

Ambitieuw project GOAL! moet gezamenlijk merk aoc-onderwijs in de markt zetten

# ‘We worden het beste en meeste bekende onderwijs van Nederland’

“De colleges van bestuur van de aoc’s zijn tot het besef gekomen dat er meer moet gebeuren om te zorgen dat het groene onderwijs daadwerkelijk versterkt wordt en de continuïteit ervan gegarandeerd is”. Zo motiveert Roel Schilt de reden voor de start van het project GOAL! dat de CvB-voorzitter van AOC Terra als bestuurslid van de AOC Raad gaat trekken. Om dit zeer ambitieuze project succesvol te maken, hebben de twaalf aoc’s de handen bestuurlijk ineengeslagen.

**D**e aoc’s staan op een kruispunt, legt Schilt op zijn kantoor in Groningen uit. Groeien ze verder uit elkaar of slaan ze op de juiste punten de handen ineen? Onderzoeks- en adviesbureau EB Management confronteerde de colleges van bestuur van de aoc’s met deze kernvraag naar aanleiding van het onderzoek dat het bureau in opdracht van de AOC raad verrichtte. De bestuurders van de aoc’s concludeerden vervolgens gezamenlijk dat verder uit elkaar groeien het bestaansrecht van het groene onderwijs en de aoc’s aan zal tasten “Het leerlingenaantal in het mbo blijft teruglopen,” legt Schilt uit, “oorzaken zijn de afname van de primaire productie in Nederland en de grenzen waar de scholen nu tegen

aanlopen bij de verbreding van hun opleidingsaanbod.” Tot nu toe zoeken aoc’s ieder op hun eigen manier de oplossing hiervoor binnen het huidige opleidingsdomein en in de eigen regio. Maar dat leidt volgens Schilt niet tot vergroting van het totale marktaandeel en evenmin tot een krachtige landelijke en regionale positionering van het groene onderwijs. Nadere gesprekken met alle aoc-bestuurders maakten vervolgens duidelijk dat de belangen van de individuele aoc’s weliswaar uiteen kunnen lopen, maar dat er meer is dat hen bindt dan scheidt. De samenwerking tussen alle aoc’s zou volgens hen op een hoger niveau dan tot nu toe geplaatst moet worden om de continuïteit van het groene onderwijs te garanderen. Dat gebeurt nu in het

gezamenlijk project GOAL! waar de CvB’s van alle aoc’s zich aan gecommitteerd hebben en dat op 1 januari 2004 van start gaat en tot en met 2008 loopt. GOAL! staat voor Gezamenlijk Optimum AOC’s op Landelijk en Instellingsniveau.

## Oude nestgeur

De ambities van GOAL! zijn om het aoc-onderwijs binnen vijf jaar te ontwikkelen tot het meest aantrekkelijke en herkenbare onderwijs van Nederland, waarin alles uit de leerlingen gehaald wordt wat erin zit. Uiteraard moet dat leiden tot een optimale benutting van het marktpotentieel “Alle aoc’s zijn nu individueel bezig hun domeingrenzen op te schuiven.



FOTO: PETER BOETZES

*“We zijn te veel bezig zijn geweest met het slaan van piketpalen en te weinig met het maken van bondgenoten. We zullen ons meer moeten gaan opstellen als bruggenbouwer.”*

◀ **Roel Schilt:** “Het succes van GOAL! is in eerste instantie afhankelijk van de colleges van bestuur zelf”

Ook brengen ze allen op hun eigen wijze hun onderwijsprojecten zo goed mogelijk in het licht. We vinden dat we dat beter gezamenlijk kunnen doen”, betoogt Schilt. De aoc’s willen deze ambitieuze doelstellingen realiseren in vijf deelprojecten die onderling sterk verbonden zijn en uiteindelijk moeten leiden tot een totaalformule voor het groene onderwijs. Een formule waarmee aoc’s zich krachtig kunnen positioneren. In de totaalformule gaan ze expliciet vastgeleggen wat het groene onderwijsconcept en –domein inhouden, welke kwaliteitseisen het aoc-onderwijs zichzelf oplegt, hoe de marketing van dit onderwijs plaatsvindt en hoe de samenwerking bestuurlijk wordt vormgegeven. Met het groene onderwijsconcept – het eerste deelproject – beogen de aoc’s een gemeenschappelijk kader te ontwikkelen waardoor ze duidelijk herkenbaar worden voor de buitenwereld en zich positief onderscheiden van het overige onderwijs doordat duidelijk wordt dat groene scholen alles uit de leerling halen. “Geen rigide keurslijf,” stelt Schilt gerust, “maar wel gemeenschappelijke peilers waarop zo’n onderwijsconcept is gebaseerd.”

