

de
nieuwe
stijl

Van CCO naar Groen Servicecentrum



Visie op cursus- en contractonderwijs "nieuwe stijl"



AOC RAAD

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Inleiding	7
Cursus- en contractonderwijs anno 2007	9
Ontwikkelingen in de omgeving	13
Toekomstperspectief	17
Sterke en zwakke kanten anno 2007 en knelpunten	21
Voorstel voor een strategische agenda	25
Bijlage: een mogelijk organisatiemodel	29

Auteurs:
Wilma Bredewold
André Bomers

Deze visie is tot stand gekomen in samenwerking met de cursuscoördinatoren en de algemene ledenvergadering van de AOC Raad, in opdracht van het bestuur van de AOC Raad.

Samenvatting

Als het gaat om contractactiviteiten bedienen de AOC's slechts een zeer beperkt deel van de markt. Het bestuur van de AOC Raad pleit ervoor om in te zetten op een gezamenlijke visie en richtinggevend toekomstperspectief ter versterking en uitbreiding van het cursus- en contractonderwijs. Een toekomstperspectief waarbinnen AOC's het reguliere onderwijs en het cursus- en contractonderwijs in één concept bundelen. Door deze integrale benadering creëert een AOC een "win-win" situatie voor de deelnemers binnen de reguliere opleidingen, voor de cursisten binnen de cursus- en contractactiviteiten, voor het AOC vanuit bedrijfseconomisch opzicht, voor de regionale arbeidsmarkt en voor de minister van LNV.

Door het versterken van de relatie contractonderwijs – regulier onderwijs kiest het AOC voor een herontwerp van het AOC. Hierdoor kunnen de reguliere opleidingen meer:

- gebruik maken van de motiverende praktische leeromgeving van het bedrijfsleven en daarmee nieuwe onderwijskundige concepten - waarbij de beroepspraktijk het leren stuurt - optimaal vorm geven;
- gebruik maken van de in het bedrijfsleven opgedane meest actuele kennis en vaardigheden op vaktechnisch gebied;
- docenten inzetten die daadwerkelijk op de hoogte zijn van de actuele ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt;
- flexibel inspelen op de vraag van de deelnemer naar een meer of minder praktische inkleuring van zijn/haar leertraject.

En kunnen de contractactiviteiten meer:

- structureel worden uitgebreid door de sterkere binding vanuit de instelling met het regionale bedrijfsleven en de werknemers daarbinnen;
- gebruik maken van docenten die competent en op pedagogisch-didactisch gebied zeer bekwaam zijn;
- op maat worden samengesteld uit componenten uit de reguliere opleidingen in

combinatie met specifieke cursussen/trainingen;

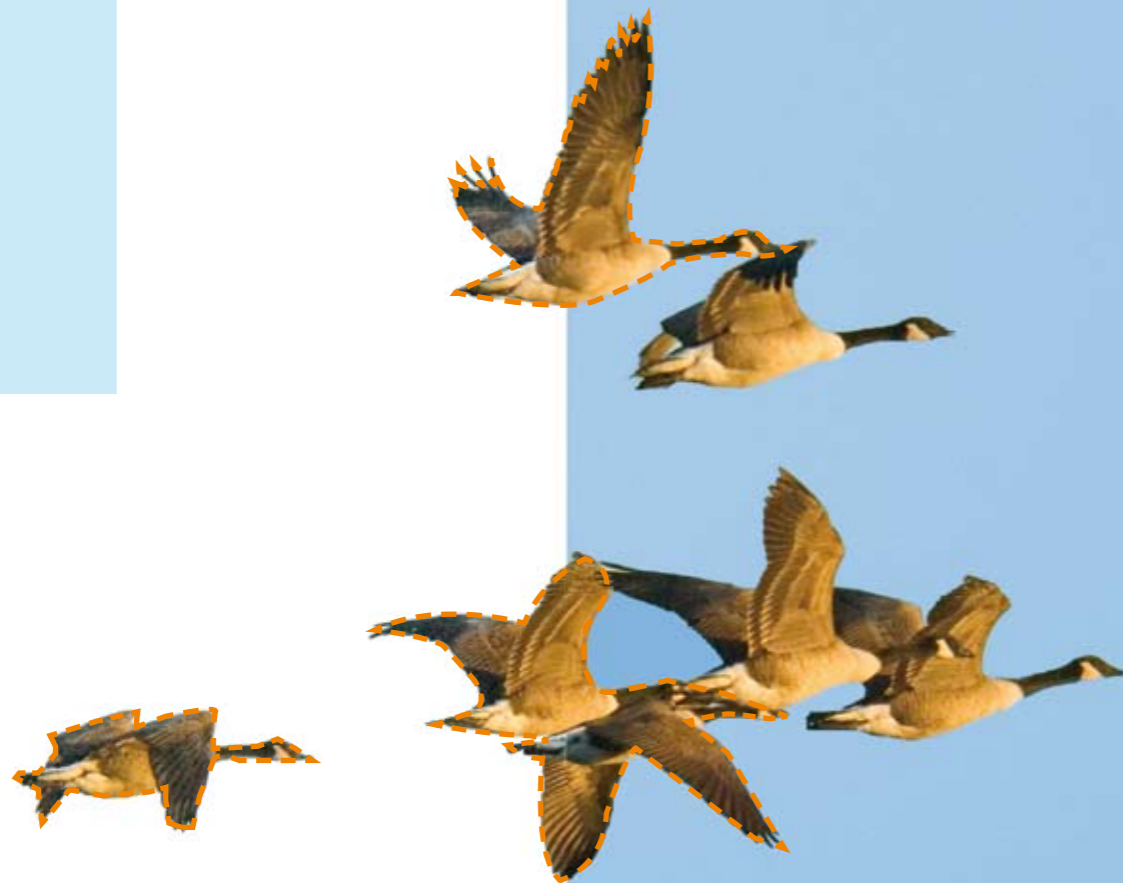
- bijdragen aan het versterken van de kennis-economie in het algemeen en de groene sector in het bijzonder.

Maar vooral: het Groen Onderwijs ontwikkelt zich tot een krachtige speler op de regionale onderwijsmarkt!

Cursus- en contractonderwijs vormt vanuit dit perspectief niet meer een unit met eigen personeel, eigen activiteiten en eigen beleid, los van het reguliere onderwijs. Cursus- en contractonderwijs en regulier onderwijs groeien in hun functie en vormgeving naar elkaar toe. Het AOC wordt een centrum voor verschillende vormen en trajecten van leren voor een brede doelgroep - in de leeftijd van 12 - >65 jaar - in verschillende fasen van hun leerloopbaan.

De huidige "contractpoot" van het AOC wordt een "groen servicecentrum". Serviceverlenend richting de opleidingen, richting het vakdepartement én de werknemers en werkgevers op regionale arbeidsmarkt. Dit vanuit een maatschappelijk, onderwijskundig en economisch motief.





