

Plan van aanpak voor Programmaontwikkeling Onderwijs & Internationalisering in de topsectoren: Borderless Agri-foodbusiness academy

Document: Projectplan Plan t.b.v. Ontwikkeling programma Borderless academy
Versie: 20131011 Definitieve versie, akkoord opdrachtgevers A. Moons, P. Scheerder
Auteurs: Woody Majers, Gonneke Leereveld en Ton Stok
Kernwoorden: [programma ontwikkeling](#), [internationaal opleidingsportfolio](#), [transitie](#), [topsectoren](#), [vraagsturing bedrijfsleven](#), [coöperatief samenwerken](#), [keten](#), [systeemdenken](#), [nieuwe werkmethode en verdienmodellen voor beroepsonderwijs](#)

Aanleiding

De export van agrarische producten uit Nederland is omvangrijk. Het bedrijfsleven van de topsectoren T&U en Agri&Food ontwikkelt veel internationale activiteiten. Behalve producten worden er ook diensten verkocht. Investerings worden gedaan, producten en diensten worden verkocht, nieuwe productieclusters worden in vele landen gebouwd en operationeel aangestuurd.

De Nederlandse agri business heeft een unieke positie en track record om de ambitie te realiseren om in 2020 wereldmarktleider te zijn op het gebied van duurzame oplossingen voor maatschappelijke problemen zoals voedselzekerheid¹. Om deze voorloperpositie te behalen zijn de volgende succesfactoren cruciaal voor het bedrijfsleven: over de grens gaan op basis van een gezamenlijke internationaliseringstrategie, nieuwe verdienmodellen kennisexport realiseren, praktijkkennis toepasbaar maken in de investeringslanden, scholing en opleiden van de eigen medewerkers en lokaal ontwikkelen van een vraag/business gestuurde opleidingsinfrastructuur. Dit geeft kansen voor het bedrijfsleven om nieuwe markten aan te boren, hun afzetmarkt te vergroten en het dienstenpakket uit te breiden. Voor onderwijs betekent dit nieuwe verdienmodellen, nieuwe markten, aantrekkelijkere opleidingen, geprofessionaliseerde docenten en up to date curricula door samenwerking met het internationale bedrijfsleven. Ministerie van EZ en BuZa zien in deze ontwikkeling ook een positieve bijdrage aan het food security beleid.

Het bedrijfsleven werkt in partnerschappen en verwacht dat het NL agri-beroepsonderwijs diensten aanbiedt die het bedrijfsleven helpen bij de investeringen en operatie in het buitenland. Deze verwachting vraagt om een verandering van de vorm van samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs (en de onderwijsinstellingen onderling) en om een nieuw internationaal portfolio van onderwijsdiensten.

Geschiedenis (acties tot nu toe)

In de afgelopen drie maanden is door het Ministerie van EZ een diversiteit van acties uitgevoerd in samenwerking met voortrekkers uit het bedrijfsleven en de onderwijspartners. Vanuit deze acties zijn conclusies geformuleerd door de drie partijen met als resultaten:

1. De realisatie en vaststelling dat er een veranderopgave ligt om de kansen in de internationale markt te benutten en dat het moment is aangebroken deze kansen te pakken.
2. De conclusie dat de trekkende partij het groene onderwijs moet zijn en dat zij het initiatief en het stokje moet overnemen van EZ.
3. Er een conceptueel framework², een houtskoolschets, gemaakt en geaccepteerd is door bedrijfsleven vertegenwoordigers, ministerie van EZ en onderwijsbestuurders. In het conceptueel framework is uiteengezet hoe de samenwerking in een meerjarig programma er uit zou kunnen zien.
4. Alle drie de partijen uit de gouden driehoek de kansen die er liggen in een coöperatieve samenwerking erkennen, inzien dat het gezamenlijk onder één label optreden naar 2^{de} en 3^{de} ring landen en het realiseren van nieuwe verdienmodellen voor zowel het bedrijfsleven als het onderwijs meerwaarde gaat realiseren (kwalitatief en kwantitatief).
5. Gesprekken met onderwijsbestuurders er toe hebben geleid dat de bestuurders van Wellantcollege en Inholland gelegitimeerd zijn om de handschoen op te pakken als founding partners de volgende stap gaan zetten om een programma te ontwikkelen.

¹ Topsectoren plannen: Topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (2011). Bron voor groene economie: wereldoplossingen voor werelduitdagingen. Den Haag.
Topsector Agro&Food (2011). De Nederlandse groeidiamant. Den Haag.

² Majers, W., Leereveld, G. & Stok, A. (2013). *International business & education development program: analyses and conceptual framework*. Versie 28-8-2013 Houten.