De domeinkwestie van het groene onderwijs hangt hier nauw mee samen en is onderwerp van het tweede deelproject. Er zijn nogal wat roc-

opleidingen die ook door aoc’s verzorgd zouden kunnen worden als je kijkt naar de beroepen in het domein waarvoor aoc’s opleiden. “Maar wettelijk lopen we daarbij tegen beperkingen aan”, legt Schilt uit. Als voorbeeld noemt hij opleidingen op het gebied van handel. Aoc’s kunnen dit soort opleidingen of delen ervan weliswaar in hun programma opnemen maar mogen niet de benamingen voeren uit de kwalificatiestructuren van die andere sectoren. “Lastig, want dan blijft daar de ‘oude’ nestgeur van landbouw aan hangen. In dit tweede deelproject willen we daarom ons domein vergroten. Niet onbeperkt overigens, want dan zouden we het risico lopen dat het aoc-onderwijs ‘vergrijs’t. En dat is zeker niet de bedoeling.”

### Boerenschool

Het derde deelproject gaat over de waarborging van de kwaliteit van het groene onderwijs. “We willen daarmee een stap verder gaan dan wat de overheid wil”, aldus Schilt. “Het houdt in dat we afspraken gaan maken over het gewenste kwaliteitsniveau waaruit duidelijk moet worden dat aoc’s waarmaken wat ze beweren. Daar gaan we een keurmerk aan verbinden. Dat keurmerk waarborgt

enerzijds de onderwijskundige kwaliteit en anderzijds de begrenzing van het domein van het groene onderwijs. Scholen die dat keurmerk willen hebben, dienen aan de afgesproken standaard te voldoen. Daarmee heb je het allerbelangrijkste element van herkenbaarheid om het beste onderwijs van Nederland te worden.”

Om de totaalformule van het groene onderwijs zichtbaar te maken en daarmee het marktaandeel van het groene vmbo en mbo te vergroten moet een vierde deelproject resulteren in een nieuwe, onconventionele imagocampagne. De afgelopen jaren hebben de aoc’s gezamenlijk veel geïnvesteerd in marketing via het landelijk PR-project dat geleid heeft tot een behoorlijk grotere naamsbekendheid van het aoc-onderwijs. Maar het imago van het groene onderwijs is tot nu toe nauwelijks verbeterd. Schilt: “Aoc’s zijn in de ogen van veel mensen nog steeds boerenscholen en dat is de kern van het probleem. Daarom denken we dat er alle redenen zijn om een nieuwe campagne te starten en daarbij het accent te gaan leggen op het gewenste imago van het groene onderwijs. Daarvoor zullen we niet alleen extern maar ook intern aan het werk moeten.”



## Boeiende en complexe discussie

In GOAL! ambiëren de aoc's gemeenschappelijkheid die op het hoogste bestuurlijke niveau wordt gedragen en die een intensieve samenwerking tussen de aoc's op alle niveaus veronderstelt. In welke mate hebben colleges van bestuur al binnen hun organisaties gecommuniceerd over het project en wat zijn hun verwachtingen?

**Herman Laros**, CvB-voorzitter van het Edudelta College: "Ik heb het plan in het directiebestuur van Edudelta besproken, maar nog niet verder in de organisatie gebracht. Want er moeten nog wat zaken geherformuleerd worden. Begrijp me goed: wij staan voor 100 procent achter het project en de algemene doelen van GOAL!. Maar we zien het als autonome instelling niet zitten als dadelijk alles vanuit Ede geregeld wordt."

**Frans Hoeks**, voorzitter CvB Helicon Opleidingen: "We hebben de grote lijnen van het traject besproken met de Raad van Toezicht van Helicon Opleidingen. Met Jan Engberts als gast-spreker hebben we voorts met het Management Team ons gebogen over de positionering van het groen onderwijs in de toekomst. Ik verwacht in het GOAL!-traject een boeiende maar ook complexe discussie over zaken als bijvoorbeeld het gemeenschappelijk onderwijsconcept. Zoveel mensen, zoveel meningen. Zo blijkt vaak in de praktijk, zeker op werkvloerniveau. De vraag zal zijn of je je richt op de grote lijnen, de contouren dan wel dat je meer modelmatig insteekt. En dan het groene

domein. Wat bedoelen we daar mee? Leiden we op in, voor of vanuit het groene domein. En de spreiding van opleidingen. Een zelfde benadering als in het verleden werkt niet. Maar wat bedoelen we dan wel en is het begrip 'opleidingen' straks nog wel relevant? Tenslotte de bestuurlijke bevoegdheden. Aoc's kunnen in juridische zin deze niet zo maar overdragen, maar hoe dan wel op bepaalde zaken gezamenlijk gezamenlijke sturing? Wat zal ook op dit gebied de uitkomst van het project worden? Kortom: GOAL! is noodzakelijk, nuttig, spannend, intrigerend, uitnodigend, nieuwsgierig. Wat willen we nou nog meer!"