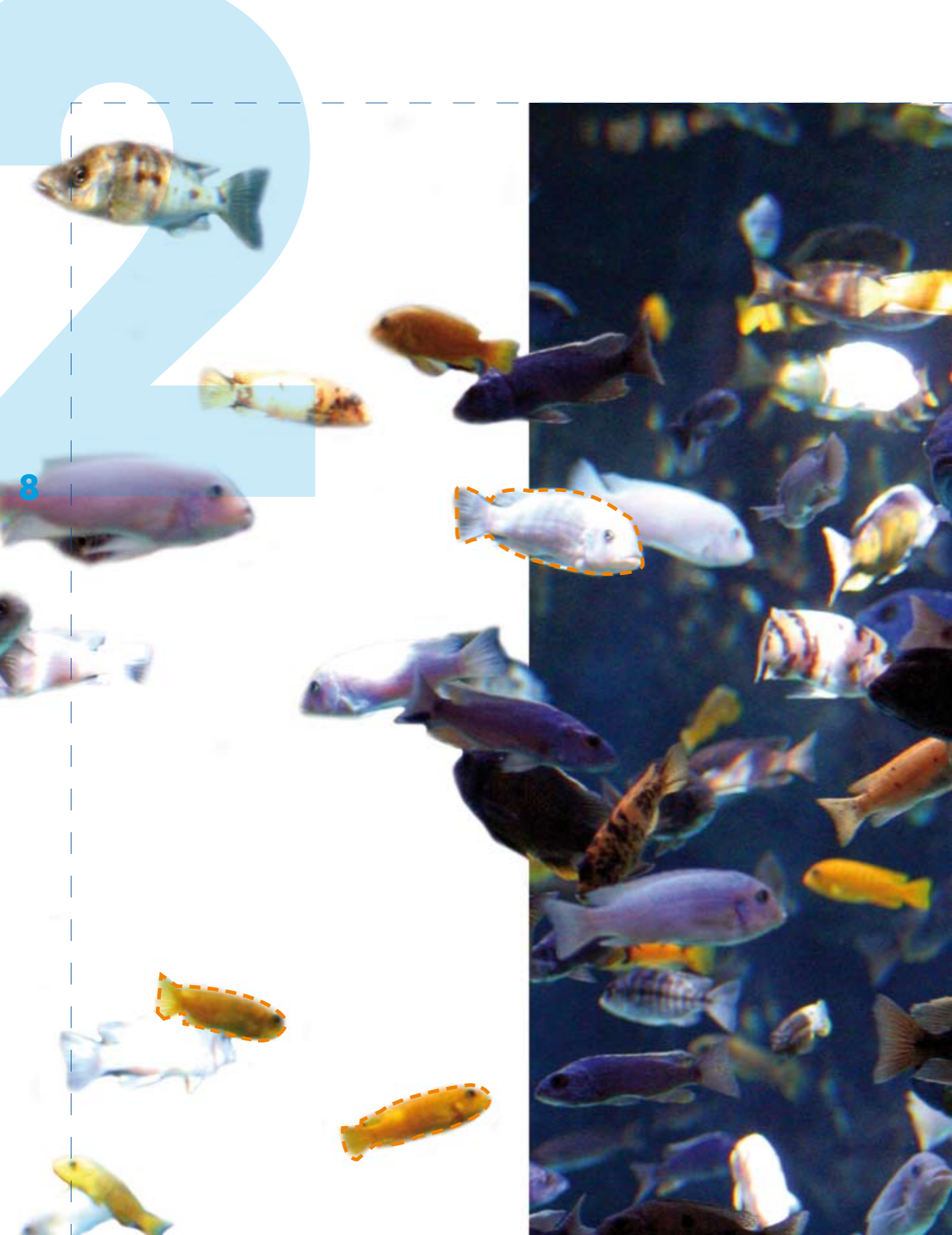
1 Inleiding

Het Groen Onderwijs kent zijn oorsprong begin vorige eeuw. Voordat de eerste school werd gesticht, was het onderwijs een particulier initiatief tot het verzamelen en uitwisselen van vaktechnische kennis. Heel modern uitgaand van “vraaggestuurd leren”. Het cursus- en contractonderwijs werd daarmee geboren en is daarmee de grondlegger van het huidige groene onderwijs.

In de loop der jaren heeft het cursusonderwijs een ontwikkeling doorgemaakt. Tot nu toe is dat een ontwikkeling geweest die niet vanuit een gezamenlijke ambitie en visie werd ontwikkeld. Dat betekent dat het huidige cursus- en contractonderwijs door elk AOC verschillend wordt ingevuld en er geen gezamenlijk beleid en gezamenlijke sturing aan ten grondslag ligt. Of dat van belang is en of de AOC's dat überhaupt willen is een vraag die het bestuur van de AOC Raad zich stelt. Om deze vraag te kunnen beantwoorden heeft het bestuur van de AOC Raad de behoefte om een gezamenlijke visie voor het huidige cursus- en contractonderwijs te ontwikkelen. Een richtinggevend toekomstperspectief dat voor de AOC Raad leidend kan zijn - en input moet geven voor - het bepalen van gezamenlijk beleid. Voorliggende notitie vormt de basis voor de invulling van de functies van de AOC Raad: belangenbehartiging, samenwerking en ontmoeting in relatie tot cursus- en contractonderwijs.

Naar aanleiding van de bespreking van deze notitie in de Algemene Vergadering worden er beslissingen genomen over de positie van “cursus- en contractonderwijs nieuwe stijl” op de strategische agenda en binnen het activiteitenplan van de AOC Raad: wat doen AOC's gezamenlijk op dit gebied, wat is instellingsbeleid en op welke wijze kan de AOC Raad hier dienstverlenend zijn?

De gezamenlijke visie kán vervolgens voor de individuele AOC's de basis vormen voor het eigen AOC-beleid.



2 Cursus- en contractonderwijs anno 2007

Wat is cursus- en contractonderwijs?

In 1987 is de Sociaal Economische Raad gevraagd om advies uit te brengen over contractactiviteiten en de mogelijkheden daarvoor binnen bekostigde onderwijsinstellingen. In 1989 volgde de Wet contractactiviteiten. Deze wetwijziging maakte het voor onderwijsinstellingen mogelijk contractonderwijs aan te bieden zonder gebruik te maken van een afzonderlijke rechtspersoon. In de WEB, artikel 1.7.1. wordt het cursus- en contractonderwijs als volgt gedefinieerd:

“Aan een instelling kunnen contractactiviteiten worden verricht, bestaande uit werkzaamheden voor eigen rekening ten behoeve van derden. Deze activiteiten kunnen worden verricht indien zij verband houden met werkzaamheden waarvoor de instelling uit de openbare kas bekostigd wordt.”

De overheid beoogde met deze wetwijziging een grotere kruisbestuiving tussen regulier onderwijs en contractonderwijs door efficiënte gebruikmaking van elkaar kennis, kunde en materiele infrastructuur. Dit met als doel:

- versterking van de maatschappelijke oriëntatie van het onderwijsbestel;
- gerichtheid op de beroepspraktijk;
- optimale benutting van de infrastructuur.

Vooraf

Het in deze visienota geschetste beeld van het cursus- en contractonderwijs anno 2007 gaat uit van “de grootste gemene deler” in AOC-land, het algemene beeld. De diversiteit tussen AOC's op het gebied van het cursus- en contractonderwijs is vrij groot. Geen enkel AOC zal zich dan ook volledig herkennen in onderstaand beeld. Het vrij scherp schetsen van de huidige kenmerken van het cursus- en contractonderwijs is echter nodig om een gezamenlijk toekomstperspectief te kunnen bepalen. Het realiseren van dit perspectief zal voor het ene AOC verder weg liggen dan voor het andere.

Doelgroepen

Met het huidige cursus- en contractonderwijs richten AOC's zich op een brede doelgroep binnen het brede groene domein:

- alle individuele werknemers en werkzoekenden van boven de 23 jaar die specifieke competenties willen verwerven op hun vakgebied;
- het management van bedrijven ter ondersteuning van bedrijfsontwikkeling;
- samenwerkingsverbanden in het kader van innovatieve projecten.

Funcies

Ten aanzien van het cursus- en contractonderwijs zijn een aantal interne- en externe functies te definiëren. Primair heeft cursus- en contractonderwijs de volgende interne en regionale functies:

- het genereren van extra inkomsten;
- deskundigheidsbevordering van het eigen personeel;
- versterking van de reguliere opleidingen (kennis en ervaringen opgedaan binnen de beroepspraktijk wordt toegepast binnen de reguliere opleidingen);
- het bieden van een totaal opleidingsproduct in de regio.

Daarnaast heeft het cursus- en contractonderwijs een aantal functies met een landelijke reikwijdte:

- een maatschappelijke functie in het kader van "een leven lang leren" en het versterken van onze kenniseconomie¹;
- het uitvoeren van specifieke taken in relatie tot het vakdepartementale beleid van de minister van LNV (bv. op het gebied van gewasbescherming en voedselveiligheid).

Vormen

Het cursus- en contractonderwijs krijgt momenteel op verschillende wijzen vorm. AOC's richten zich binnen hun cursus- en contractonderwijs vooral op 2^e kans beroepsonderwijs en cursussen en korte opleidingen op het gebied van bijvoorbeeld arbo, veiligheid, gewasbescherming, dierverzorging. Daarnaast gaan de AOC's zich steeds meer richten op consultancy en managementondersteuning. Tot slot begeleiden en ondersteunen AOC's vanuit het cursus- en contractonderwijs diverse innovatieve samenwerkingsprojecten tussen onderwijs en bedrijfsleven gericht op plattelandsvernieuwing. Commerciële aanbieders bieden vooral korte cursussen en trainingen op het gebied van vaktechnische vaardigheden, arbo, veiligheid en ict.