6. Dat samenwerking van onderwijspartijen onderling en met het bedrijfsleven geen eenvoudige opgave is. De ambitie is er en de aanpak zal gebaseerd zijn op al doende vraaggericht te organiseren (bedrijfsleven in de lead), met een open vizier voor samenwerking, gebaseerd op investerings- en samenwerkingsbereidheid, respect voor bestaande posities en ambities van de onderwijsinstellingen/private kennisaanbieders/bedrijfsleven. De samenwerking zal toegevoegde waarde moeten hebben voor alle partijen zodat een duidelijke win – win – win situatie ontstaat met kwantitatieve en kwalitatieve resultaten.
7. Er via vraaggestuurde samenwerkingsverbanden in acht sectoren³ via sectorconsortia gestart gaat worden: de oefening voorbij! En learning by doing. De vormgeving van deze nieuwe allianties, positionering van partijen en het realiseren van een programma is de volgende stap. Tuinbouw en zuivel hebben de eerste stappen gezet in de formulering van een sectorprogramma en projecten.
8. Er investeringsbereidheid van zowel de founding onderwijspartners, GKC en EZ toegezegd is om de volgende stap te zetten: ontwikkelen van een meerjarig programma. Bedrijfsleven zal actief meedenken in de vormgeving van het programma via de topsector teams en HCA teams. Andere onderwijsinstellingen worden uitgenodigd om onder voorwaarden deel te nemen: bereidheid tot samenwerking, mede investeren, kiezen voor een helder positionering/kernwaarde, onderkennen van de meerwaarde van internationale (buiten EU) portfolio activiteiten.

Doel van dit projectplan

Het maken van een in de gouden driehoek geaccepteerd meerjarig programma: borderless agri food academy op basis van het conceptuele framework en de hierna geformuleerde eisen:

Op de finishfoto van het in te richten programma staat een cross-sectoraal publiek private consortium dat de komende jaren werkt aan vragen van het bedrijfsleven en zorgt voor interne verankering bij de onderwijsinstellingen zodat het agri beroepsonderwijspartner wordt van het internationale bedrijfsleven. Basis is een heldere portfolio van diensten gericht op de implementatie van praktijkkennis, ontwikkelen van lokale kennis- en trainingshubs / centra, trainen & scholen van medewerkers in de agri-businessketen en het mede oplossen van vragen uit het publieke domein. Het onderwijsconsortium creëert een helder aantrekkelijk internationale propositie en te vermarkten label gebaseerd op kwaliteit en professionaliteit. Kernwoorden: ontzorgen m.b.t. kennis en leerprocessen, capaciteitsopbouw lokaal, vraaggestuurd, marktconform, samenwerking door benutten individuele kracht en sterkten, krachtig label.

Na afronden van deze ontwikkelingsfase kan de uitvoeringsfase gestart worden.

Ontwikkelingsopdracht

Om bovenstaand doel te realiseren krijgt het kernteam de opdracht om een programma in te richten waarbij de samenwerking tussen onderwijs, ondernemers (en overheid) is ingericht.

Dit programma wordt ingericht met als resultaat:

- een meerjarig, vraaggestuurd en in contracten geformaliseerd samenwerkingsverband tussen gouden driehoek partijen uit de agro-food. Wie worden de partners, sector trekkers en onder welke voorwaarden?
- heldere geaccepteerde bestuurlijke structuur voor draagvlak, klankbord & advies structuur voor inhoudelijke kwaliteit en een operationele structuur met minimale coördinatiekosten en maximale inzet van de partners. Uitspraken over sectorale/cluster benadering al dan niet in combinatie met een regionale invulling (voorbeeld: tuinbouw getrokken door regio west, varkens door zuid, pluimvee midden-zuid, zuivel door noord, akkerbouw door midden, aquacultuur door zuid-west).
- Concrete bemensing van de gremia binnen het programma is vastgesteld
- Concrete uitwerking van het conceptuele framework in een gezamenlijk internationaal onderscheidend portfolio van diensten waarin het aanbod (bestaand en nog te ontwikkelen) aanbod van het agri beroepsonderwijs (MBO, HBO en WO) is uitgewerkt. Het aanbod kan eventueel aangevuld worden met private dienstverleners. Het aanbod zal gebaseerd zijn op de kerncompetenties en ambities van de organisaties.
- Ontwerp van een internationaal geaccepteerd hoogwaardig kwaliteitsborgingsmodel voor de onderzoek, advies en leerprocessen.

³ Tuinbouw, varkens, pluimvee, zuivel, aardappel, zaaizaad en eventueel aquaculture. Optioneel zijn genoemd logistiek en agri techniek.