**Bernard Fransen**, voorzitter CvB Wellantcollege: "Ik heb GOAL! besproken met de Raad van Toezicht en met de leidinggevenden binnen het Wellantcollege. Als er meer bekend is over de exacte koers informeren we de rest van de organisatie. Ik ben heel blij met dit plan. Een herpositionering van het groene onderwijs is hard nodig, we moeten bestuurlijk-politiek op de kaart komen. Wel is het zaak dat we hier niet meteen boven opspringen, alles snel pragmatisch gaan invullen en ons meteen verliezen in allerlei thema's. We moeten in het bestuurlijk traject echt de tijd nemen om invulling te geven aan het plan. Ik ben overigens niet bang dat via GOAL! onze autonomie wordt aangetast. We kunnen best wel tot vergaande afspraken komen zonder dat de autonomie van het aoc daardoor in het geding komt."

## Communicatie

Een gezamenlijk merk in de onderwijsmarkt zetten is niet eenvoudig, onderkent bestuurder Roel Schilt. "De huidige formule van de AOC Raad zou daardoor meer moeten evolueren van een branche-organisatie naar een 'één-merk-organisatie'. Een formule waarin we als zelfstandige ondernemers de handen op een slimme manier in elkaar slaan. Essentieel is namelijk dat we gaan werken vanuit het perspectief dat de aoc's niet langer elkaars concurrenten zijn, maar dat ze gezamenlijk hun plek en hun fair share in zowel de bve-sector als het voortgezet onderwijs moeten pakken. De colleges van bestuur van alle aoc's hebben tijdens de laatste algemene ledenvergadering van de AOC Raad aangegeven dat ze dat willen en dat ze daarvoor op het hoogst mogelijke niveau intensief zullen gaan samenwerken. "Dat

lijkt eenvoudig, maar dat is een buitengewoon lastige opdracht," vervolgt Schilt. "Processen op de werkvloer van de aoc's zullen meer dan wij gewend zijn moeten worden geregiseerd vanuit het gezamenlijke. De handelingsvrijheid van de individuele aoc's en hun medewerkers kan daardoor meer of minder beperkt worden. En dat vindt niet iedereen even leuk. Toch zullen de colleges van bestuur hun rug recht moeten houden vanuit het bewustzijn dat de gestelde ambities alleen gehaald kunnen worden als de afspraken over zaken zoals de regie over onderwijsassortiment, kwaliteitsstandaarden, marketing en zelfs de spreiding van het opleidingsaanbod worden nageleefd." Het succes van GOAL! is daarom volgens hem in eerste instantie afhankelijk van de colleges van bestuur zelf. "Zij zullen in lijn met de afspraken daadkrachtige besluiten moeten nemen, intern ver-

tellen wat we gaan doen, de werkvloer van hun aoc bij de uitvoering betrekken en vaak moeten uitleggen waarom iets niet kan. Kortom, communicatie."

## Bruggenbouwer

De bestuurlijke aspecten van de vormgeving van deze intensievere samenwerking staan centraal in het vijfde deelproject. Feitelijk gaat het daarbij dus om de realisatie van de bestuurlijke samenwerking tussen de aoc's op het hoogste niveau. "Nadrukkelijk niet één AOC-Nederland zoals wel eens is geopperd", aldus Schilt, "maar een formule waarin we elkaar versterken in plaats van beperken." Binnen dit deelproject werken de aoc's aan de bestuurlijke realisatie van die formule. Zaken die daarbij aan de orde komen zijn o.a. de bewustwording, de gedragscode en de gezamenlijke regie ten aanzien van de spreiding van het opleidingsaanbod en van de shared services. "We vinden dat aoc's voor het starten van nieuwe opleidingen afspraken moeten maken in de vorm van niet vrijblijvende gedragscodes. En dat de planning en situering van zowel bestaande als nieuwe opleidingen op basis van kwaliteitscriteria geregeld worden." Ook de samenwerking met de andere organisaties staat daarbij op de agenda. Met de organisaties die producten en diensten leveren aan de aoc's en met de overige betrokken organisaties. "De eerste groep omdat we meer regie willen hebben op het aanbod van wat we noemen de shared services waarvan de aoc's de grootste klant zijn. Denk aan de Stoas Hogeschool, het Ontwikkelcentrum, PTC+ en IPC Groene Ruimte. Ons onderwijsconcept kan alleen maar gestalte krijgen als die organisaties dat ook consequent vertalen naar hun producten en diensten." In de samenwerking met de andere organisaties – o.a. BVE Raad, Ministerie van LNV, Aequor en bedrijfsleven – ligt volgens Schilt een belangrijk leerpunt voor de AOC Raad. "We hebben zelf geconstateerd dat we te veel bezig zijn geweest met het slaan van piketpalen en te weinig met het maken van bondgenoten. Het zal niet altijd eenvoudig zijn, maar we zullen ons meer moeten gaan opstellen als bruggenbouwer." ☞

**Pieter Boetzkes**