¹ Zie verder in deze notitie; "De voedingsbodem voor een "groen servicecentrum"

² Cinop, Contractonderwijs in de bve sector, 2004

Kenmerken en omvang

Het cursus- en contractonderwijs wordt door de AOC's nog sterk aanbodgericht ingekleurd, hoewel er een duidelijke ontwikkeling richting vraagsturing/maatwerk in gang is gezet. Gemiddeld bestaan de activiteiten voor 55% uit maatwerk, 40% uit open inschrijving op een bestaand cursusaanbod en 5% uit overige activiteiten.²

Met hun cursus- en contractonderwijs bedienen AOC's momenteel een beperkt deel van de opleidingenmarkt. De opleidingenmarkt voor de doelgroep boven de 23 jaar is bijna volledig in handen van commerciële aanbieders en de bedrijven die hun eigen interne opleidingen verzorgen. De laatste cijfers gaan uit van een marktaandeel van 4% voor de Bve-instellingen.³ Ten aanzien van het opleidingsaanbod dat gesubsidieerd wordt door Colland (het samenwerkingsverband van alle agrarische en groene sociale fondsen) of op basis van ESF aanvragen van de SOL (stichting opleidingsfonds levensmiddelen-industrie), is het marktaandeel van de groene instellingen respectievelijk 25% en 4%. Daarbij is het marktaandeel van de AOC's ten aanzien van de "Colland markt" in 3 jaar tijd met 5% afgenomen.⁴

De totale omzet van de AOC's bestaat voor gemiddeld 6 à 7% uit inkomsten uit cursus- en contractonderwijs activiteiten. Sinds 2002 is dit percentage beperkt groeiend (5% in 2002). Wel moet opgemerkt worden dat de omzet bij AOC's/ROC's sterk uiteenloopt: van € 4.000 tot € 8 mln.

De huidige contractactiviteiten worden over het algemeen uitgevoerd door een aparte afdeling/unit binnen de AOC's. Tussen deze unit en de reguliere opleidingen bestaat vaak geen structurele relatie.

³ Max Goote, ROC's in de markt, 2002

⁴ Concept eindrapportage post-initieel onderwijs en scholing, Aequor Services, oktober 2006

De AOC's zijn wat betreft het bepalen van hun beleid volledig autonoom. Vijf jaar geleden werd het cursus- en contractonderwijs nog voor minimaal 40% centraal aangestuurd op basis van subsidiestromen via LNV/de AOC Raad. Dat is nu teruggebracht tot maximaal 5%.⁵

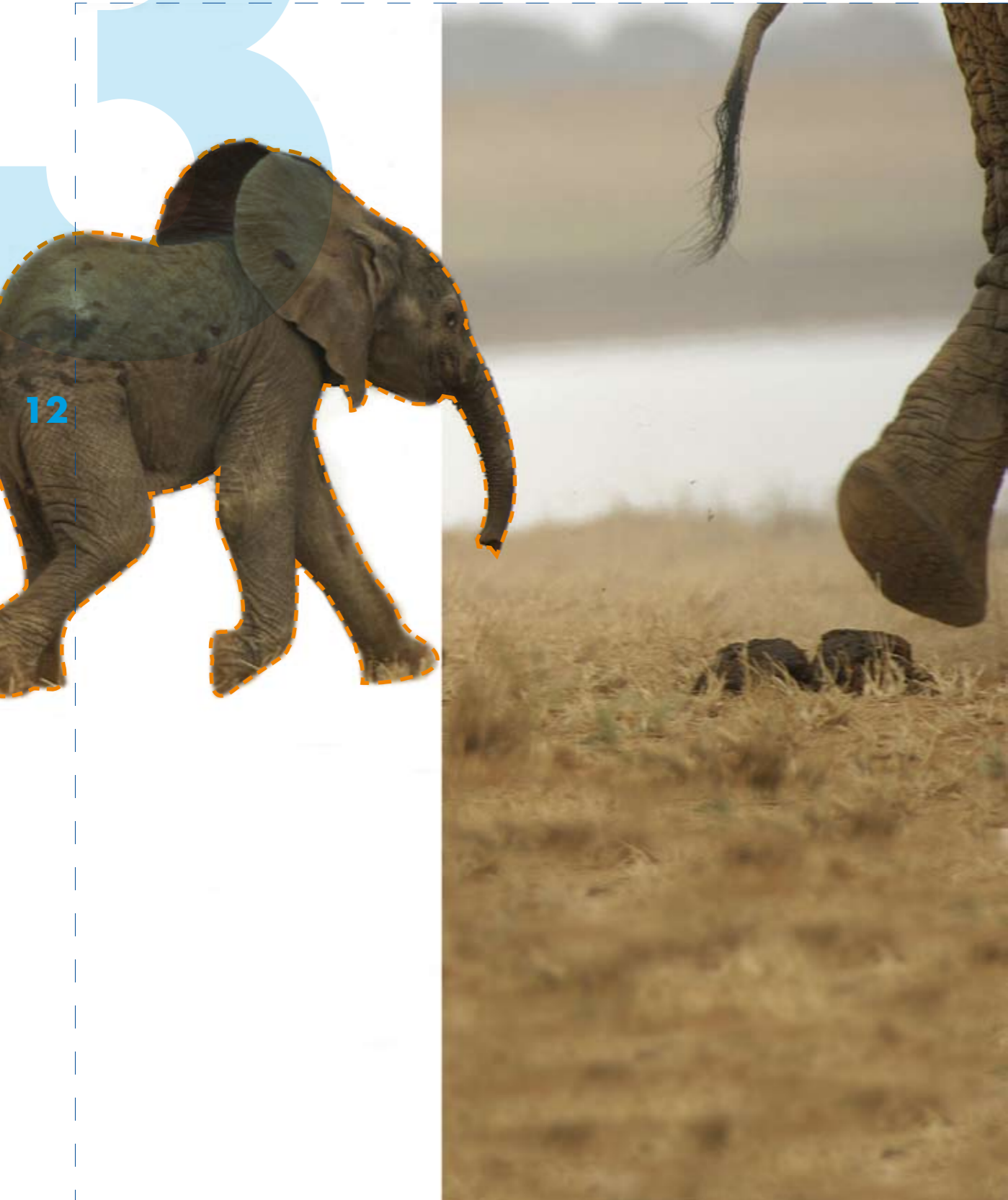
Diversiteit

Op het gebied van de aanpak, positionering en het belang dat er aan het ontwikkelen van contractactiviteiten gehecht wordt binnen de instelling is sprake van diversiteit tussen de AOC's.

Het organiseren van contractactiviteiten roept vanaf het ontstaan binnen en tussen de instellingen uiteenlopende reacties op. Aan de ene kant een groep met hoge ambities en verwachtingen, en een andere groep met twijfels. Met name gezien de mogelijke negatieve gevolgen van het toelaten van marktwerking binnen het onderwijs.

Wat AOC's gemeen hebben is de zoektocht van elke individuele instelling naar de wijze waarop het cursus- en contractonderwijs in de toekomst vorm moet krijgen, qua inhoud en qua organisatie-model.

⁵ Mc Sharry gelden, heroriëntatiegelden, VIA, etc.



3 Ontwikkelingen in de omgeving

Een aantal landelijke en internationale ontwikkelingen vormen een positief klimaat – maar vooral een noodzaak - voor de verdere ontwikkeling van het instituut AOC en specifiek het huidige cursus- en contractonderwijs daarbinnen.

Een nieuwe visie op leren

De huidige visie op leren gaat uit van de leerloopbaan van een leerling/deelnemer die verantwoordelijk is voor zijn eigen leerproces. De leervraag staat centraal, het instituutsbelang is ondergeschikt. De leervraag van deelnemers in het beroepsonderwijs kenmerkt zich o.a. door de volgende elementen:

- praktisch bezig willen zijn;
- leren binnen een realistische actuele beroepscontext;
- aangesproken worden op beschikbare competenties in plaats van geïsoleerde/betekenisloze kennis;
- een actieve in plaats van consumptieve houding bij het vormgeven van het eigen leerproces;
- maatwerk in plaats van gestandaardiseerde leertrajecten.

De nieuwe visie op leren vraagt een herontwerp van het instituut school. Van oudsher is het onderwijssysteem ingericht op het behalen van diploma's op basis van gestandaardiseerde leertrajecten. De behoefte van de huidige deelnemer en de huidige dynamische arbeidsmarkt vraagt om maatwerk en flexibiliteit, waarbij de individuele scholingsvraag centraal staat. Dit vraagt om een markt/vraaggerichte cultuur binnen het onderwijs.

- > Een directe relatie met de (regionale) arbeidsmarkt en de ontwikkeling naar een marktgerichte instelling is voorwaardelijk voor het realiseren van de ambities van de nieuwe visie op leren. Een ontwikkeling die op basis van de ervaringen binnen het cursus- en contractonderwijs versterkt kan worden.

