

Wendbaar Vakmanschap in lerende organisaties



Deel 2 || Businessplan || Juni 2018

Voorwoord

In een wereld die constant verandert, moet je snel kunnen anticiperen op ontwikkelingen. We moeten ons flexibel opstellen en wendbaar blijven – als school, als bedrijf, als werknemer, als student. Dit is precies de reden waarom we samen met het Friesland College en onze partners in de regio het programma ‘Wendbaar vakmanschap in een lerende organisatie’ hebben voorbereid. Met dit programma geven we de toekomst samen vorm.

Samenwerken is wat ons betreft de sleutel voor een goede voorbereiding op de toekomst. Maar niet zo maar samenwerken. We hebben hier in de regio in de jaren die achter ons liggen – en ik spreek zeker ook namens mijn collega’s van het Friesland College – een hechte en vertrouwensvolle relatie met het bedrijfsleven en publieke organisaties binnen de food-sector opgebouwd. Een relatie waarin we gezamenlijk anticiperen op de arbeidsmarktbehoefte om zo invulling te kunnen geven aan de werkgelegenheidsopgave binnen de sector. Met het programma dat we hier ter beoordeling aan u voorleggen geven we hier een extra impuls aan.

Inhoudelijk ligt de focus van ons programma op voedsel. Het is een branche waarin gezondheid, smaak en veiligheid hand in hand gaan met hightech en ambachtelijkheid. Een branche die ook belangrijk is voor de sociaaleconomische ontwikkeling van de regio. Met onze partners – bedrijven, overheden en onderwijs – willen we gezamenlijk de transitie realiseren naar een nieuwe manier van continu leren en ontwikkelen in de foodsector. Samen werken wij toe naar wendbaar vakmanschap in lerende organisaties.

We richten ons op nieuwe technologieën en kennis over innovatieve bedrijfsprocessen. Vanzelfsprekend, zou ik bijna willen zeggen. Want we gaan een stap verder. Immers, met kennis alleen, ook al is het de meest moderne kennis, redden we het niet. De kern van ons programma is het stimuleren van professionele wendbaarheid. Een beroepshouding die je in staat stelt om je constant de stroom aan innovaties en nieuwe technieken eigen te kunnen maken, in de dynamiek van het arbeidsproces. Deze transitie is noodzakelijk om toekomstige en huidige medewerkers in de foodsector die competenties te laten ontwikkelen die zij nodig hebben in de voortdurend veranderende omgeving van de foodsector. Beide, onderwijs en bedrijfsleven, hebben concepten nodig die medewerkers en studenten stimuleren en faciliteren de regie te nemen op hun eigen ontwikkeling – de ontwikkeling tot wendbare vakmensen.

Zo hopen we bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van de toekomstige en huidige professionals en de bedrijven waar zij nu of in de toekomst aan het werk zijn.

In de komende vier jaar willen we samen aan het werk. Samen leren, samen innoveren en hopelijk samen successen behalen. Na deze verkenningfase hopen we door te kunnen gaan, mede gedragen door de sterke netwerken en binnen de regio. Als bedrijfsleven en onderwijs willen we in dit proces een positieve rol spelen en samen zoeken naar de beste oplossingen voor de maatschappelijke uitdagingen van vandaag en morgen. Daarmee investeren we in een duurzame toekomst en veerkracht van de regio.

Drs. I.D. Dulfer-Kooijman, MBA
Voorzitter College van Bestuur Nordwin College

Inhoud

0. Samenvatting	4
1. Onze misie en visie	6
2. Onze doelstellingen	6
Onze hoofddoelstelling	6
Onze subdoelen	6
Wendbaar vakmanschap – wat verstaan we daar onder?	6
Wat is nodig op weg naar wendbaar vakmanschap?	7
Wendbaar Vakmanschap en de flexibele leeromgeving	8
De betrokken opleidingen en kwalificaties	9
3. Ons partnerschap	9
De partners, hun vraag, de taakverdeling en de opbrengst	9
De organisatie	11
Organogram	12
4. Onze activiteiten	12
De programmalijnen	12
#1 – Eigen Vakmanschap	12
#2 – Lerende organisatie	12
#3 – School in bedrijf	13
#4 – Op weg naar kansrijk vakmanschap	13
#5 – Community of knowledge & practice	13
De werkpakketten per programmalijn	13
De planning – globaal overzicht	16
5. De resultaten	16
Mijlpalen	16
6. Risicoanalyse	17
7. Bewaking van de voortgang	18
8. Hoe stellen we kennis en faciliteiten beschikbaar	19
9. Hoe gaan we verder na 4 jaar?	19
10. Activiteitenplanning	20
11. Toelichting op de begroting	20
12. Businessmodel Canvas	21



o. Samenvatting

Wat willen we bereiken?

Onze belangrijkste doelstelling is om opleidingen zodanig in te richten dat studenten/toekomstige werknemers en werknemers via BBL-trajecten in staat worden gesteld om continu te leren en zich te ontwikkelen. Hierdoor kunnen onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden gezamenlijk de transitie realiseren naar een manier van continu leren en ontwikkelen in de foodsector. Samen werken zij toe naar wendbaar vakmanschap in lerende organisaties in de foodsector.

Wat gaan we doen?

We hebben ons project ingedeeld in vijf werkpakketten zoals hiernaast in de afbeelding weergegeven. We gaan ze kort aan u voorstellen.

Eigen vakmanschap

Als (toekomstig) professional in de foodsector moet je leren om zelf het heft in handen te nemen. Zelf de regie nemen op de eigen ontwikkeling en kennis, je netwerk uitbouwen en benutten, zelfbewust reflecteren op je eigen functioneren en vertrouwen hebben in je eigen kunnen. Wendbaar vakmanschap dus. Nieuwe functieprofielen en leeromgevingen zijn hiervoor nodig.

Lerende organisaties

Je doet dit als medewerker niet alleen. Ook het klimaat in de onderneming speelt hierbij een rol. Niet strak vasthouden aan procedures en processen, maar open staan voor experiment, verandering en verbetering. Niet een of twee keer, maar continu. Een balans vinden tussen dynamiek en stabiliteit. Een groeicultuur creëren, waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen maar tegelijk ondersteund worden door onderwijs en eigen organisatie. In dit klimaat kunnen medewerkers en studenten zich maximaal ontwikkelen.

Onderwijs als partner

Dit betekent dat ook het onderwijs op een andere manier vormgegeven moet worden. De markt vraagt om medewerkers met de competenties die we hierboven hebben beschreven en die studenten zich tijdens hun opleiding eigen moeten maken. Dat kan niet in de beslotenheid van het klaslokaal en slechts een incidenteel uitstapje naar de praktijk op de werkvloer. Constante en hechte samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is cruciaal.

