerking zien deelnemers kigo-projecten ook als middel om bepaalde problemen in het groene werkveld of bij het groene onderwijs op te lossen. Het mooiste voorbeeld daarvan is pluimveehouderij: het concept van een bbl-opleiding met één dag per week praktijkleren in regionaal verband bleek een goede oplossing bij getalsmatig kleine opleidingen. Bedrijfsleven en AOC's hebben elkaar gevonden door een gezamenlijk knelpunt op te lossen.

Ten slotte zien de ervaringsdeskundigen een meerwaarde in het effect dat deelname aan kigo-projecten kan hebben op de ontwikkeling van de school. In sommige gevallen kan de kigo fungeren als vliegwiel voor andere ontwikkelingen. Zo kan een vernieuwing in één opleiding, overspringen naar een andere. Ook kan een kigo al lopende ontwikkelingen stimuleren en versterken.

4.3 Kritische succesfactoren

In de discussie komt een keur aan succesfactoren aan bod, in de betekenis van: zaken die de voortgang of het succes van kigo-projecten belemmeren of bevorderen. Deze succesfactoren centreren zich op een aantal thema's: betrokkenheid bij de businesscase, samenwerking, verspreiding van kennis en producten, borging van resultaten en praktische zaken.

Betrokkenheid bij de businesscase

Hoewel het woord businesscase slechts éénmaal in de discussie valt, wordt verschillende keren gerefereerd aan het belang van een duidelijke en gedeelde probleemstelling. Eén van de deelnemers aan de discussie vindt bijvoorbeeld dat er een duidelijke vraag moet zijn en een opdrachtgever of vraagverstrekker. Een ander geeft aan dat het essentieel is dat samenwerkingspartners uit een eigen wens of betrokkenheid deelnemen aan een kigo-project. Ook de medewerkers moeten zich betrokken voelen bij de doelstellingen. Het moet duidelijk zijn waar het project voor bedoeld is, zodat je ook in de gaten kunt houden dat je bereikt wat je beoogt. Om die reden vinden enkele discussiedeelnemers dat deelname van studenten of leerlingen aan het project essentieel is.

Samenwerking

De meeste deelnemers aan de discussie beschouwen de samenwerking in kigo-projecten als dé grote meerwaarde van deelname. Zij zijn vooral enthousiast over het samen ontwikkelen van nieuwe producten of activiteiten ('co-creatie') en het leren van en met elkaar. Het gaat daarbij niet alleen om contacten met andere scholen, maar ook om samenwerking met het (groene) bedrijfsleven. De samenwerking is ook blijvend: na afloop van het kigo-project blijft

men vaak op andere terreinen met elkaar in contact. Het is niet zo dat een goede samenwerking altijd vanzelfsprekend is. Gemeld wordt dat er veel tijd gaat zitten in de organisatie van de samenwerking, dat goede afspraken met de samenwerkingspartners noodzakelijk zijn en dat het nog vaak ontbreekt aan een leercultuur: het leren van en met elkaar.

Verspreiden van kennis en producten

De deelnemers aan de discussie zijn over het algemeen tevreden over de producten en andere resultaten die bereikt zijn met hun project. De meesten vinden het belangrijk om kennis te nemen van de resultaten van andere projecten om dit te benutten voor de eigen ontwikkeling. Ze zijn het er echter ook over eens dat de verspreiding van de nieuw ontwikkelde producten en kennis nog wel wat beter kan. Niet alle producten zijn goed overdraagbaar gemaakt, informatie over projectresultaten is nauwelijks toegankelijk (ook niet via livelink) en de bestaande mogelijkheden tot uitwisseling (onder andere COP's) leveren nog niet op wat men zou willen.

Borging van resultaten

Een ander knelpunt dat de discussiedeelnemers signaleren is dat van de borging van de resultaten. Zij menen dat de deelnemers in kigo-projecten er vaak in slagen om een beweging op gang te krijgen, maar dat de continuïteit niet altijd gewaarborgd is. Zoals één van hen zegt: 'de resultaten verdampen'.