Een leven lang leren

Nederland heeft zich ten doel gesteld dat Nederland in 2010 één van de meest concurrerende en dynamische kenniseconomieën ter wereld zal zijn. Kennis zien we daarbij als een economische noodzaak om onze concurrentiepositie op de internationale markt te behouden en te versterken. Een kenniseconomie wordt gedragen door mensen die een "leven lang leren". Duurzaamheid van vakbekwaamheden neemt sterk af. Werknemers moeten meer en vaker bijleren om actueel bekwaam te blijven. Wil Nederland als kenniseconomie voorop gaan lopen, dan zal - "in het kader van een leven lang leren" - het belang van het regulier onderwijs gaan afnemen ten gunste van het cursus- en contractonderwijs. Leren en werken zijn niet meer volgtijdelijk, maar parallel en onlosmakelijk verbonden. Integratie van het initiële en post-initiële onderwijs zou kunnen bijdragen aan maatwerk voor de situatie.

> Het versterken van het cursus- en contractonderwijs kan een antwoord bieden op de behoeften van de huidige dynamische arbeidsmarkt en zijn (potentiële) werknemers. Dit vraagt immers geen standaard antwoord (zoals veelal geboden vanuit het reguliere onderwijs), maar flexibel maatwerk vanuit een "regionaal kenniscentrum". Het onderwijs moet werknemers employable maken en houden.

Maatschappelijke en politieke ontwikkelingen

In onze snel veranderende samenleving zien we een vraag naar meer en andere kennis. Producten en diensten die geleverd moeten worden, worden steeds kennisintensiever. De samenleving vraagt om hoger opgeleide mensen, om meer mensen met ten minste een startkwalificatie en om meer vakmanschap. Werknemers moeten steeds zelfstandiger kunnen werken, flexibel in hun arbeidsproces zijn en een algemene, bredere kennis hebben van producten en proces. De moderne, flexibele werknemer moet niet alleen in staat zijn het productieproces mee vorm te geven en mee te denken over de verbetering en vernieuwing van het proces en/of product, maar moet ook in staat zijn het beroep en de eigen loopbaan steeds opnieuw vorm te geven.⁶

De politiek ziet het beroepsonderwijs als een belangrijke schakel voor jongeren naar een succesvolle loopbaan op de arbeidsmarkt en het versterken van onze kennis-economie. De inzet van de afgelopen jaren – o.a. verwoord in "Koers Bve" en "Aanval op de uitval" – is gericht op het benutten van talenten van jongeren, het verhogen van het kwalificatieniveau en het terugbrengen van het voortijdig schoolverlaten. Het ontwikkelen van duale maatwerktrajecten en het stimuleren van jongeren voor het (alsnog)

behalen van een startkwalificatie speelt een belangrijke rol bij het realiseren van deze ambities.

> Het versterken van de samenwerking tussen de onderwijsinstellingen en het regionale bedrijfsleven moet bijdragen aan de ontwikkeling van aantrekkelijk onderwijs op maat. Het AOC kan in samenwerking met het bedrijfsleven flexibele maatwerktrajecten ontwikkelen door een combinatie van regulier onderwijs en contractactiviteiten.

Vakdepartementaal beleid LNV

De minister van LNV is verantwoordelijk voor het "groene kennissysteem". Een kennissysteem van vmbo tot universiteit en van onderwijs en onderzoek naar kennisbenutting in het groene bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Om de innovatieve kracht van de groene sector op peil te houden is het nodig dat AOC's nieuwe arrangementen aangaan met elkaar en met ondernemers en organisaties in het groene veld. De "Groene Kennis Coöperatie" moet hier een bijdrage aan gaan leveren.⁷

Een andere belangrijke ambitie van de minister van LNV is het vergroten van de culturele diversiteit in het groene onderwijs. Via het reguliere onderwijs zijn AOC's er tot nu toe nauwelijks in geslaagd de allochtone deelnemer te bereiken.

> Van Binnen naar Buiten en van Buiten naar Binnen; De huidige contractactiviteiten van AOC's met het bedrijfsleven kunnen een prima basis vormen voor het aangaan van nieuwe arrangementen tussen bedrijfsleven en onderwijs. Het aangaan van een relatie met de allochtone ondernemer via het contractonderwijs, kan een ingang vormen voor de ontwikkeling van culturele diversiteit binnen het hele groene onderwijs.

⁶ Coen Free, De lerende mens in de 21^e eeuw, 2004

⁷ Ad Babak, miniconferentie vmbo groen dd. 22 september 2006

Demografische ontwikkelingen

In de prognoses van het CBS blijft de omvang van de doelgroep voor het cursus- en contractonderwijs de komende jaren ongeveer gelijk. De intensiteit waarmee deelgenomen wordt aan bedrijfsopleidingen (in- of extern) is in de loop der jaren echter sterk toegenomen. Het aantal gevolgde in- en externe bedrijfsopleidingen bedroeg in '86 25 op de 100 werknemers, in '99 was dit verdriedubbeld tot 77.⁸ De afgelopen jaren – tijdens de laagconjunctuur – heeft de mate waarin bedrijven gebruik maken van scholingen zich landelijk gestabiliseerd, maar is binnen de groene sector sterk gegroeid. Het aantal mensen dat een cursus gevolgd heeft met subsidie uit de Colland scholingsfondsen is in drie jaar tijd met 60% gestegen. Hier is met een scholingsaanbod een civiel effect behaald voor een erkende kwalificatie op niveau 2 en 3. Met name in de voeding- en genotmiddelenindustrie heeft scholing van werkenden een enorme impuls gekregen door financiële middelen uit het Europees Sociaal Fonds.⁹ In 2005 maakten 1,3 miljoen¹⁰ mensen in de leeftijd van 15-64 jaar gebruik van het aanbod aan "post-initieel onderwijs". Interne bedrijfsopleidingen meegerekend, kom je op een jaarlijkse deelname van 3 miljoen mensen¹¹ aan een vorm van scholing.

Tegenover deze grote markt voor commerciële onderwijsactiviteiten, staat een relatief afnemende markt voor regulier onderwijs. Groeiende de bevolking in de leeftijd van 15-20 jaar de afgelopen 2 jaar nog met 2,5%, prognoses laten zien dat dat in de periode 2007-2009 afneemt tot 1,3%. Daarbij zal voor deze bevolkingsgroep het belang van regulier onderwijs relatief afnemen gezien het toenemende belang van "een leven lang leren".

> De markt voor cursus- en contractonderwijs is landelijk niet per definitie groeiend de komende jaren, maar stabiliseert naar verwachting. De markt is echter al jaren groot. De

⁸ Recentere cijfers zijn niet beschikbaar

⁹ Concept eindrapportage postinitieel onderwijs en scholing, Aequor Services, oktober 2006

¹⁰ CBS, 2005

scholingsbehoefte binnen de groene sector lijkt de komende jaren nog wel te groeien. Zowel de verwachte groei van de groene opleidingsmarkt biedt perspectieven voor de ontwikkeling van het cursus- en contractonderwijs, als de omvang van de markt. Een omvang waar tot nu toe geen gebruik van is gemaakt. Gezien de – in verhouding – afnemende markt voor regulier onderwijs is het alleen al vanuit economisch oogpunt voor AOC's van groot belang de commerciële onderwijsmarkt aan te gaan boren.