Instroom uit andere branches

Op de arbeidsmarkt is sprake van krimpsectoren en groeisectoren, de foodsector is een groeisector. Daar is de vraag naar goed opgeleide mensen groot en 90% van alle mbo-functies wordt ingevuld door zijinstromers. De scholing van deze mensen tot wendbare vakmensen via vernieuwde specifieke BBL trajecten geeft meer perspectief voor (toekomstige) werknemers en is essentieel voor het functioneren van de sector om de vraag naar voldoende personeel in te kunnen vullen.

Samen kennis creëren en delen

We spreken van leren als continu proces in en naast de dagelijkse beroepspraktijk. Daarvoor heb je ten eerste een goed netwerk nodig. We noemen dit de Community of Knowledge & Practice. Daarnaast moet de kennis geborgd worden, toegankelijk worden gemaakt en in een doorlopend proces aangevuld worden. We koppelen hiervoor de partners uit de regio Friesland aan een landelijk netwerk. Zo kunnen we zorgen voor een brede kennisinput en disseminatie vanuit het hele land.

Met wie gaan we samenwerken?

Aan onze pps nemen twee soorten partners deel. Dit zijn aan de ene kant de kernbedrijven, die deelnemen aan meerdere, en soms zelfs aan alle programmalijnen. De kernbedrijven zijn de volgende 8 bedrijven: CSK Food Enrichment, Friesland-Campina, Holiday Ice, Jacobs Douwe Egberts, Lamb Weston-Meijer, Royal Smilde Food, Royal Steensma en Vitens. We gaan ervan uit dat het aantal participerende kernbedrijven de komende jaren zal toenemen.

Daarnaast is er een reeks bedrijven die deelnemen aan Programmalijn 5 en die dus vooral een bijdrage leveren aan de Community of Knowledge en Practice en een kennisplatform. Dit is de doorontwikkeling van een eerder initiatief om een bronnenbank voor food en feed te maken. Bedrijven en scholen uit dit initiatief zijn voorlopig uitsluitend betrokken bij programmalijn 5. Hun bijdrage is substantieel lager. Het gaat hierbij om Avandis, Avebe, Beko, Bel-Leerdammer en Nevedi. Vanuit de branche nemen verder nog deel: de Stichting opleidingen levensmiddelenindustrie (SOL) en ketenorganisatie ZuivelNL, De deelnemende mbo-scholen voor alle programmalijnen zijn Nordwin College, Friesland College, Hogeschool Van Hall Larenstein en NHL Stenden Hogeschool. Aanvullend daarop nemen de volgende AOCs deel aan Programmalijn 5: Clusius College, AOC Oost, Aeres MBO, Citaverde, Wellant College, Lentiz en Helicon. Vanuit het hbo doen mee Hogeschool Van Hall Larenstein en NHL Stenden, samenwerkend onder de naam Life Sciences & Technology.

Overkoepelende partner is de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs en Bedrijfsleven. Ten slotte noemen we hier kennispartner TNO die we om medewerking hebben gevraagd vanwege de expertise op het gebied van wendbaar vakmanschap en de objectieve rol die TNO kan spelen bij het monitoren van de ervaringen in het project, gericht op het duurzaam voortzetten van het samenwerkingsverband in de triple helix. TNO is in de projecten die geleid hebben tot deze PPS vaste kennispartner en mede-ontwerper geweest.





Wat gaan we opleveren?

- Nieuwe competenties voor 20 docenten van de deelnemende opleidingen;
- Een curriculum nieuwe stijl voor de betrokken opleidingen, vanuit de visie en principes van wendbaar vakmanschap en gebaseerd op praktijkgestuurd leren en het bevorderen van wendbaar vakmanschap, toepasbaar op BOL en BBL;
- Een werkbare systematiek en repertoire aan werkvormen (binnen BOL en BBL) voor inzet in het nieuwe leren en ontwikkelen;
- Nieuwe, in het project ontwikkelde vormen van praktijkgestuurd leren in minimaal 5 bedrijven;
- Een facilitaire leeromgeving voor BOL en BBL waarvan minimaal 200 studenten en medewerkers van 10 bedrijven gebruik van maken (120 BOL, 80 BBL), gericht op het ontwikkelen van wendbaar vakmanschap;
- Een Operators' Support System (OSS) – een door experts en studenten gezamenlijk ontwikkeld leersysteem met als doel inzicht te krijgen in de relatie tussen techniek en proces om zelfstandig en proactief te kunnen werken;
- Een nieuwe specifieke aanpak en een ontwikkelaanbod voor twee nieuwe BBL-doelgroepen: huidige werkzoekenden en medewerkers die uit andere sectoren op de arbeidsmarkt komen. Er doen minimaal 60 mensen mee in pilots;
- Een systematisch overzicht van de toekomstige taken en competenties (profielen) in de foodsector;
- De Community of Knowledge & Practice met minimaal 20 deelnemende bedrijven, 10 onderwijsinstellingen en 5 maatschappelijke instellingen (gemeenten, UWV, etc.) en meer dan 150 personen actief;
- Een kennis- en communicatieplatform dat de bronnen levert voor het praktijkgestuurd leren, formeel en informeel;
- Een handboek met ontwerpprincipes, voorbeelden van praktische invulling en best practices, gericht op transfer naar andere sectoren.

Hoe gaan we na de eerste vier jaar verder?

De partners hebben uitgesproken dat het streven is om ook na de looptijd van vier jaar de samenwerking te continueren. Om deze verduurzaming te realiseren zal dit onderwerp al vanaf het begin als vast agendapunt worden opgenomen tijdens partnermeetings. Vanaf het tweede jaar willen we concrete verdienmodellen exploiteren. De producten worden ontwikkeld en aangeboden aan de huidige partners maar ook aan andere bedrijven die mogelijk ook kunnen toetreden als nieuwe partner. Na 4 jaar is er sprake van een intensieve facilitaire leeromgeving, een bronnenbank gevuld en gebruikt door onderwijs en bedrijfsleven. Het continueren van de PPS na 4 jaar blijft nodig om de facilitaire leeromgeving te blijven vullen en continu aan te passen op de snel veranderende beroepseisen en samen invulling te blijven geven aan praktijkgestuurd leren. Het is door de huidige partners benadrukt om elkaar ook na deze periode minimaal twee maal per jaar in een partnermeeting te blijven treffen. Deze fysieke ontmoeting is essentieel om ontwikkelingen, wensen en behoeften nader af te stemmen. In het vierde jaar van de PPS periode gaan we gezamenlijk een meerjarenprogramma opstellen waaraan de deelnemers zich na 2022 structureel met elkaar gaan committeren, ook in de vorm van een financieel commitment. De voortzetting van de pps is gebaseerd op een mix van eigen middelen, een basisfinanciering vanuit de partners (onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden) en middelen uit producten en projecten. De exploitatie van de bronnenbank is een belangrijk onderdeel in het businessmodel voor de periode na de subsidie.