Praktische zaken

Ook enkele praktische zaken blijken een belemmering te vormen voor een succesvol project. Zo wordt meerdere malen de tijd genoemd die nodig is om met verschillende partners tot overeenstemming te komen en voor het organiseren van die samenwerking. Deze benodigde tijd is niet ingecalculeerd, noch in de benodigde inzet voor het project noch in de looptijd. Een andere belemmerende factor is geld. De reguliere middelen zijn niet altijd voldoende voor vernieuwingen, de kigo-financiering is alleen bedoeld voor de uitvoering van het project en niet voor borging of inbedding. De branche zelf heeft meestal ook weinig financieringsmogelijkheden. Ten slotte blijkt het erg lastig om medewerkers, vooral uit het mbo, vrij te maken voor inzet in een project of voor deelname aan uitwisselingsbijeenkomsten. Hierdoor blijft de inbreng van het mbo in kigo achter en leveren projecten niet altijd op wat zij beogen. 'Veel wordt gedaan in eigen tijd en is afhankelijk van het enthousiasme van de mensen op de werkvloer'.

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In de evaluatie van de kigo zijn 37 projecten uit 2007 onderzocht op de vraag: Wat is de doorwerking van de kigo-projecten in de onderwijsinstellingen? Deze vraag is opgesplitst in twee deelvragen: Wat zijn de resultaten van de projecten? En: wat is de meerwaarde voor de instellingen?

Conclusies

5.1 De resultaten

Uit de projecten komen drie soorten resultaten: concrete producten, kenniscirculatie en gedragsverandering. Deze resultaten zijn vervolgens geanalyseerd op duurzaamheid en verspreiding.

Aantoonbare producten

Bij 80% van de onderzochte kigo-projecten (31 van de 37) zijn aantoonbare producten een resultaat. Voorbeelden zijn een herzien opleidingscurriculum, een bronnenboek ondernemerschap, een digitale maquette, een ondernemerscan, een dierenwelzijnsplan. Zoals uit de voorbeelden al naar voren komt zijn deze producten met name bedoeld voor het onderwijs zelf en voor ondernemers. In enkele projecten zijn ook civiele instellingen of lokale overheden doelgroep van de producten. Al deze 31 projecten doen aan interne en/of externe verspreiding van de producten, maar weinig projecten noemen aantallen. Duurzaam gebruik van deze producten voor het onderwijs gebeurt door opname in het curriculum of door gebruik voor docenten. Dit zien we bij 15 van deze 31 kigo-projecten.

Kenniscirculatie

65% van de kigo-projecten (24 van de 37) heeft kenniscirculatie tot resultaat. Als we kenniscirculatie onderscheiden in kennis halen, kennis brengen en kennis ontwikkelen, zien we dat deze bewegingen in de projecten in balans zijn. Deze bewegingen zijn bij enkele van deze projecten verduurzaamd in (branche gebonden) digitale kennisinfrastructuren. Een voorbeeld daarvan is de kigo 'Bollen knowhow'. Bij 19 projecten zien we kenniscirculatievormen als branchedagen, masterclasses, docentstages, kennisuitwisseling tussen mbo en hbo en kennis samenwerking met ondernemers en lokale overheden. Bij de overige vijf projecten is de kenniscirculatie beperkt tot het kigo-project zelf.

Gedragsverandering

Gedragsverandering kan worden onderscheiden in anders doen (operationeel gedrag), om anders denken (mentale concepten) en om anders zijn (persoonlijke kwaliteiten). 75% (28 van de 37) van de kigo-projecten heeft als resultaat één van deze vormen van gedragsverandering. Wat we vooral zien is het bereiken van 'anders denken', een conceptuele verandering waardoor ook ander gedrag plaatsvindt. Verandering van 'anders zijn', vanuit ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten komt bij vier projecten voor. Het gaat daarbij vooral om de actieve en zelfverantwoordelijke houding bij studenten. Bij 14 projecten is sprake van een gedragsverandering door een duurzame samenwerking tussen scholen en bedrijven.

5.2 De meerwaarde

De meerwaarde van de kigo-projecten hebben we onderzocht vanuit drie invalshoeken (1) de helderheid van- en het draagvlak voor de businesscase, (2) de wijze van samenwerking in het project en (3) de invloed van het project op de schoolontwikkeling.