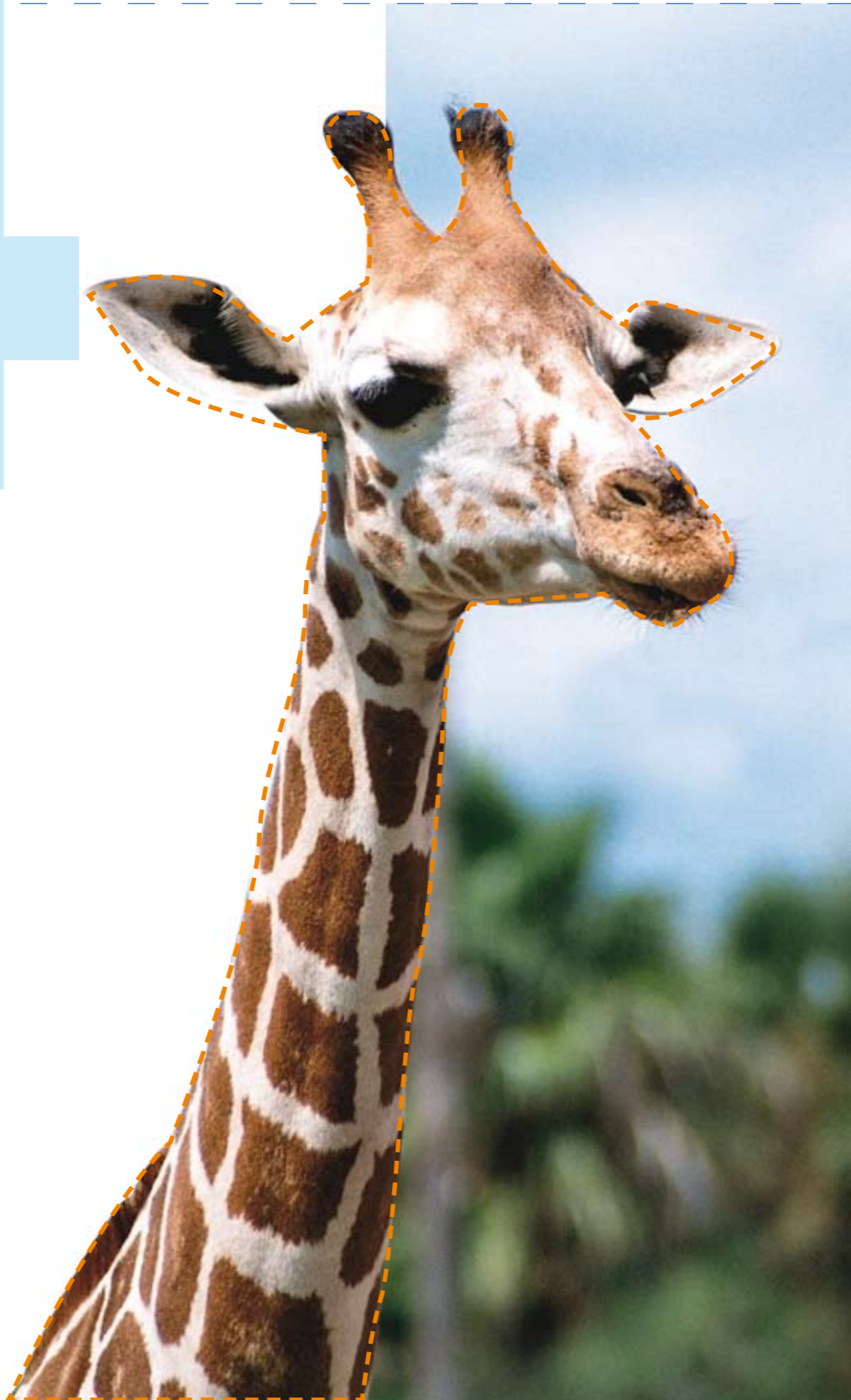
De specifieke opleidingsbehoefte van het groene bedrijfsleven

Recent onderzoek naar de stand van zaken in post-initieel onderwijs en scholing in het domein voedsel en leefomgeving heeft in beeld gebracht welke behoefte aan scholing er bestaat binnen het groene bedrijfsleven en welke kansen hier liggen voor de kennisinstellingen.¹² In algemene zin blijkt er vanuit het bedrijfsleven een duidelijke vraag naar intersectorale kennisuitwisseling te zijn op verschillende niveaus en aan scholing met een civiel effect (reguliere kwalificaties). Specifiek is bij bedrijven in de dienstverlenende sector (loonwerk, hoveniers/groenvoerzorgers, bloemen-detailhandel) behoefte aan professionalisering van de dienstverlening. Bij productiebedrijven in de primaire sector (glastuinbouw, veehouderij) heeft het vergroten van het innovatief vermogen de grootste prioriteit. Daarbij blijkt het voor de ondernemers lastig om de eigen kennisbehoefte te formuleren.

> Het groene bedrijfsleven heeft een groeiende opleidingsbehoefte, waar de AOC's op in kunnen spelen. Het gaat daarbij om maatwerk, flexibilisering, bedrijfsinterne varianten en ondersteuning bij het bepalen van de opleidingsvraag. Door een samenspel tussen regulier onderwijs en cursus- en contractonderwijs kan het AOC zijn meerwaarde laten zien.

¹¹ drs. W.A. Houtkoop, Max Goote Kenniscentrum

¹² Concept eindrapportage postinitieel onderwijs en scholing, Aequor Services, oktober 2006



4 Toekomstperspectief

De hiervoor geschetste ontwikkelingen in de omgeving van het onderwijs geven de mogelijkheden én de noodzaak voor een verdere ontwikkeling en versterking van het cursus- en contractonderwijs aan. Ze bieden daarbij ook een koers voor de in te zetten richting van ontwikkeling. Een koers waarbij het dichter bij elkaar brengen van vorm en functie van het contractonderwijs en regulier onderwijs binnen een marktgerichte instelling de kern vormt. Dit met het doel om de concurrentiepositie van de AOC's in de toekomst te behouden en te versterken. Niet inspelen op de veranderende behoeftes van de markt, zal ongetwijfeld leiden tot een krimpende markt voor het Groen Onderwijs en een verlies van zijn concurrentiepositie.

Van cursus- en contractonderwijs naar groen servicecentrum

Het AOC anno 2010 kenmerkt zich door een actieve marktgerichte houding. Standaardisatie heeft plaatsgemaakt voor individuele leertrajecten. De behoeften van werkgevers en (potentiële) werknemers bepalen de inhoud van hun eigen leertraject. Een leertraject dat niet ophoudt na het behalen van een mbo kwalificatie. Binnen zijn leerloopbaan volgt een deelnemer – afhankelijk van de leervraag van dat moment – een traject binnen het reguliere systeem of een specifieke training of cursus.

De relatie tussen het AOC en het regionale bedrijfsleven is zeer hecht. Voor het bedrijfsleven vervult het AOC de functie van kenniscentrum. Het bedrijfsleven vervult de context waarbinnen competentiegericht leren écht vorm kan krijgen, bepaalt samen met het AOC de vorm en inhoud van de leertrajecten en is samen met het AOC en de deelnemer verantwoordelijk voor de uitvoering van het leertraject.

Als kenniscentrum staat het AOC bekend als ondernemend, flexibel, slagvaardig en kwalitatief hoogstaand. Cursus- en contractactiviteiten zijn integraal onderdeel van het kennisstelsel van het AOC. De unit cursus- en contractactiviteiten heeft zich ontwikkeld tot een 'servicecentrum' richting regulier onderwijs, regionale arbeidsmarkt en ministerie van LNV. Cursus- en contractonderwijs wordt daarmee een functionaliteit binnen het AOC i.p.v. een apart instituut. Het AOC wordt een centrum waarbinnen zich knooppunten van verschillende vormen en trajecten van leren bevinden voor verschillende doelgroepen in verschillende fasen van hun leerloopbaan. Het bieden van regulier onderwijs voor de doelgroep tot 20 jaar is niet langer de core business van het AOC, met daarnaast - op beperkte schaal - het verzorgen van contractactiviteiten. Maatwerk voor de doelgroep van 16 jaar en ouder kan alleen worden geleverd door zowel de inzet vanuit het regulier als vanuit het contractonderwijs.

De functies en de doelgroep van het servicecentrum

Het groene servicecentrum heeft een (maatschappelijke) op leren gerichte taak in de regio. Specifieke functies:

- de makelaar in "kennis" voor alle (potentiële) werknemers boven de 16 jaar, werkgevers en maatschappelijke organisaties in de regio;
- de ontmoetingsplek voor het regionale bedrijfsleven;
- een vliegwiel voor de ontwikkeling van culturele diversiteit binnen de AOC's door het aanboren van de markt van de "etnisch ondernemer";
- een EVC/assessment centrum voor de regio.

Wat biedt het servicecentrum?

In algemene zin richt het servicecentrum zich van oudsher op 2^e kans onderwijs, cursussen en korte opleidingen en in toenemende mate consultancy en ondersteuning van het management.

Een aantal specifieke activiteiten die daarnaast vanuit het servicecentrum van de toekomst worden ondersteund of vormgegeven: advisering in scholingstrajecten, kennis maken, onderwijs aanvullende dienstverlening, partnership/netwerkclusters met branches, inhoudelijke advisering, brancheopleidingen, open inschrijvingen, contractonderwijs

gemeend met regulier, communicatie en managementvaardigheden, vaktechnische door-scholing en EVC trajecten.

Deze functie van het 'servicecentrum' kan op verschillende wijzen vorm krijgen. In de bijlage wordt een mogelijke organisatievorm uitgewerkt.

Wat vraagt dit?

Dit nieuwe model voor het 'groene servicecentrum' - of eigenlijk het herontwerp van het AOC - vraagt op de eerste plaats een cultuuromslag; van het systeem centraal, naar de klant centraal. Van een onderwijsinstelling naar een marktgerichte instelling, een instelling die zorgt voor een voortdurende effectieve wisselwerking tussen het onderwijs en zijn omgeving ("van binnen naar buiten en van buiten naar binnen").

Een marktgerichte organisatie vraagt een flexibele organisatiestructuur en een flexibele inzet van een resultaatgericht team van docenten die op de hoogte zijn van wat er speelt in het bedrijfsleven.

In de hiernaast weergegeven tabel¹³ wordt duidelijk dat een onderwijsinstelling op een groot aantal punten nog verschilt van een marktgerichte instelling.