1. Onze misie en visie

Visie

Als partners in Wendbaar Vakmanschap bundelen wij onze kennis en energie om de huidige innovatiekracht in de foodsector ook voor de toekomst te kunnen behouden.

Missie

Dit lukt ons alleen als de mensen die in de sector (gaan) werken continu beschikken over de nieuwste kennis en de juiste beroepshouding. Hun ontwikkeling staat centraal en is de sleutel tot succes. De traditionele manier van opleiding en ontwikkeling en traditionele opleidingen past steeds minder goed. Vraag en aanbod moeten op een snellere en doeltreffendere manier gearticuleerd en op elkaar afgestemd worden. Wij willen de juiste methodieken ontwikkelen binnen BBL en BOL, in de praktijk testen en valideren. Zo helpen we onze eigen sector vooruit – in onze regio, in Noord-Nederland, landelijk en misschien zelfs Europees. We leveren daarnaast voorbeelden en best practices voor vele andere branches waar de uitdagingen vergelijkbaar zijn en alleen de content verschilt.

Voor ons komt dit neer op de volgende vijf hoofdpunten:

- Wendbaar Vakmanschap is nodig in toekomstige werkomgevingen
- Scholen en bedrijven zijn lerende organisaties en stimuleren vakmanschap en de ontwikkeling daarvan
- Continu verbeteren is de fundamentele beroepshouding en een persoonlijke kwaliteit
- Ontwikkelen van mensen is de sleutel tot succes
- Werken = Leren = Innoveren: vakman nieuwe stijl

2. Onze doelstellingen

Deze transitie naar wendbaar vakmanschap is noodzakelijk om toekomstige en huidige medewerkers in de sector die competenties te laten ontwikkelen die zij nodig hebben in de voortdurend veranderende omgeving van de foodsector. Zowel het bedrijfsleven als het onderwijs hebben hierin een taak. Bedrijven moeten lerende organisaties worden waar studenten en medewerkers gefaciliteerd worden om te leren en waar de hiervoor benodigde kennis eenvoudig beschikbaar is. Scholen moeten studenten (BOL en BBL) voorbereiden op voortdurend veranderende functies. Beide, onderwijs en bedrijfsleven, hebben concepten nodig die studenten en medewerkers stimuleren en faciliteren de regie te nemen op hun eigen ontwikkeling – de ontwikkeling tot wendbare vakmensen.

Om dit te realiseren moeten bedrijven en onderwijsinstellingen samen de transitie maken naar een nieuwe manier van leren. Onze pps vormt een community van bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen die samen deze transitie vormgeven. De partners binnen de pps anticiperen gezamenlijk op de arbeidsmarktbehoefte om zo invulling te kunnen geven aan de werkgelegenheidsopgave binnen de sector.

Onze hoofddoelstelling

We willen mensen en organisaties in de foodsector in staat stellen om vanuit BOL en BBL continu te leren en zich te ontwikkelen. We willen een bijdrage leveren om bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden gezamenlijk de transitie te laten realiseren. Zij werken toe naar wendbaar vakmanschap in lerende organisaties in de foodsector.

Onze subdoelen

- Studenten (BOL, BBL) enthousiasmeren en opleiden voor werk in de constant veranderende levensmiddelenbranche, door:
 - Inzicht in de toekomstige taken en competenties (functieprofielen) in de productieomgeving van de foodsector
 - Het ontwikkelen en inrichten van een nieuwe leersystematiek en leeromgeving voor BOL en BBL, gericht op wendbaar vakmanschap
 - Begeleiden van werkzoekenden en zijinstromers vanuit krimpsectoren naar de foodsector middels BBL
 - De transitie naar lerende organisaties (onderwijs en bedrijven) om mensen in ontwikkeling op de juiste manier te begeleiden
- Het vormen van een community van onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden die samen het nieuwe vakmanschap ontwikkelen, faciliteren en uitvoeren
- Het ontwikkelen van een bronnenbank / kennisplatform om nieuwe kennis te borgen, door te ontwikkelen, te delen en overdraagbaar te maken

Wendbaar vakmanschap – wat verstaan we daar onder?

De foodsector in Friesland opereert in een dynamische omgeving die onder meer wordt veroorzaakt door technologische vernieuwing, economische ontwikkelingen en veranderende klantwensen. De levensmiddelenindustrie is een sector waar lopende en nog te verwachten veranderingen hoge eisen stellen aan de kennis, vaardigheden en beroepshouding van medewerkers. Slimme fabrieken, waar machines en robots onderling communiceren, zelf fouten opsporen en herstellen – het bestaat al in onze branche of het staat te gebeuren. Maar het maakt mensen niet overbodig. Alleen: zij hebben andere kennis nodig dan vroeger, hun taken en verantwoordelijkheden in de productieketen veranderen en hun kennis moet constant vernieuwd worden en op peil blijven.

Wendbaar vakmanschap komt erop neer dat:

- Mensen regie hebben op de eigen ontwikkeling,
- daarbij een eigen netwerk bouwen en benutten,
- vertrouwen hebben in eigen kunnen en waarde en vooral:
- een focus hebben op continu ontwikkelen en verbeteren – van jezelf en van je organisatie.

Voor onderwijsinstellingen betekent dit dat ze moeten meebewegen met de veranderende competentiebehoefte van het bedrijfsleven. Door de continue verschuiving van de taakverdeling tussen mens en technologie en om te kunnen werken met de nieuwste technologieën, moeten werkenden zich continu blijven ontwikkelen. De opgave voor het onderwijs hierin is om nieuwe werkvormen te vinden binnen BBL en BOL om mensen in een vloeiend proces te brengen naar eigen regie op ontwikkeling.



Rimmert de Jong, algemeen directeur van Royal Steensma

We willen innoveren richting een lerende organisatie en hebben daar de eerste stap voor gezet. Door medewerkers van de werkvloer te betrekken bij uitdagingen en daarbij de deskundigen binnen het bedrijf in te zetten als bron, ontstaat een nieuwe dynamiek. Alle leidinggevenden van de vestiging Franeker hebben samen met MBO Life Sciences een eerste opzet gemaakt. Daardoor kwam al een nieuwe manier van denken op gang.