Businesscase

In bijna 70% van de onderzochte kigo-projecten (25 van de 37) wordt geen melding gedaan van de businesscase of biedt de oorspronkelijke subsidieaanvraag onvoldoende basis voor een voortvarende start van de uitvoering. Bij deze laatste categorie projecten bestaat de startfase uit het zoeken naar helderheid in de businesscase. 14 projecten starten niet vanuit een eigen ervaren probleem, maar vanuit algemene maatschappelijke knelpunten, overheidsbeleid of ideeën vanuit programmalijnen. In deze projecten blijkt het noodzakelijk dat de betrokkenen eerst nader met elkaar in overleg moeten om te komen tot een duidelijke gezamenlijke businesscase en/of tot helderheid over de te stellen doelen en de te ondernemen activiteiten. In 15 projecten moet worden gezocht naar (andere) passende partners. Dit kost veel tijd, maar uiteindelijk heeft de helft van de projecten (18) een heldere en gedragen businesscase.

Samenwerking

In alle projecten is in meer of mindere mate sprake van samenwerking. Als we kijken naar de manier van samenwerken, zien we dat in 30% van de projecten (11 van de 37) sprake is van procedurele samenwerking, met name samenwerking vanuit een taakverdeling. In de helft hiervan (6) is deze taakverdeling geformaliseerd in de vorm van samenwerkingscontracten. In 24 projecten ligt echter meer nadruk op professionele samenwerking. In deze projecten zijn de betrokkenen zich ervan bewust dat de samenwerking binnen het project concrete voordelen oplevert voor alle partijen, dat 1 en 1 meer is dan 2 en er sprake is van een win-win-situatie. In 17 projecten is het samen veranderen als impliciet of expliciet (neven)doel van het project benoemd.

Schoolontwikkeling

In bijna 50% van de projecten (18 van de 37) wordt een doorwerking van de kigo vermeld die uitstijgt boven de directe projectresultaten. Het gaat dan om een versterking van het lerend samenwerken, een versterking van het reflecterend vermogen of een grotere flexibiliteit. Ook blijken 13 kigo-projecten te leiden tot blikverruiming: onderwijsinstellingen, maar ook andere partners treden buiten de eigen grenzen en krijgen hierdoor inzage in de mogelijkheden en behoeften van anderen. Hierdoor worden nieuwe verbindingen mogelijk. In de overige onderzochte projecten (19) wordt niet of nauwelijks melding gedaan van inbedding van de projectopbrengsten in de betreffende onderwijsinstellingen. Het blijft dan bij eenmalige projectresultaten die niet opgenomen zijn in het reguliere curriculum of beperkt blijven tot de groep docenten die direct bij het project betrokken waren.

5.3 Pareltjes

Zoals gezien zijn de rapportages van 37 projecten van 2007 geanalyseerd op basis van zes criteria. Het gaat om drie criteria rond de resultaten: producten, kenniscirculatie en gedragsverandering. En om drie criteria over de meerwaarde: heldere businesscase, samenwerking en schoolontwikkeling.

Van alle projecten zijn er drie projecten die aan alle criteria voldoen. Wij noemen dat de 'pareltjes'.

Het gaat hier om de volgende projecten:

- 00-070 Versterking pluimveehouderij (AOC Oost)
- 07-020 Bollen knowhow (Clusius College)
- 08-063 De kracht van het dorp (Edudelta)

Een beschrijving van deze 'pareltjes in het groen' vindt u in bijlage 2.

Aanbevelingen

1 Projectaanvraag

Een goede businesscase blijkt de basis voor een geslaagd project. In veel gevallen is de businesscase niet afkomstig van de voornaamste projectpartner(s). Dit kan leiden tot een zoekproces na honorering van de projectaanvraag en/of tot knelpunten in het draagvlak voor de uitvoering van het project. Wanneer het lukt om de externe businesscase te verbinden aan een eigen businesscase van de voornaamste projectpartner(s) blijkt dit een goede basis voor een effectieve en efficiënte uitvoering van het project. Ook een gezamenlijke businesscase van de verschillende projectpartners blijkt een goede basis voor een succesvol project. Verder lopen de projecten waarbij één organisatie met een duidelijke businesscase zich sterk opstelt als probleemeigenaar en een aantal andere organisaties vanuit deze businesscase aan zich weet te binden, over het algemeen goed. Veel projecten blijken projecttijd nodig te hebben voor het uitwerken van hun businesscase en het organiseren van de samenwerking.