Onderwijsinstelling	Marktgerichte instelling
Meer naar binnen gericht	Van binnen naar buiten, van buiten naar binnen
Weinig flexibel	Flexibel, resultaatgericht
Stabiel	Pluriform
Risicoloos	Risicomangement
Prijs niet belangrijk	Prijs belangrijk
Kwaliteit minder belangrijk	Kwaliteit heel belangrijk
Beloningssysteem eenduidig	Beloningssystemen op basis van resultaat en kwaliteit
Weinig planning	Veel planning
Weinig differentiatie	Veel productdifferentiatie
Kunsmatige plansystemen	Struggle for life
Niet marktgericht, subsidiebepaald	Marktgericht
Niet klantgericht	Klantgericht
Op één doelgroep/groepen gericht	Op het individu gericht
Niet resultaatgericht	Resultaatgericht

De ontwikkeling van het AOC naar een marktgerichte instelling vraagt om een marktgerichte benadering en een daarbij behorende cultuur.

Daarnaast vraagt het specifiek van het AOC:

- een visie uitgaande van regionale economische ontwikkeling;
- externe oriëntatie van het management en de docenten:
 - kennis van de markt;
 - actieve participatie op en samenwerking met de markt/het regionale bedrijfsleven;
 - vermogen om kansen op de markt te signaleren, leervragen te stimuleren en om te zetten in een concreet aanbod.

- draagvlak binnen de hele organisatie;
- flexibel inzetbaar en competent personeel, aansluitend bij de beroepscontext;
- omslag van taak- naar mensgericht;
- een goede financiële organisatie (gezien de noodzaak tot scheiding van publiek en private geldstromen).

¹³ Handboek contractonderwijs, 1997



5 Sterke/zwakke kanten anno 2007 en knelpunten

Als AOC's - individueel en/of gezamenlijk - een nieuwe koers in willen gaan zetten met hun cursus- en contractonderwijs de komende jaren, is het van belang dat zij zich bewust worden van de sterke en zwakke kanten van het AOC in relatie tot de eisen die een marktgerichte instelling stelt. Op basis hiervan kan de koers worden bepaald.

Wat zijn de belangrijkste sterke kanten?

AOC's:

- hebben een ontwikkeling richting vraagsturing in gang gezet en zien meer kansen op nieuwe (ook "grijze") markten, bijvoorbeeld:
 - reïntegratie trajecten;
 - natuur- en milieu educatie;
 - totaalproducten: b.v. bedrijf in Aalsmeer verkoopt machines, incl. training verzorgd door AOC;
 - EVC-trajecten.
- hebben binnen het contractonderwijs vakmensen werkzaam met actuele kennis van de ontwikkelingen in de markt;
- hebben relatief veel ervaring met de ontwikkeling richting competentiegericht leren (sinds '00);
- zijn t.o.v. ROC's
 - van oudsher meer marktgericht (maar nog niet genoeg!);
 - kleiner, flexibeler en slagvaardiger;
 - meer ervaren met praktijkleren en hebben meer financiële ruimte o.b.v. het praktijkleerbudget.

Wat zijn de belangrijkste zwakke kanten?

AOC's:

- zijn nog sterk intern gericht;
- hebben geen gezamenlijke visie op de ontwikkeling als marktgerichte instelling;
 - AOC's als loopbaancentrum/kennisonderneming is lange tijd gezien als "luchtfietserij";
 - een marktgerichte instelling wordt als bedreigend ervaren voor het reguliere onderwijs ("uitverkoop aan het bedrijfsleven").
- hebben een beperkt marktaandeel op de "post-initiële" markt;
 - commerciële aanbieders beheersen de markt.
- zijn nog te sterk aanbodgericht;
 - de deelnemer/cursist vraagt steeds meer om maatwerk i.p.v. gestandaardiseerde trajecten.
- hebben onvoldoende kennis van de regionale markt;
 - maximaal 20% van het Bve-veld houdt op systematische wijze de markt in de gaten.¹⁴

¹⁴ Cinop, Contractonderwijs in de Bve sector, 2004

- realiseren een beperkte kruisbestuiving tussen contractonderwijs en regulier onderwijs;
 - zijn eenzijdig gericht op het belang van regulier onderwijs;
 - zetten voor contractactiviteiten beperkt personeel vanuit de reguliere opleidingen in (externe inzet personeel, CCO docenten missen bepaalde didactische vaardigheden);
 - creëren onvoldoende draagvlak in de organisatie voor de ontwikkeling van het cursus- en contractonderwijs;
 - laten de "unit" CCO te autonoom opereren (CvB's weten niet altijd waar het cursusonderwijs zich mee bezig houdt. CCO en regulier zijn vaak 2 werelden op zich).
- voeren geen gericht "alumni beleid";
 - benaderen oud leerlingen onvoldoende systematisch.
- kenmerken zich door een inflexibele organisatiestructuur, teveel gericht op beheersing, verantwoording en controlemechanismen;
 - zijn daardoor log en langzaam opererend in de markt.
- hebben nog geen marktgerichte cultuur;
 - regulier personeel ziet CCO "als iets erbij";
 - mbo docent spreekt de taal van het bedrijf niet;
 - CCO docenten zetten zich af tegen/houden zich afzijdig van onderwijsvernieuwing en wet- en regelgeving en voelen zich niet medeverantwoordelijk voor het instituut en de ontwikkelingen binnen het reguliere onderwijs.
- hebben geen positief imago bij de bedrijven; onbekend maakt onbemind;

- bedrijven verwachten geen maatwerk van scholen, zij zien scholen als leveranciers van gestandaardiseerde trajecten die alleen tussen 9 en 5 werken gedurende een beperkt deel van het jaar;
- zijn duur (de onderwijs CAO is te duur om te concurreren met de commerciële opleiders).
- hebben veel plannen om de markt op te gaan, maar zetten dit onvoldoende om in concrete activiteiten.

Knelpunten

Het toekomstperspectief afgezet tegen de sterke en zwakke kanten van het AOC als marktgerichte instelling leidt tot knelpunten die terug te brengen zijn tot 4 categorieën¹⁵

- integrale visie ontwikkeling
- flexibiliteit
- CAO
- docenten

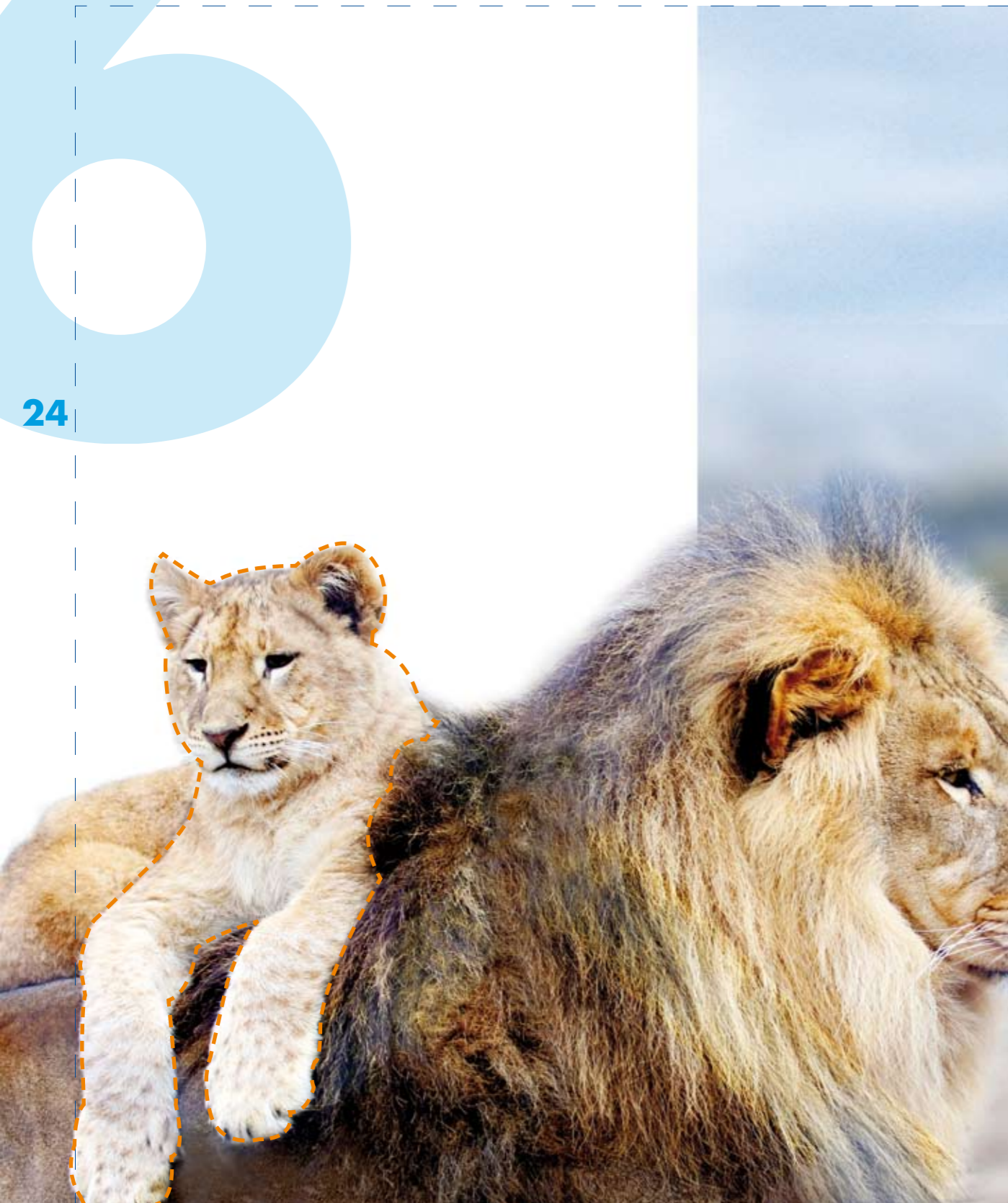
Een gebrek aan integrale visieontwikkeling heeft tot gevolg het ontbreken van een centraal aanspreekpunt binnen de organisaties, onvoldoende draagvlak, een onduidelijke organisatiestructuur (juridisch gezien en wat betreft de scheiding tussen publieke en private geldstromen), onvoldoende afstemming tussen reguliere activiteiten en contract activiteiten, bureaucratie, het gebrek aan coördinatie, het weinig gericht zijn op de markt, trage organisatorische afwikkelingen, het denken vanuit producten in plaats van vanuit vraag, gebrek aan daadkracht vanuit het management en het onvoldoende ingebed zijn in de organisatie.