Wat is nodig op weg naar wendbaar vakmanschap?

In onze pps gaat het om een volstrekt nieuwe wijze van leren en de leeromgeving die daarvoor gecreëerd moet worden. Modulen en andere traditionele methoden vind je daar niet. Het is een leeromgeving waar zowel BOL leerlingen als deelnemers aan BBL kunnen leren door te kiezen uit vele werkvormen. Ook horen er nieuwe vormen van begeleiding bij die stimuleren dat ervaringen uit de praktijk aanzet geven tot leren en ontwikkelen. Dit stelt eisen aan zowel de scholen, de bedrijven, als ook aan (publieke) maatschappelijke instellingen:

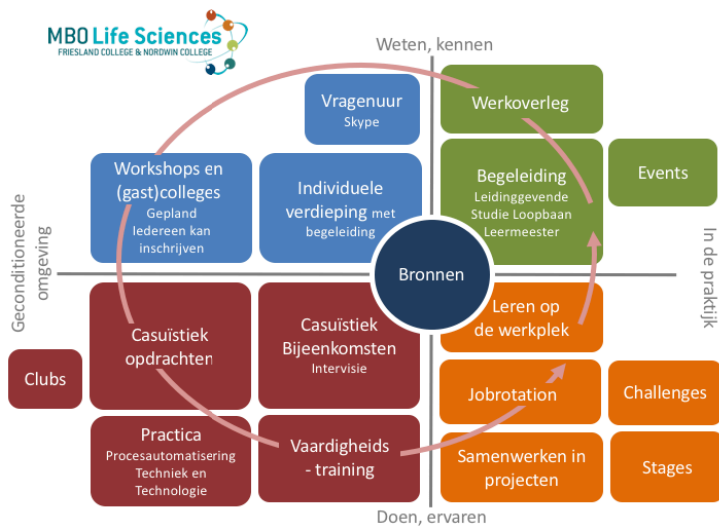
1. In de scholen.
 - Zij weten welke ontwikkelingen gaande zijn, wat dit voor de huidige en toekomstige professionals betekent, welke rol zij als opleiders hierin spelen en hoe zij dit toe kunnen passen
 - Zij worden lerende scholen die flexibel meedenken en vooruitdenken
 - Docenten worden wendbare vakmensen.
2. In de bedrijven:
 - Bedrijven weten wat er van vakmensen wordt verwacht. Zij spelen daarom een rol in het inhoudelijke deel van de opleidingen
 - Bedrijven willen zelf ook lerende organisaties worden. Zij staan open voor veranderingen en verbeteringen van onderop
 - Leren en ontwikkelen wordt integraal onderdeel van het werken en wordt ook ondersteund in het werk en op de werkplek.
3. Niet in de laatste plaats geldt dit ook voor overheden en maatschappelijke instellingen. Scholen en bedrijven kunnen alleen samenwerken met gemeenten, uitvoeringsinstanties en semipublieke organisaties als ook zij meegroeien in de ontwikkeling naar een lerend triple helix partnerschap.

Daarom willen we:

- Huidige en toekomstige professionals opleiden tot wendbare vakmensen.
- Zijinstromers via de BBL laten deelnemen aan scholing en begeleiding naar wendbaar vakmanschap.
- Organisaties en hun medewerkers bij dit proces ondersteunen.
- Een proces voor continue ontwikkeling ontwerpen, testen en valideren – in de bedrijven, in het onderwijs en bij maatschappelijke (publieke) organisaties.



Wendbaar Vakmanschap en de flexibele leeromgeving



Hiervoor hebben we een paar keer het begrip leeromgeving gebruikt. We verstaan daaronder een flexibele leeromgeving met een rijk aanbod voor de lerenden om in hun leervraag te voorzien. Een flexibele leeromgeving zoals wij die voor ogen hebben bestaat uit verschillende onderdelen die elk voor bepaalde doelen geschikt zijn. We hebben ze in de afbeelding hiernaast weergegeven. U ziet een indeling in vier kwadranten. Boven en onder de cognitieve en het handelende leren en links en rechts de situaties in een geconditioneerde omgeving dan wel in de praktijk. Al deze verschillende elementen die u op de afbeelding kunt zien vormen samen het flexibel en op maat inzetbare aanbod waarin we willen gaan voorzien. Want hun optimale waarde bewijzen ze pas als je alle typen binnen bereik hebt. Essentieel is dat het leren bij voorkeur in het kwadrant rechts onderin begint. Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat de beweging langs alle kwadranten van het model het leren en het leereffect sterk bevordert (Ilya Zitter, Hogeschool Utrecht).

Enkele elementen uit dit model zijn nu al in ontwikkeling en worden experimenteel ingezet in de zogeheten FLOTT: de flexibele leeromgeving voor techniek en technologie waar we bij MBO Life Sciences aan werken.

Geleerde lessen

Het traject dat heeft geleid tot deze PPS heeft een aantal belangrijke stappen doorlopen waarin ervaringen zijn opgedaan en het gedachtengoed is getest en bijgesteld. Waarvan hier enkele voorbeelden:

- Bij het ontwerp van het CIV Water is destijds verbinding gemaakt met het programma “vakman nieuwe stijl” dat is gericht op competentieontwikkeling in het beroep. Vertaald in opleidingsprogramma’s voor o.a. de huidige partner Vitens, bleken de uitkomsten verrassend positief. Medewerkers gingen echt anders werken, ze waren meer gericht op continu verbeteren en benutten van elkaars kwaliteiten. Ook na het opleidingsprogramma ging de ontwikkeling van de deelnemers door. Een aantal werkvormen die toen zijn bedacht, beproefd en bijgesteld, zoals het oplossen van werkelijke problemen op locatie en het werken met experts binnen het bedrijf en met bronnen worden als startpunt genomen voor de ontwikkelingen in deze PPS. Ze zijn in experimentele vorm ook al te vinden in het model FLOTT. De huidige visie op wendbaar vakmanschap heeft als belangrijke bron deze door mbo Life Sciences, Vitens en TNO ontworpen trajecten. Deze aanpak waar jaarlijks 15 medewerkers aan deelnemen gaat na de zomer het vierde jaar in.
- Soortgelijke ervaringen hebben we opgedaan bij partner Royal Steensma. Zij gebruiken een probleem waar ze in de praktijk tegenaan lopen als casus die door mensen van de werkvloer wordt opgelost. Er is begeleiding door leidinggevenden, eigen experts en de school. Casuïstiek bleek voor hen een belangrijke werkvorm. Ook bleek dat het beter werkt als medewerkers serieus genomen worden, oprecht naar een oplossing worden gevraagd en dat deze ook wordt vertaald naar de praktijk. Samenspel van begeleiding door school en leidinggevenden is een belangrijke succesfactor. Kortgeleden is het traject afgerond. Deelnemers en leidinggevenden zijn enthousiast over het resultaat. De betrokkenen nemen zelf de regie en zijn duidelijk in ontwikkeling. We zien dit als een eerste experiment. In de PPS moeten we dit doorontwikkelen en begeleidingsmodellen uitwerken.
- Een ander voorbeeld zien we bij partner Holiday Ice. Hun medewerkers hebben aangegeven vooral vanuit de dagelijkse praktijksituaties te willen leren. Vier technici volgen op dit moment een BBL opleiding Allround Operationele Techniek of Mechatronica. Zij doen dit binnen het hierboven geschetste FLOTT-model. De student heeft een grote mate aan eigen regie en neemt deel aan verbeterplannen. De begeleiding en facilitering vanuit het bedrijf is van groot belang, want leren begint altijd in de praktijk, met een leermeester in het bedrijf. De studieloopbaanbegeleider van de opleider zorgt voor een adequate begeleiding van het verdiepende leren buiten de praktijk. Dat je daarbij terug kunt vallen op een pool aan experts en een bronnenbank (in ons project Programmalijn 5) is een onmisbaar ingrediënt. We nemen deze ervaringen als uitgangspunt voor een verdere uitwerking van de rol van het onderwijs en het samenspel tussen leermeester en studiebegeleider.
- Om te komen tot goede bronnen voor het onderwijs is eerder de kennisbank voor Food en Feed gestart. Al snel bleek dat traditioneel lesmateriaal niet geschikt is voor nieuwe werkvormen zoals die nodig zijn in de ontwikkeling van wendbare vakmensen. De kennis moet anders beschikbaar zijn en er moet een aanbod zijn van uitdagende casussen. Op aanraden van de betrokken bedrijven is om die reden de kennisbank verbonden aan onze PPS.
- Als laatste voorbeeld is er ook nog het Food Application Centre for Technology FACT. Het hoort in het onderdeel ‘practica’, linksonder in ons model. Het gebouw is in oktober klaar. Hier is vooral de automatiseringsopstelling interessant die speciaal is ingericht voor het gebruik in FLOTT, dus om werkelijke praktijkcasussen uit te proberen en productieautomatisering te verbeteren. We hebben geleerd dat dat een beter leereffect heeft dan schoolse abstracte “praktijk”-opdrachten. Door experimenten die je in de bedrijven niet kunt uitvoeren wordt kennis verdiept. In de komende periode gaan we nieuwe methodieken ontwikkelen die we voor FLOTT bruikbaar maken, zodat leervragen van studenten BOL en BBL kunnen worden beantwoord.

Bovenstaande ervaringen hebben zich voorgedaan in verschillende situaties. Wij gaan ze in deze PPS vertalen en toepassen in de ontwikkeling van bekostigde BOL en BBL opleidingen.



Bart Hakbijl, Holiday Ice, directeur operations

Onze medewerkers zijn in de praktijk gevormd en komen op de werkvloer steeds weer nieuwe technieken tegen. De huidige BBL-opleiding is dan onvoldoende flexibel en proactief. Onze medewerkers willen zich graag ontwikkelen door vanuit de praktijk traploos door te schakelen naar het achterliggende (theoretisch) kader. Zo hebben zij meer regie op hun eigen ontwikkeling. Met het programma Wendbaar Vakmanschap wordt een mooie en belangrijke stap gezet, waar wij als Holiday Ice graag aan willen meewerken, om zo onze medewerkers voor te bereiden op de toekomst.

Opleidingen

- MBO Life Sciences (Friesland College & Nordwin College)
- School voor Techniek en Technologie (Friesland College)

Kwalificaties

- | | |
|--|-------------------|
| • Vakexpert voeding en technologie, niveau 4 | crebonummer 25460 |
| • Vakexpert voeding en kwaliteit, niveau 4 | crebonummer 25462 |
| • Vakbekwaam medewerker voeding en technologie, niveau 3 | crebonummer 25461 |
| • Medewerker voeding en technologie, niveau 2 | crebonummer 25460 |
| • Procesoperator A, niveau 2 | crebonummer 25337 |
| • Procesoperator B, niveau 3 | crebonummer 25338 |
| • Procesoperator C, niveau 4 | crebonummer 25303 |
| • Allround operationeel technicus, niveau 4 | crebonummer 25345 |
| • Chemisch Analist, niveau 4 | crebonummer 25046 |
| • Microbiologisch (biomedisch) analist | crebonummer 25045 |
| • Laborant, niveau 3 | crebonummer 25044 |

3. Ons partnerschap

De partners, hun vraag, de taakverdeling en de opbrengst

Bedrijfsleven

Organisatie	Inbreng	Opbrengst
CSK Food Enrichment: Levert ingrediënten voor de voedingsindustrie, met name micro-organismen, sinds kort op een hightech productielocatie.	Participatie in de programmalijnen 1, 3 en 5, via ontwikkeling van proactieve stimulering van medewerkers.	Ontwikkeling van een operator leerstelsel als interface tussen mens en techniek Procesverbeteringen in BOL en BBL.
FrieslandCampina: Zuivel multinational. Nieuwe hightech productielocaties. Vraag naar werkteams met eigen verantwoordelijkheid. Vanwege hoge gemiddelde leeftijd veel nieuwe mensen met de juiste kennis en instelling nodig.	Participatie in programmalijnen 1, 3 en 5, via inbreng van kennis en ervaring inzetten. MBO Life Sciences heeft een lange geschiedenis in het in company opleiden (BBL) voor FrieslandCampina, voor het grootste deel op de traditionele wijze.	Ontwikkeling van zelfsturende teams. Toegang tot actuele informatie in de kennisbank. Procesverbetering in BOL en BBL.
Holiday Ice: Industriële ijsproductie voor de huiskamermarkt. Vraag om medewerkers naar een hoger opleidingsniveau te brengen en tegelijk de basisberoepshouding en leercultuur te verbeteren.	Uitvoeren van experimenteel praktijkonderzoek met een beperkt aantal medewerkers als input voor vernieuwing van BBL, en ontwikkeling tot lerende organisatie worden. Deelname aan programmalijnen 1, 2 en 5. Het bedrijf wil pilots faciliteren en begeleiden.	Lerende organisatie, cultuur ontwikkeld en medewerkers aan het informeel leren. Partner in BOL en BBL trajecten.
Lamb Weston/Meijer: productie van diepgevroren aardappelproducten. Verregaande automatisering met nieuwe eisen aan medewerkers.	Inbreng van ervaringen en ontwikkelkracht. Zitting in stuurgroep. Deelname aan programmalijnen 1 t/m 5.	Modellen voor ontwikkeling van zelfsturende teams.