Aanbevelingen

- Geef bij de beoordeling van de projectaanvraag aandacht aan de helderheid van de businesscase en de verbondenheid van de partner(s) hieraan.
- Neem in het projectplan, dat deel uitmaakt van de aanvraagprocedure, tijd en inzet op voor de uitwerking van de businesscase en het organiseren van de samenwerking.
- Organiseer ondersteuning voor projectteams bij deze uitwerking.

2 Diversiteit

De kigo-projecten van 2007 zijn zeer divers van aard: het gaat zowel om de invulling van programmaliijnen als om de invulling van websites als om het uitwerken van nieuwe opleidingen en dit alles in verschillende fases van ontwikkeling. Ook bestaan er grote verschillen in de omvang van de financiering. Focus en samenhang lijken te ontbreken.

Aanbevelingen

- Breng focus en samenhang aan door de criteria te verhelderen voor een kigo-financiering. Criteria kunnen bijvoorbeeld gaan over het innovatieve karakter van de beoogde opbrengsten, de doelgroep (leerlingen, sectoren) en/of de omvang en het karakter van de samenwerking.
- Maak bij de toekenning van financiering en bepaling van de omvang daarvan onderscheid tussen verschillende fasen van ontwikkeling (oriëntatie, ontwerp, implementatie, evaluatie) van de beoogde verandering.

3 Samenwerking

Procedurele samenwerking leidt in veel gevallen wel tot de succesvolle uitvoering en afronding van een kigo-project, maar heeft in het algemeen nauwelijks effect op de inbedding in- of ontwikkeling van de schoolorganisatie. Ook professionele samenwerking leidt lang niet altijd tot een verandering in de organisatie van de projectdeelnemers. Wel is het omgekeerd zo dat in projecten waar sprake is van een grote impact op de schoolontwikkeling, bijna altijd de nadruk op professionele samenwerking ligt.

Aanbevelingen

- Geef bij de beoordeling van de projectaanvraag aandacht aan de manier waarop de projectpartners de samenwerking willen organiseren. Let erop dat de samenwerking bij voorkeur professioneel wordt aangepakt.

4 Schoolontwikkeling

In ruim de helft van de onderzochte projecten is niet of slechts beperkt sprake van inbedding van projectresultaten in de betrokken organisaties.

Aanbevelingen

- Geef bij de monitoring en afronding van het project (tussen- en eindrapportages) aandacht aan de manier waarop binnen en na afloop van het project de opbrengsten worden geborgd in de betrokken organisaties.

5 Verspreiding van resultaten

Uit zowel de analyse van de rapportages als uit de veldraadpleging blijkt dat - hoewel de kigo-projecten bruikbare producten opleveren - de verspreiding van deze producten en de informatievoorziening, nog wel beter kan. Vooral de informatie op livelink is niet erg toegankelijk. Ook blijkt het moeilijk om vooral mbo-docenten vrij te maken voor het bezoeken van bijeenkomsten.

Aanbeveling

- Maak de informatie op livelink/websites toegankelijker.
- Gebruik bestaande groene netwerken als verspreidingsnetwerken.