Bij flexibiliteit gaat het (ook) om de beschikbaarheid van docenten, het ingebed zijn in een schooljaar van 38 weken, de schoolcultuur die niet strookt met een commerciële instelling en het niet kunnen inspelen op korte termijn vragen.

Docenten zouden niet deskundig genoeg zijn om contractactiviteiten uit te voeren en bovendien kleeft aan hen het (inflexibele) schoolimago. De onderwijs CAO maakt hen daarbij te duur.

Deze knelpunten lijken niet hoopgevend voor de ontwikkeling van het groene servicecentrum. Toch moeten de eerder geschetste kansen voldoende motief zijn voor de AOC's om een gezamenlijke strategische agenda op te stellen voor de verdere ontwikkeling van het cursusonderwijs.

¹⁵ Cinop, Contractonderwijs in de Bve sector, 2004



6 Voorstel voor een strategische agenda

De agenda van de AOC's voor 2010 bestaat uit 6 strategische doelen. Gericht op de ontwikkeling van:

1. Het AOC als hét loopbaancentrum binnen de regio.
2. CCO als een professioneel georganiseerd 'servicecentrum' binnen het AOC.
3. Randvoorwaarden die de ontwikkeling van de onderwijsinstelling naar de marktgerichte instelling mogelijk maken.

4. De strategische inzet van competent personeel.
5. Regionale netwerkvorming.
6. Governance: horizontale verantwoording.

Hieronder worden deze strategische doelen uitgewerkt in concrete doelstellingen met bijbehorende prestatie-indicatoren.

1. Het AOC als hét loopbaancentrum binnen de regio

Wat moeten we hiervoor concreet bereiken?

Doelstellingen	Waar rekenen we onszelf op af?
<ul style="list-style-type: none"> • Een integratie van CCO en regulier onderwijs. • AOC's kennen - en maken optimaal gebruik van - de mogelijkheden van de (regionale) markt. • AOC's investeren in alumnibeleid. • Het AOC wordt hét aanspreekpunt voor overheden, organisaties en bedrijven in de regio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eén – op competenties gebaseerd onderwijsconcept – voor alle vormen van leren. • De systeem- en cultuurscheiding tussen regulier en CCO is verdwenen. • AOC's maken structureel regionale marktanalyses. • 30% van de omzet van het AOC komt uit cursus- en contractactiviteiten. • AOC's sluiten "terugkomcontracten" met alle schoolverlaters en onderhouden hun netwerk met deze nieuwe ondernemers. • Schoolverlaters houden binding met het AOC in het kader van "een leven lang leren". • AOC's zijn penvoerder van de belangrijkste regionale innovatieprojecten binnen het groene domein.

<ul style="list-style-type: none"> • AOC's zijn aantrekkelijke kennispartners voor het (regionale) bedrijfsleven en vormen een regionaal kennishuis. • Bedrijven zijn bewust - en maken gebruik – van de aantrekkelijk financiële mogelijkheden voor scholingstrajecten binnen het AOC. • Een specifieke gerichtheid op de etnisch ondernemer in de regio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het regionale bedrijfsleven ziet het AOC als helpdesk t.a.v. bijvoorbeeld wet- en regelgeving. • Elk AOC is voor minimaal 10 bedrijven "preferred supplier". • De AOC's zijn de ontmoetingsplaats voor het regionale bedrijfsleven. • Bbl-maatwerktrajecten worden het bruggenhoofd voor integrale bedrijfsscholingstrajecten • Bedrijven benutten hun fiscale mogelijkheden optimaal. • Bedrijven benutten de O&O fondsen optimaal. • De groene sector benut 80% van de Europese subsidies. • De ontwikkeling van specifieke trajecten voor etnisch ondernemers. • Een substantiële toename van allochtone cursisten en deelnemers.
---	--

2. CCO als professioneel georganiseerd 'servicecentrum' binnen het AOC

Wat moeten we hiervoor concreet bereiken?

Doelstellingen	Waar rekenen we onszelf op af?
<ul style="list-style-type: none"> • Een professionele aansturing van de marktactiviteiten. • Duidelijkheid over het optimale organisatiemodel rond de marktactiviteiten, incl. de juridische vormgeving. 	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijkheid over het optimale organisatiemodel rond de marktactiviteiten, incl. de juridische vormgeving. • Een coördinator/leidinggevende met als profielkenmerken: actuele marktkennis, onderwijskundig leiderschap en people manager. • Een kwaliteitszorgsysteem met kwaliteitsstandaarden voor inhoud en logistiek. • AOC's maken een bewuste keus voor een voor hen optimaal organisatiemodel voor marktactiviteiten.

3. Randvoorwaarden die de ontwikkeling van de onderwijsinstelling naar de marktgerichte instelling mogelijk maken

Wat moeten we hiervoor concreet bereiken?

Doelstellingen	Waar rekenen we onszelf op af?
<ul style="list-style-type: none"> • Een adequate ICT infrastructuur. • Een open leercentrum. • Een professionele administratieve en financiële organisatie. • Een actief PR/marketingbeleid gericht op het versterken van het imago richting het bedrijfsleven. • Professioneel personeelsbeleid. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning is een algemeen gehanteerd concept. • Een brede toegankelijkheid van front- en backoffice. • Financieel beleid/financiële situatie is inzichtelijk en "in control", met name wat betreft scheiding privaat-publiek. • Het imago van het AOC bij het bedrijfsleven kenmerkt zich door flexibiliteit, maatwerk en een goede prijs/kwaliteit verhouding. • Duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor te onderscheiden rollen, gebaseerd op competenties met resultaatgerichte, gedifferentieerde beloning.

4. De strategische inzet van competent personeel

Wat moeten we hiervoor concreet bereiken?

Doelstellingen	Waar rekenen we onszelf op af?
<ul style="list-style-type: none"> • Docenten/trajectbegeleiders/trainers zijn op de hoogte van de actuele ontwikkelingen op de markt. • Docenten/trajectbegeleiders/trainers gaan relaties aan met de regionale bedrijven en onderhouden deze relaties. • Het AOC beschikt over een competent personeelsteam met een marktgerichte houding. 	<ul style="list-style-type: none"> • Docenten worden in staat gesteld om actief te participeren op de regionale arbeidsmarkt. • Opleidingstrajecten zijn "up to date". • Docenten zijn (weer) een rolmodel voor hun leerlingen in relatie tot de wereld van de arbeid. • BPV begeleiders worden ingezet als relatiebeheerders. • Alle bedrijfsadviseurs komen in dienst van de AOC's. • Alle docenten werken voor 20% van hun tijd binnen het servicecentrum. • Docenten kunnen worden ingezet als acquisiteur, redacteur/ontwikkelaar en trainer. • Een werving en selectiebeleid gericht op het ontwikkelen van een competent team.