Vitens: innovatief drinkwaterbedrijf, deelname vanuit bedrijfsonderdelen winning en zuivering.	In leerproces met MBO Life Sciences en TNO uitvoering van experimentele trajecten richting lerende organisatie. Deze resultaten expliciet maken en doorontwikkelen. Deelname in programmalijnen 1 t/m 5.	Leeromgeving en tools, passend bij meerjarig ontwikkelplan voor de organisatie en het personeel waarin de transitie naar wendbaar vakmanschap een belangrijke rol inneemt.
Royal Steensma: producent van bakkerijgrondstoffen en ingrediënten. Wil een efficiency- en kwaliteitsslag maken door medewerkers deel te laten nemen aan het continu verbeterproces.	Inzet op ontwikkeling van BOL en BBL studenten in de in te richten “bakery experience”. Deelname aan programmalijnen 1,2,3 en 5; Deelname aan pilots.	Als lerende organisatie inzetbaar voor de ontwikkeling van BOL, BBL en eigen medewerkers.
Smilde Food: produceert oliën, vetten, salades, etc. Het bedrijf is kortgeleden gestart met het inrichten van de leeromgeving Smilde Food Academy.	Wendbaar Vakmanschap toepassen, testen en valideren in de Smilde Food Academy. Inzichten uit dit experiment delen met opleiders en partners, en in de toekomst verder uitbouwen. Deelname aan programmalijnen 1, 2 en 5.	Medewerkers ontwikkelen naar wendbaar vakmanschap door nieuwe modellen en transitie tot lerende organisatie.
Jacobs Douwe Egberts: koffie- en thee-producent met grote productielocatie in Joure.	Starten met een traject voor de professionalisering van operators en de transitie naar technische operator. Deelname aan programmalijnen 1, 2, 3 en 5.	Inzetbaarheid van operators vergroten door BOL en BBL.
Avandis, Avebe, Beko, Bel Foodservice, De Heus, Feed Design Lab, Henri Willig, Leerdammer, Nevedi, SOL, ZuivelNL	Allen deelname aan programmalijn 5.	Vorming van CKP en kennisplatform.

Publieke partijen

Organisatie	Inbreng	Opbrengst
UWV: Het UWV is vanaf de start al bij de voorlopers van het project betrokken.	Deelname aan programmalijn 4 via inbreng van expertise en middelen voor ontwerpen en testen van BBL-arrangementen voor herintreders en mobiliteitskandidaten.	Nieuwe kansen voor zijinstromers en herintreders / mobiliteitsbevordering.
Gemeente Leeuwarden	Deelname aan kansen in programmalijn 4 via bijdrage in expertise en middelen voor arrangementen in pilots.	Nieuwe kansen voor zijinstromers en herintreders en mobiliteitsbevordering; daarnaast ook versterking arbeidspotential op MBO niveau in BOL en BBL en daardoor aantrekkelijk vestigingsklimaat voor nieuwe bedrijven.
Regionaal werkbedrijf Fryslân Werkt: Samenwerking van Friese gemeenten, UWV, SW-bedrijven en sociale partners.	Aansluiting in programmalijn 4 via deelname aan social lab mee en voorbereiding en uitvoering van de pilots. Inbreng van ervaringen en de inzet van hun consultants.	Nieuwe kansen voor zijinstromers en herintreders / mobiliteitsbevordering; daarnaast ook versterking arbeidspotential op MBO niveau en daardoor aantrekkelijk vestigingsklimaat voor nieuwe bedrijven.
Provincie Fryslân.	Financiële inbreng vanuit programma “Stimulering samenwerking MKB en MBO”.	Kwantitatieve en kwalitatieve verbetering van MBO arbeidspotential

Onderwijsinstellingen

Organisatie	Inbreng	Opbrengst
Nordwin College	Als partner binnen MBO Life Sciences, eigenaar van de opleidingen in de voeding en het milieu. Penvoerder van de pps.	Doorontwikkelen van opleidingen in voeding en milieu. De opleidingen in de voeding worden in deze pps ontwikkeld. Model ontwikkelen praktijkgericht opleiden.



Friesland College	Als partner binnen MBO Life Sciences, eigenaar van de opleidingen in de procestechiek en laboratoriumtechniek. Ontwikkelaar van concept praktijkgestuurd leren.	Doorontwikkeling opleidingen in procestechiek en laboratoriumtechniek; Doorontwikkeling van concept praktijkgestuurd leren naar Wendbaar Vakmanschap.
Hogeschool Van Hall Larenstein	Kennis en ervaringen in de AD Dairy en de opleidingen in de Foodsector met als verbindingen te maken met hbo doorstroom, maar ook HCA-ontwikkeling. Deelname aan programmalijnen 1, 3 en 5.	Betrekken van de AD Dairy in het ontwikkelproces voor medewerkers van bedrijven. Inzichten in mogelijkheden van wendbaar vakmanschap op hbo-niveau.
NHL Stenden Hogeschool	Het lectoraat Wendbaar Vakmanschap van NHL Stenden brengt kennis in, neemt deel aan ontwikkelactiviteiten en kan onderzoeksactiviteiten uitvoeren in programmalijn 1, 3 en 5. De lector Marc Coenders: "Door samenwerking met de opleidingsschool en het inzetten van leerateliers werken onderzoekers, docenten en studenten samen aan praktijkvraagstukken die opkomen in hybride leeromgevingen en betrekking hebben op het in kaart brengen van kansrijke leermomenten en begeleidingsvormen."	Beschrijvingen van kansrijke leermomenten en bijpassende begeleidingsvormen.
Clusius College, AOC Oost, Aeres MBO, Citaverde, Wellant College, Lentiz, Helicon.	Deelname aan Programmalijn 5.	Bronnen en methoden. Inzichten om eigen ontwikkelingen mee te verrijken

Kennispartner

TNO is als kennis- en onderzoekspartner vanaf het begin bij dit initiatief betrokken geweest. Zo ligt mede de basis van deze publiek-private samenwerking (PPS) bij het programma Vakman Nieuwe Stijl (VNS) van TNO. In Wendbaar Vakmanschap zorgt TNO, als kennispartner, voor de inbreng van concepten (Taken van de toekomst, Vakman Nieuwe Stijl; SKILLS), voor de verdieping van kennis door onderzoek, het vertalen hiervan naar nieuwe toepassingen en de monitoring van de eerste 4 jaar, opdat de resultaten van de PPS goed onderbouwd, toepasbaar en overdraagbaar zijn.