6 BIJLAGEN

Bijlage 1 Overzicht van de onderzochte kigo-projecten

Bijlage 2 Pareltjes: drie kigo-projecten als voorbeeld van good practice

BIJLAGE 1 OVERZICHT VAN DE ONDERZOCHE KIGO-PROJECTEN

Kigo-nr	Projectnaam	Aanvrager
00-070	Pluimveehouderij	AOC Oost
00-071	Groen, anders gedacht	
00-072	Varkenshouderij	
05-066	Melkveehouderij	
08-073	Parels uit het oosten	
13-069	Innovatie, leren en borgen	
02-056	Biologische Landbouw	AOC Groenhorst college
02-057	Biologische Landbouw	
03-041	Gewasbescherming	Wellantcollege
15-040	Internationalisering	
08-062	De Zeeuwse aquacultuur	Edudelta Onderwijsgroep
08-063	De kracht van het dorp	
05-048	Boeren met hoger waterpeil	AOC Friesland
07-020	Kennisinfrastructuur bollensector	AOC Clusius
14-059	Kennis voor burgers	Landstede Raalte
10-023	Paardenhouderij	Helicon opleidingen
05-007	Junior melkvee academie	Van Hall Instituut
08-003	Vitale regio, vitale ondernemers	
09-006	Welzijnsmonitor vleeskalveren	
09-008	Animal welfare quality management	
09-012	Website dierenwelzijnwijzer	
13-018	Ondernemerschap in en door de praktijk	Chr. Agrarische Hogeschool Dronten
13-060	Ondernemerschap	
13-061	Van Class naar Klas	
14-014	Kennis voor burgers/jongeren	
14-075	De smakelaar	
00-026	Tune	Has 's-Hertogenbosch
06-027	Voeding en gezondheid	
06-029	Gezond productassortiment in de schoolkantine	
09-025	Animal Event II	
07-031	Greenport business school	Hogeschool Inholland Delft
09-036	Project voor dieren	
13-032	Keten ondernemerschap ontwikkelplannen	
15-047	Grenzeloos ondernemen	Argrarische Hogeschool Larenstein
08-017	Leren in het Westerkwartier	Wageningse Universiteit
12-016	Leren en werken	
14-015	De natuurkalender	

**BIJLAGE 2 PARELTJES: DRIE KIGO-PROJECTEN ALS VOORBEELD VAN
GOOD PRACTICE**

- 1 Versterking Pluimveehouderij onderwijs door samenwerking
Penvoerder: AOC Oost Kigo 00-070

- 2 De kracht van het dorp
Penvoerder: Edudelta Onderwijsgroep Kigo 08-063

- 3 Versterking kennisinfrastructuur bollensector
Penvoerder: Clusius College Kigo 07-020

VERSTERKING PLUIMVEEHOUDERIJ ONDERWIJS DOOR SAMENWERKING (00-070)

Penvoerder: AOC Oost

Over het project

Aanleiding voor de start van het project was de zorgelijke toekomst van het onderwijs in de sector Pluimveehouderij: terugloop van leerlingen, opheffen van opleidingen, onvoldoende kennis om een kwalitatief goede opleiding vorm te kunnen geven.

Om de bestaande kennisinfrastructuur van de pluimveesector te behouden en te versterken hebben vijf AOC's samen met de pluimvee-brancheorganisaties en het bedrijf PTC+ een start gemaakt met een landelijke aanpak van het onderwijs in de pluimveehouderij, door de ontwikkeling en uitvoering van een tweejarige bbl-opleiding pluimveehouderij op niveau 3.

Het project voldoet aan alle zes criteria voor succesvolle kigo-projecten, dat wil zeggen concrete, duurzame en breed verspreide resultaten op het gebied van producten, kennis en/of gedrag van betrokkenen plus een duidelijke businesscase, een stevige samenwerking en een doorwerking op de schoolontwikkeling.

Resultaten

Concrete producten

Het project heeft als concreet product een landelijke tweejarige bbl-opleiding pluimveehouderij op niveau 3 opgeleverd. Deze opleiding telde in het eerste jaar zeven bbl-leerlingen, maar groeide al snel naar 12 leerlingen waaronder ook enkele bol-lers. Daarom is aansluitend aan dit project een aanvraag ingediend voor de ontwikkeling van een bol-opleiding pluimveehouderij.

Borging van de resultaten

De resultaten zijn geborgd door de samenwerking van AOC's, de brancheorganisaties en het bedrijfsleven. Er is een landelijke overleggroep met vertegenwoordigers van de verschillende partners. Deze overleggroep komt elke twee à drie maanden bijeen en richt zich op de beleidsmatige aspecten van het ontwikkelen van het pluimveeonderwijs, zoals het in beeld brengen van behoeften vanuit de sector, de toegankelijkheid van bedrijven in de sector en het ontwikkelen van strategieën voor de werving van medewerkers en leerlingen.