5. Regionale netwerkvorming

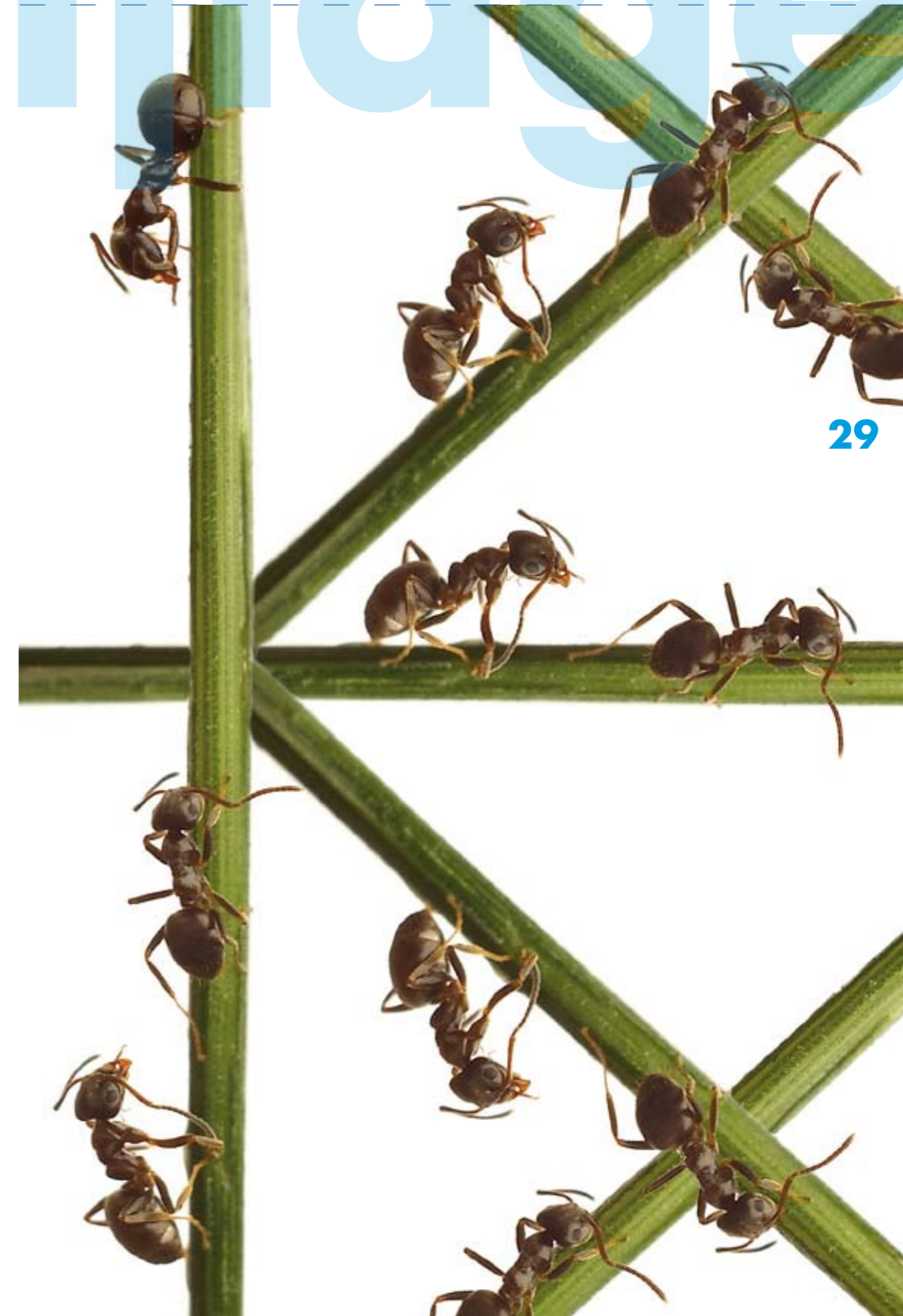
Wat moeten we hiervoor concreet bereiken?

Doelstellingen	Waar rekenen we onszelf op af?
<ul style="list-style-type: none">• Verantwoordelijkheid voor aanpak van maatschappelijke vraagstukken in de regio.• Betrokkenheid bij uiteenlopende netwerken.• Transparante positie in netwerken met vooraf gestelde doelen, vastgelegd in covenanten en/of partnerships.	<ul style="list-style-type: none">• Structurele contacten met vertegenwoordigers van bedrijfsleven en overheid in de regio.• Netwerkvorming op basis van onderwerp, opleiding, beroepsgroep en zowel branchespecifieke als sectoroverstijgende netwerken.• Maak eigen doelstellingen duidelijk en respecteer doelstellingen andere participanten. Realiseer alle doelen in gezamenlijkheid.• Gemeenschapszin en eigen (regionale) identiteit.

6. Governance: horizontale verantwoording

Wat moeten we hiervoor concreet bereiken?

Doelstellingen	Waar rekenen we onszelf op af?
<ul style="list-style-type: none">• Dialoog over kwaliteit.• Verantwoording van activiteiten in de regio. <ul style="list-style-type: none">• Gelijkwaardige verhouding tussen onderwijs en bedrijfsleven.	<ul style="list-style-type: none">• Gezamenlijke kwaliteitsstandaarden.• Overleg en publieke verantwoording over activiteiten aan stakeholders op elk niveau (Strategisch, tactisch en operationeel).• Partnerships tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven.



Een mogelijk organisatiemodel

In het toekomstperspectief voor de verdere ontwikkeling van het AOC wordt een palet aan activiteiten geschetst in relatie tot de brede opleidingsmarkt: o.a. advisering in scholingstrajecten, kennis makelen, onderwijs aanvullen, de dienstverlening, partnership/netwerkclusters met branches, inhoudelijke advisering, brancheopleidingen, open inschrijvingen, contract onderwijs gemengd met regulier, communicatie en managementvaardigheden, vaktechnische doorscholing en EVC trajecten. "CCO nieuwe stijl" kan hierbij als 'groen servicecentrum' op verschillende wijzen gepositioneerd worden.

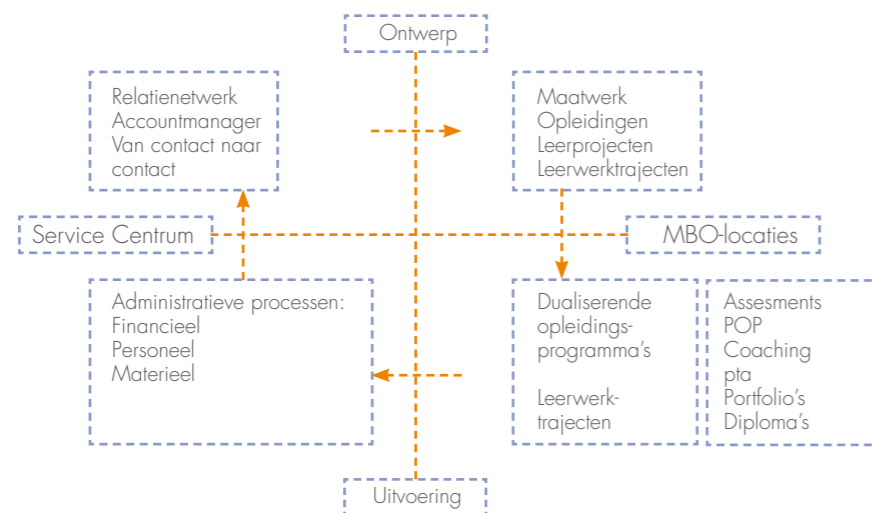
De rol van het groene servicecentrum als integraal onderdeel van het AOC kan zich bijvoorbeeld met name richten op het initiëren van activiteiten (de acquisitie), het onderhouden van de klantrelatie, het medeontwerpen van het leertraject en de ondersteuning van de

uitvoering op het gebied van:

- de administratieve processen;
- de financiële verantwoording van geldstromen;
- de inzet van competent personeel;
- het organiseren van een fysieke leeromgeving op maat en;
- het bewaken van de kwaliteit.

Kortom, het servicecentrum is in deze vorm ondersteunend aan de uitvoering van individuele leertrajecten van deelnemers van 16-65 jaar op de mbo locaties van de AOC's. Hierbij is het servicecentrum aan te merken als hoofdaannemer, en de uitvoeringslocaties als onderaannemers.

Hieronder een voorbeeld van een organisatie-model van het groene servicecentrum als onderdeel van het AOC zoals hiervoor beschreven en ingebed in de regio.





Willy Brandtlaan 81
6716 RJ Ede
Postbus 458
6710 BL Ede
T 0318 - 648 900
F 0318 - 641 184
E info@aocraad.nl
I www.aocraad.nl