- Financieringsmodel waarbij eigen middelen van bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, EZ, BuZa, Nuffic en andere fondsen een plek krijgen.
- Verbinding en taakverdeling met de MIP's, ontwikkelopdrachten EZ-DAK, CoE's en CIV's uitwerken.
- Relatie met ambassades en landbouw attachés uitwerken.
- Aanpak voor de ontwikkeling van concrete sectorplannen en projecten inclusief financiering is opgesteld
- Aanpak voor het realiseren van nieuwe business- en verdienmodellen gestoeld op de coöperatieve gedachte, afbakening wat individueel wat in samenwerking is opgesteld
- Een range van activiteiten plus dekking van de kosten, die nodig zijn om het samenwerkingsverband en in het bijzonder het portfolio van diensten te ontwikkelen en uit te voeren is in kaart gebracht. Bijvoorbeeld: vernieuwing van het Nederlandse trainingsaanbod (internationaal opleidingsportfolio), ontwikkelen van relaties met financieringsfondsen (Nuffic, EU, mondiaal)
- Communicatieplan voor externe en interne positionering is opgesteld
- HRM ontwikkelingsplan voor de medewerkers is opgeleverd zodat een groeimodel ontstaat.

Eisen

Eisen aan het proces

- Het draagvlak dat is opgebouwd komt voort uit het zicht op kansen: de koek vergroten. Om het draagvlak te verstevigen is het essentieel om de samenwerking werkende weg in gefinancierde projecten vorm te geven. Daarbij dient rekening te worden gehouden met het beschikbare niveau (aanbod) zodat de organisaties kunnen groeien in hun professionaliteit. Het afbreukrisico is aanzienlijk en vraagt om aandacht voor de externe relatie maar ook de interne ontwikkeling van de organisaties en mensen.
- Werk vanuit quick wins. Delen van good practice voorbeelden en laag hangend fruit plukken. Communicatie is essentieel. De gedachte van een ondersteunend kernteam kan alleen operationeel worden als er ook een vraag is voor ondersteuning. Op termijn kan dat leiden tot een vraag 'kan dit niet slimmer' zodat er een projectbureau in de organisatiestructuur komt (dit is dus geen doel maar een middel) en kan ook worden ondergebracht bij een van de partners.

Eisen aan het programma

- De programmastructuur moet lean en mean worden opgezet. Geen grote structuren die bureaucratisch gaan werken.
- Een netwerkstructuur waarbij de partijen vanuit commitment actief meewerken. Dit is ook een selectiemiddel voor deelname. Open houding voor volgers die later willen instappen.
- Aandacht voor de HRM component: nieuwe ervaringen, technieken, kennis en inzichten, omgaan met culturen etc. Lerende organisatie. Naast de economische afweging ook aandacht voor de maatschappelijke kosten/baten analyse: het opleveren van de juist gekwalificeerde nieuwe medewerkers aan het werkveld.
- Zorg voor een koppeling met curriculum van de opleidingen. Interne verankering is essentieel voor een duurzaam partnerschap. Tijdelijk in de aanvang via de contractactiviteiten opstarten is prima maar de verbinding met de opleiding is op termijn essentieel.

Eisen aan de partijen en partners

- De partners die meedoen, dienen een pro actieve houding te hebben, bereid te zijn te investeren in tijd en geld, open staan voor een ontwikkelingstraject dat nog veel onbekenden heeft, maar wel met een kritische houding t.a.v. de return on investment. Dit geldt op alle niveaus: bestuurlijk, directie/opleidingsmanagement en professionals/staff. Uiteindelijk moeten de investeringen redeneren en dat vraagt om een duurzaam verdienmodel.
- EZ heeft al toegezegd actief te blijven meewerken om de financieringsbronnen (nationaal en internationaal) te ontsluiten, stimuleren dat de DAK middelen benut kunnen worden, pro-actief en open meedenken om het programma tot een succes te brengen, beïnvloeden top sectoren om bedrijfsleven aan te zetten om verantwoordelijkheid te nemen, knellende regelgeving actief analyseren en stimuleren dat oplossingen komen voor zover (politiek) mogelijk (soort "Green deal"),

Activiteiten en resultaten

Vijf stappen worden ondernomen met duidelijke resultaten die leiden tot het behalen van het doel en de gegeven opdracht. Dit is de eerste fase van het inrichten van het programma en tevens de kick off:

1. Verbinden van ideeën: interviews met bestuurders, bedrijfsleven en beleidsambtenaren van EZ en BuZa. Door middel van de interviews worden van ideeën, randvoorwaarden, mogelijkheden voor participatie geïdentificeerd en kunnen de kernkwaliteiten van de organisatie in relatie tot het portfolio vastgesteld worden. Uitwerking geschiedt in kort verslag, terugleggen voor akkoord.
2. Uitwerken van concept programma met werkwijze: bespreken met inhoudsdeskundigen die tijdens de eerste actie zijn aangewezen. Het resultaat is een programma dat diverse onderdelen beslaat: inhoud (ambities, doelstellingen), werkwijze en structuur, organisatie & bemensing (namen), te behalen resultaten en activiteiten, kosten en dekking (van de sectorprogramma's, projecten en programmaorganisatie), communicatie (in- en extern), ontwikkel pad (tijdlijn met acties), overdrachtsvoorstel naar programmabestuur en een voorzet van de samenwerkingsovereenkomst gebaseerd op bovenstaande onderdelen. Overleg met potentiële financiers: o.a. EZ, BuZA, Nuffic, provincies, EU, World Bank en private fondsen.
3. Workshop met de gouden driehoek: In deze workshop wordt het concept programma besproken zodat er tot een verdere uitwerking en invulling van het programma gekomen kan worden, draagvlak is gerealiseerd en partijen geïnformeerd zijn.
4. Ontwikkelen van de sector programma's (meestal met bestaande consortia): Het kernteam biedt ondersteuning aan de bedrijfsleven-trekkers om sectorprogramma's te maken. Het resultaat van het deze activiteit is dat er concrete sector programma voorstellen zijn opgesteld die gedragen worden door de gouden driehoek partijen.
5. Uitwerken definitief programma met werkmethode: Door middel van het houden van presentaties bij de vertegenwoordigers van de topsectoren, onderwijsbestuurders en ministerie van EZ en BuZa wordt het programma definitief opgesteld. De input wordt verwerkt en een slotmanifestatie met inleidingen waar de gouden driehoek bijeenkomt wordt georganiseerd. Een publieke manifestatie waar ook pers en staatssecretaris EZ voor worden uitgenodigd. Dit wordt de officiële kick off van het programma en geeft als resultaat een definitief, gedragen programma.
6. Communicatieplan maken. Voor zowel het bedrijfsleven en andere potentiële opdrachtgevers en financiers is een communicatieplan nodig. Daarnaast is communicatiemateriaal nodig ter ondersteuning van het creëren van intern draagvlak bij de onderwijsinstellingen,

Sturing tijdens uitvoering

De founding partners zijn Annemarie Moons (Wellantcollege) en Peter Scheerder (Inholland). Zij zullen bij aanvang van het programma als opdrachtgevers fungeren en sturen het kernteam aan vanuit deze rol. Het kernteam rapporteert aan de opdrachtgevers. Gaande weg de uitvoering zullen naar verwachting meerdere partners willen meedenken als opdrachtgever. Het besluit hierover is aan Annemarie en Peter. De founding partners zijn ook inzetbaar door het projectteam voor het creëren van bestuurlijk draagvlak.. Criteria zijn: draagvlak en kwaliteit van het tussenresultaat en perspectief van de haalbaarheid van de programmadoelen.

Voor de uitvoering wordt een klankbordgroep ingericht met vertegenwoordigers van EZ (Herman Wieringa en Geert Westenbrink) en medewerkers van de onderwijsinstellingen die door de bestuurders zijn aangewezen. Vanuit de sectorteams kunnen ook mensen vanuit het bedrijfsleven worden vertegenwoordigd.

Planning

Om het programma in te richten, wordt gebruik gemaakt van milestones. Deze milestones houden in dat een concreet onderdeel van de activiteiten met resultaten is gerealiseerd en vervolg gegeven kan worden aan de volgende fase. Afstemming met de opdrachtgever vindt tussen deze fases plaats. Er kan dan sprake zijn van een go/no go moment.

Er is sprake van twee trajecten: ondersteuningsprogramma verbonden aan het kernteam en de ontwikkeling van (8) sectorprogramma's. Aangezien voor de tuinbouw en zuivel al projecten zijn gestart die na 31-12-2013 door willen gaan, zal hieraan een prioriteit gegeven moeten in samenwerking met de sector trekkers. De sector programma's i.o zullen ook gebruikt worden als bron om het overall programma goed vorm te geven. Door deze wederzijdse relatie is de planning m.b.t. de sectoren voorlopig en indicatief.

Activiteit met resultaat	Milestone
1. Verbinden ideeën: Kort verslag obv interviews is opgeleverd.	1-12-13
2. Uitwerken concept programma: Contouren programma zijn opgesteld: 1 ^{ste} concept is opgeleverd	15-12-13
3. Workshop gouden driehoek: workshop gehouden, programma is aangescherpt	20-12-13
4. Sector programma's: Partijen zijn begeleid en voorzet voor de sector programma's is opgeleverd	1-2-14
5. Slot manifestatie: Definitief programma met werkmethodek is opgeleverd en gedragen	15-2-14
6. Communicatieplan: plan + consortium label	15-2-14

Inzet

Project	Naam projectgroepsid en focus gebied
Kerngroep	- Woody Majers, HBO, conceptueel, PPS ervaring bestuurlijk - Gonneke Leereveld, MBO, operationeel - Ton Stok, MBO ontsluiten netwerk en feed back
Projectleider	Gonneke Leereveld