Verspreiding van kennis

Hoewel het project ook concrete producten heeft opgeleverd, is het project vooral bijzonder door de manier waarop kennis over pluimveehouderij wordt ontwikkeld en verspreid. Binnen de AOC's was deze kennis nagenoeg verdwenen. Het pluimveebedrijfsleven heeft zich in het project actief ingezet om dit kennisniveau weer te versterken, onder andere door docentenstages en studiedagen met en in de praktijk. Dit heeft geleid tot een unieke vorm van samenwerking en kenniscirculatie. In de ogen van sommigen de omgekeerde wereld: het bedrijfsleven schoolt de kennisinstellingen, die met hun uitstroom van leerlingen juist het kennisniveau in die sector moeten versterken.

Meerwaarde

Businesscase

Zoals hierboven al geschetst was de toekomst van het onderwijs in de sector Pluimveehouderij zorgelijk. De noodzaak voor zowel het onderwijs als het bedrijfsleven om te innoveren was dus groot. Het project Pluimveehouderij is daarom een goed voorbeeld van hoe noodzaak en urgentie een rol spelen in het tot stand komen van een vernieuwende samenwerking tussen bedrijven en onderwijs. Door het draagvlak (met name bij de bedrijven) en de duidelijke doelstelling kon het project voortvarend van start gaan en genereerde dit energie bij alle betrokkenen. Deze waren ook bereid om uit oude patronen te stappen en zaken op een nieuwe manier aan te pakken.

Professionele samenwerking

De traditionele rolpatronen tussen bedrijfsleven en AOC zijn in dit project doorbroken: er is een goede mix gevonden tussen de vakinhoudelijke kennis van PTC+ gecombineerd met de onderwijskundige en didactische kennis van de docenten. De docenten hoeven geen pluimveespecialisten (meer) te worden, maar zullen zich meer op de sector moeten oriënteren om op adequate wijze daar waar van toepassing de leerlinge met interesse in pluimveehouderij goed te kunnen coachen.

Schoolontwikkeling

De centrale rol van de samenwerking met het bedrijf PTC+ vereiste een vergaande organisatorische en bestuurlijke afstemming binnen de instellingen. Immers: de kern van het onderwijs werd verschoven naar het pluimveebedrijf. Het gaat daadwerkelijk om praktijkleren. Ook de landelijke samenwerking was een reden om het onderwijs op de instellingen zelf op deze nieuwe situatie af te stemmen.

DE KRACHT VAN HET DORP

Penvoerder: Edudelta Onderwijsgroep Kigo 08-063

Over het project

Het project heeft als hoofddoel de leefbaarheid van dorpen te vergroten. Het initiatief ligt bij 45 studenten uit het mbo (groenvoorziening, dierverzorging, paardenhouderij) en 50 studenten uit het hbo/wo (plattelandsvernieuwing, landschapsarchitectuur en planning). Er is met verschillende gemeenten en bewoners onderzocht hoe de dorpen weer aantrekkelijk gemaakt konden worden voor bewoners, ondernemers en recreanten.

Er zijn drie deelprojecten uit het onderzoek voortgekomen: landschapsinitiatieven in de dorpen rond de 'Blauwe Slinger', boerenadvies voor ontwikkeling van zorglandschappen en denktank masterplan havengebied Kamperland. De gemeente Noord Beveland en Veere waren de belangrijkste opdrachtgevers.

Resultaten

Concrete producten

Het project heeft verschillende soorten producten opgeleverd. De gemeente Veere wilde in een digitale maquette de verschillende initiatieven voor gebiedsontwikkeling zichtbaar maken voor burgers en zo de dialoog over leefbaarheid concreet houden. Een mooie klus voor studenten met voorkeur voor ICT-werk. Er is een ideeënboek samengesteld van wat ondernemers en bewoners willen met hun regio. En hoe toeristische gebieden beter met elkaar verbonden konden worden als groen-blauwe slinger. Studenten hebben adviezen gemaakt met en voor boeren die zorgdiensten op hun bedrijf willen opzetten, zodat er zorglandschappen ontstaan om te voorkomen dat ieder hetzelfde biedt. Studenten hebben ontwerpen gemaakt voor het Kamperlandse havengebied en Vrouwenpolder ten behoeve van economische en recreatieve activiteiten.