De organisatie

Het hart van onze pps wordt gevormd door het kernteam en de werkgroepen voor de programmalijnen.

Het kernteam

Het kernteam bestaat uit

- De projectleider
- De projectmedewerker
- De medewerker voor communicatie
- Twee aanjagers: ervaren contactpersonen uit bedrijven en onderwijs waarmee we al een tijd samenwerken en die als ambassadeur kunnen fungeren. Uit ervaring blijkt dat dit vaak een effectieve manier is om collega's enthousiast te maken
- De voorzitters en/of vicevoorzitters van de 5 werkgroepen (afhankelijk van de agenda)

De projectleider

De beoogde projectleider is Peet Ferwerda. Innovatiemanager bij het Friesland College. Hij heeft een ruime ervaring in het ontwikkelen van onderwijs in samenwerking met bedrijven en was o.a. initiator en eerste directeur van mbo Life Sciences en het CIV Water. Hij is goed bekend in het netwerk van bedrijven in de Food- en watersector en aangesloten bij vele initiatieven zoals de regio overleggen HCA, mobiliteitsnetwerk Noord Nederland en CIV Food.

De vijf werkgroepen

Per programmalijn hebben we een aparte werkgroep. Alle werkgroepen bestaan uit een voorzitter uit het onderwijs en een vicevoorzitter uit het bedrijfsleven. Samen vormen zij het stuwende koppel. Daarnaast zijn de bedrijven vertegenwoordigd zoals weergegeven in het overzicht inzet en resultaten dat onderdeel uitmaakt van de begroting.

Voor het onderwijs nemen in elke werkgroep docenten of praktijkbegeleiders deel. Waar nodig neemt ook een medewerker van TNO deel. De werkgroep voor de bronnenbank ziet er anders uit doordat hieraan meer bedrijven en scholen deelnemen. We voegen hier ook een vertegenwoordiger van het CIV Food aan toe.

De stuurgroep is als volgt samengesteld:

- Ilona Dulfer-Kooijman, voorzitter CvB van Nordwin College als voorzitter
- Carlo Segers, voorzitter het CvB Friesland College als vicevoorzitter
- Bas van Damme, Plantmanager Lamb Weston
- Jan Helms, Manager employability centre Friesland Campina

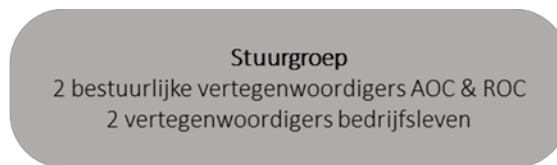


Organogram

Op hoofdlijnen:

Bewaking voortgang en samenwerking
Bewaking en bijstelling inhoudelijke koers

Zitting ca 3x p.j. (eerste jaar 4x)



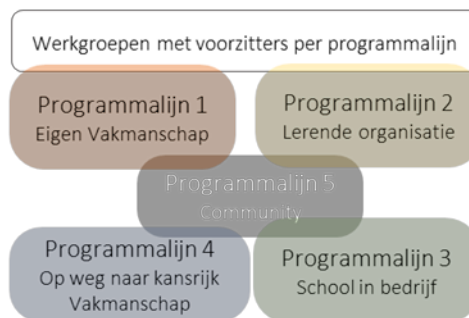
Inhoudelijke aansturing en afstemming
Coördinatie en bewaking uitvoering
Begeleiding werkgroepen
Voortgangsberichten en terugkoppeling vd resultaten
Kennismanagement, documentatie en communicatie
Vertaling naar curricula en beleid

Zitting ca 6x p.j.



Inhoudelijke uitvoering
Inhoudelijke voortgangsberichten en terugkoppeling vd resultaten
Inhoudelijk kennismanagement, documentatie en communicatie

Zitting ca 5x p.j.



4. Onze activiteiten

We hebben ons programma voor de eerste vier jaar onderverdeeld in vijf programmalijnen. We lichten ze hieronder eerst kort toe en gaan in de volgende paragrafen dieper in op de werkpakketten per programmalijn.

De programmalijnen

#1 – Eigen Vakmanschap

De foodsector is volop in ontwikkeling. Als professional moet je kunnen anticiperen op die ontwikkelingen. Zelf de regie nemen op de eigen ontwikkeling en kennis, je netwerk uitbouwen en benutten, zelfbewust reflecteren op je eigen functioneren. Wendbaar vakmanschap dus. Het onderwijs wordt hierin, meer dan vroeger, de partner voor het in ontwikkeling brengen van medewerkers (BOL en BBL) en het scheppen van de juiste omgeving hiervoor. In een continu proces zijn een duidelijke profielbeschrijving en benodigde competenties voor de medewerker van de toekomst nodig.

#2 – Lerende organisatie

Je doet dit als medewerker niet alleen. Ook het klimaat in de onderneming speelt hierbij een rol. Niet strak vasthouden aan procedures en processen, maar open staan voor experiment, verandering en verbetering waarbij medewerkers worden betrokken. Een balans vinden tussen dynamiek en stabiliteit. Een groeicultuur creëren, waarin medewerkers en studenten verantwoordelijkheid nemen en daarbij tegelijk ondersteund en aangemoedigd worden.





#3 – School in bedrijf

Dit betekent dat ook het onderwijs op een andere manier vormgegeven moet worden. De markt vraagt om medewerkers met de competenties die we hiervoor hebben beschreven en die studenten zich tijdens hun opleiding eigen moeten maken. Dat kan niet in de beslotenheid van het klaslokaal met slechts een incidenteel uitstapje naar de praktijk op de werkvloer. Constante en hechte samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is cruciaal, niet alleen voor de opleiding van huidige en toekomstige medewerkers, maar ook voor de transitie van een gesloten organisatie naar een dynamisch organisme.

#4 – Op weg naar kansrijk vakmanschap

Mensen uit krimpsectoren en werkzoekenden, hebben goede kansen in de foodsector, juist vanwege onze hier beschreven visie op wendbaar vakmanschap en lerende organisaties. In de foodsector is de vraag naar goed opgeleide mensen groot en 90% van alle mbo-functies in de productieomgeving wordt ingevuld door zijinstromers. De scholing van deze mensen via vernieuwde BBL is daarom essentieel voor het functioneren van de sector.