Kenniscirculatie

De studenten hebben met ondernemers en lokale overheden workshops en denktankdagen en presentaties verzorgd. Voor elkaar om de kennis tussen de deelprojecten aan elkaar te verbinden en aan bewoners en ondernemers in de regio om de betrokkenheid bij het leefbaar maken van de regio te vergroten. Er is een DVD van alle producten en artikelen en ontwerpen et cetera.

Borging van de resultaten

Het vraaggestuurd projectonderwijs is geborgd in het curriculum van Edudelta Goes en de WUR. De initiatieven die in dit project zijn genomen met de verschillende partijen worden verder doorgezet omdat ieder het belang deelt van een vitaal platteland. De twee betrokken gemeenten borgen de voortgang.

Meerwaarde

Een gedeelde businesscase

Het doel van de onderwijsinstellingen is om projectonderwijs te realiseren, waarbij studenten in de kolom rondom een regiovraagstuk samen leren en samen werken met andere belang-

hebbenden. Die anderen hebben als doel de leefbaarheid op het platteland te verhogen: wonen, werken en recreëren aantrekkelijk maken. De onderwijsinstellingen hebben hun doel (businesscase) zeker bereikt, de gebiedsontwikkeling in delen van Zeeland gaan nog steeds door.

Professionele samenwerking

Beide doelen versterkten elkaar. Er was duidelijk sprake van een win-win-situatie voor alle partijen. De studenten hebben ideeën van bewoners en ondernemers door onderzoek versterkt en met elkaar in verband gebracht. In denktankdagen en workshops is kennis en actie aan elkaar verbonden en is een netwerk of keten gemaakt om tot uitvoering te komen.

Schoolontwikkeling

Voor Edudelta Goes is vraaggestuurd projectonderwijs geen echte vernieuwing meer. Wel is door de samenwerking in de onderwijskolom een dimensie toegevoegd: mbo-ers hebben concreet zicht gekregen op wat je leert in het hbo en wo. Daarnaast is de sectorgebondenheid doorbroken in die kolom doordat verschillende 'opleidingsrichtingen' met elkaar het regio-vraagstuk hebben aangepakt.

VERSTERKING KENNISINFRASTRUCTUUR BOLLENSECTOR

Penvoerder: Clusius College Kigo 07-020

Over het project Bollen knowhow

Het kigo-project Bollen knowhow is een initiatief van het platform Bollenacademie. Dit platform is een samenwerkingsverband van sectororganisaties, bedrijfsleven, sociale partners, groen onderwijs, GKC en Aequor. Het probleem waarmee de kigo start is de verouderde kennisinfrastructuur in de sector. De sector biedt geen aantrekkelijke toekomst voor jongeren. Als doel heeft de kigo daarom het ontwerpen van een eigentijdse kennis- en opleidingsinfrastructuur, waarin onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven samen de sector innovatief maken en houden. Vanuit het onderwijs doen alle AOC's met 'bollen' mee, voortrekkers zijn het Clusius Hoorn en het Wellant Aalsmeer. Dit project voldoet aan de criteria van de kigo-evaluatie, resultaten zijn duurzaam en breed verspreid en door stevige samenwerking wordt het doel bereikt en is er sprake van schoolontwikkeling.

Resultaten

Concrete producten

Een belangrijk concrete product is een vernieuwde opleiding voor mbo 3 en 4. De opleiding is opgenomen in het crebo-systeem. Het stageonderdeel van deze opleiding is vraaggestuurd ingericht, waardoor de studenten brede ervaringen verwerven in de bollensector. Onderzoek doen samen met het bedrijfsleven is daar een voorbeeld van. Er is een driedubbele toename van studenten bereikt voor de opleidingen op de twee AOC's die voortrekker zijn geweest in dit project.

Kenniscirculatie

Een toegankelijke en druk bezochte website voor onderwijs en werkers in de bollensector is een belangrijke kennisverspreider. Dit is een succes omdat de zittende werkers niet erg digiminded zijn en nu de weg naar de website makkelijk vinden. Er is voor hen bijscholing in computergebruik. Daarnaast verschijnen er structureel artikelen in de sector-vakbladen (met 2.500 bedrijven als abonnee) en zijn er druk bezochte 'bollendagen' waarin ondernemers en onderwijs elkaar treffen rond vernieuwende trends. Er zijn netwerkgroepjes waarbij ondernemers gastlessen geven op de scholen en studenten hun onderzoek presenteren aan het bedrijfsleven.

Borging van de resultaten

De curriculum materialen en artikelen zijn opgenomen in de WUR-bibliotheek en in de ECC van het ontwikkelcentrum. De website blijft bestaan (ook na de kigo) omdat de bollensector met de Bollenacademie daarin blijven investeren. Andere sectoren als tuinbouw en melkvee en plantenteelt willen het model van samenwerken en vernieuwen van kennis- en opleidingsinfrastructuur overnemen.

Het project heeft velerlei resultaten opgeleverd, die duurzaam zijn verankerd en verspreid in structurele vormen samenwerking en door opname in het curriculum van opleidingen. Er zit ook dynamiek in de toekomst na kigo-subsidiëring: er is een co-financiering binnengehaald vanuit het bedrijvenfonds Colland van een ton voor 2,5 jaar.

Internationalisering van de opleiding is nodig, en daarom is gestart met internationale stages. Het project heeft de praktijkprijs LTO Noord gewonnen.

Meerwaarde

Een gedeelde businesscase

De Bollenacademie als sectorplatform wil de instroom van vakbekwame medewerkers vergroten, de kennis- en opleidingsinfrastructuur vernieuwen en kenniscirculatie borgen. Het kigo-project is een middel om hieraan te werken en de sector draagt zelf een flinke hoeveelheid sponsorgelden bij. Voor het uitproberen van nieuw 'bollen'-onderwijs hebben AOC Clusius Hoorn en Wellant Aalsmeer erkend het voortouw gekregen van de andere groenscholen. Zij kijken de 'kunst af' maar verplichten zich ook tot daadwerkelijke invoering van de nieuwe opleiding in 2009-2010. In dit nieuwe onderwijs werken bedrijven en onderwijs nauw samen voor praktijkgericht onderzoek door mbo-ers. Vele externen uit de sector werken daarin samen met de studenten en docenten. De opleidingsplannen niveau 3 en 4 zijn klaar, voor competentiegericht praktijkleren wordt gebruik gemaakt van een selectie uit de Aequor geaccrediteerde bedrijven. Voor de zittende werknemers in de bollen zijn bijscholingscursussen en de website met veel nieuwe kennis, een hulpmiddel bij kenniscirculatie.

Professionele samenwerking

Er zijn een twintigtal partijen belanghebbend en om die reden wordt een stevige projectstructuur georganiseerd: een projectteam met leiding, een regiegroep en een adviescommissie. De gedeelde businesscase vraagt om en leidt tot professioneel samenwerken. Een mooi voorbeeld is de website Groenweb. Het mainframe zorgt voor toegankelijkheid tussen gebruikers uit onderwijs en werkveld. Ook bij het nieuwe onderwijsconcept en het curriculum gaat het om leren van en met elkaar. Wellant en Clusius vormen de pilot. Studenten van andere AOC's doen op schering en inslagwijze mee op deze twee scholen en zijn enthousiast. Zittende werknemers volgen cursussen. De Bollenvakbladenwereld doet mee aan de opbouw van een digitale bibliotheek bij de WUR zonder gedoe over auteursrechten, et cetera.

Schoolontwikkeling

In ieder geval is er op Clusius Hoorn en Wellant Aalsmeer sprake van schoolontwikkeling. Het onderwijs verloopt in de opleiding op beide AOC's nu met een nieuw curriculum en de gerichtheid op 'buiten' is echt leidprincipe. De andere Bollen Groenscholen volgen en ook het hbo met 'Bollen' willen het onderwijsconcept overnemen. Er is in dit kigo-project bewust gekozen voor mbo niveau 3 en 4. Dit op verzoek van het bollenbedrijfsleven en de vakbonden, omdat dit niveau het noodzakelijke niveau van werken in de toekomst is in de sector. Het onderwijsconcept gaat de academie nu ook uitrollen naar volwassen onderwijs voor bollenwerkers.