#5 – Community of knowledge & practice

We willen samen kennis creëren en delen. Hiervoor is een platform nodig, de community of knowledge & practice. De community is een aansprekende ontmoetingsplaats, fysiek en digitaal, waar onderwijs, bedrijven en overheden elkaar ontmoeten en inspireren. Daarnaast moet de kennis geborgd worden, toegankelijk worden gemaakt en in een doorlopend proces aangevuld worden zodat je een digitaal naslagwerk krijgt: de bronnenbank. We koppelen hiervoor de partners uit de regio Fryslân aan een landelijk netwerk. Zo kunnen we zorgen voor een brede kennisinput en disseminatie vanuit het hele land.

De werkpakketten per programmalijn

Hieronder worden de werkpakketten per programmalijn nader ingevuld.

De resultaten per werkpakket staan beschreven in het inzet- en resultatenoverzicht.

Programmalijn 1 Eigen vakmanschap	
WP 1	Taken van de toekomst en profiel van de wendbare vakman Hoe gaan de taken en competentiebehoeften veranderen door technologische en andere externe ontwikkelingen? Wat betekent dat voor de noodzakelijke ontwikkeling van competenties? Hoe worden in de toekomst werkprocessen ingericht? Aan welk profiel moet de toekomstige vakman voldoen? De resultaten voeden ontwikkelingen in de andere werkprocessen. Activiteiten: - Onderzoek naar de taken van de toekomst en de match met opleidingen - Maken profiel van wendbare medewerker - Ontwikkeling uitgangspunten voor het ontwikkelen van wendbaar vakmanschap
Programmalijn 2 Lerende organisaties	
WP1	De rol van de lerende organisatie Methodieken en instrumenten ontwikkelen die formele en informele leerprocessen in organisaties faciliteren en stimuleren. Hoe worden studenten (BOL) en lerende medewerkers (BBL) begeleid? Leren in de praktijk faciliteren, expliciet en overdraagbaar maken, leren in teamverband, collectief. Inspelen op de facilitaire leeromgeving. Activiteiten: - Onderzoek naar principes lerende organisaties en de relatie met leren in de praktijk - Ontwikkelen interventies en instrumenten voor leren in de praktijk; ontwikkelsessies - Analyse en vastleggen resultaten voor gebruik in Pilots
WP2	Pilots met instrumenten voor lerende organisaties De ontwikkelde aanpakken worden in de praktijk beproefd in de vorm van pilots binnen het onderwijs en het bedrijfsleven. Het doel is om de aanpakken en instrumenten die we hebben geanalyseerd op kleine schaal en gecontroleerd toe te passen in samenwerkingsverbanden tussen MBO en bedrijfsleven. De pilots maken deel uit van de pilots leeromgeving (PL 3) waarin specifieke vraagstukken, experimenten en evaluaties zijn ondergebracht. Activiteiten: - Voorbereiden pilot: methode en experimenten - Metten resultaten - Bijstellen inzet van instrumenten en begeleiding - Opleveren resultaten
WP3	Loopbaanbeleid gericht op het in ontwikkeling brengen van medewerkers (niet subsidiabel) Nieuwe aanpak gericht op het ontwikkelen van medewerkers, gebaseerd op het nemen van verantwoordelijkheid en regie op eigen ontwikkeling, benutten netwerk, basishouding gericht op continu verbeteren, bewust zijn van plaats in en bijdrage aan de organisatie, toegepast op eigen medewerkers en zijinstromers. Nieuwsgierig maken, ontwikkelingen zien en belonen. Hierin wordt het Mobiliteitsnetwerk Noord Nederland benut als platform voor ontwikkeling via de HR bijeenkomsten. Activiteiten: - Onderzoek naar huidige werkwijze voor HR management gericht op ontwikkeling van medewerkers - Vertalen van visie op wendbaar vakmanschap naar begeleidingsmodellen voor leven lang leren - Experimenten met begeleidingsmodellen - Evalueren en opleveren bevindingen



WP4	Verbinden resultaten met personeel in initieel onderwijs De nieuwe inzichten en ervaringen zijn de voedingsbron voor het verrijken van de initiële opleidingen. De wijze waarop medewerkers in bedrijven in ontwikkeling worden gebracht is in dit project een belangrijk item. Deze lijn kan worden doorgetrokken naar studenten in het initieel onderwijs. - Resultaten van WP3 evalueren en toepassen in de begeleiding van docenten; - Indien nodig aangepaste modellen uitproberen.
-----	--

Programmalijn 3 School in bedrijf	
WP 1	De wendbare docent Scholen krijgen in de toekomst een andere rol. Facilitator van het (informeel) leren, beginnend in de opleiding BOL en BBL, gedurende de gehele loopbaan. De docent moet zich voor zijn rol ontwikkelen. Wat zijn de nieuwe vaardigheden, met welke beroepshouding? Wat voor de student geldt, geldt ook voor de docent. Activiteiten: - Professionaliseringsprogramma: vanuit de praktijk van de docent door inzetten van de instrumenten voor wendbaar vakmanschap workshops, intervisie, casuïstiek, jobrotation, de docenten meenemen in de visie van wendbaar vakmanschap; - Actieve rol van deze docenten in de community. - Continuering van intervisiebijeenkomsten. Deze bijeenkomsten leveren inzichten op die gedeeld worden met de werkgroep PL4. - Visie en aanpak wendbaar vakmanschap onderdeel maken van reguliere professionaliseringsprogramma's en studiedagen.
WP 2	De lerende school Ook de school zelf moet haar organisatie veranderen, een partnerschappelijke responsieve houding ontwikkelen. Wat komt daarbij kijken? Hoe ga je als school de ontwikkeling van studenten en medewerkers faciliteren en uitvoeren? - Deelname door de school aan programmalijn 2 - Werkgroep binnen Friesland College en Nordwin College, bestaande uit management, HRM, leden van de werkgroep PL4 ontwikkelt plannen voor de nieuwe rol van de school die past bij opleiden voor wendbaar vakmanschap; - Aanpassen en ontwikkelen uitvoering professionalisering gestoeld op wendbaar vakmanschap.
WP 3	Nieuwe vormen van praktijkgestuurd leren Op verschillende plaatsen wordt gewerkt met het model van praktijk gestuurd leren, zoals in de praktijkroutes van het Friesland College. Ervaringen geven aan dat hierbij een hecht partnership tussen bedrijf en school onmisbaar is. Hoe ontsluiten we deze moderne vormen van onderwijs en welke stappen zijn nodig in de bedrijven binnen onze PPS? Hoe zien de didactische modellen eruit die we op basis van partnerschappelijke samenwerkingsvormen vanuit een gezamenlijke opdracht gaan ontwikkelen? - Onderzoek naar ervaringen in bestaande opleidingen - Uitwerken didactisch en organisatie-model door coproductie bedrijven en onderwijs - Uitwerken modellen voor samenwerking school en bedrijf - Vertalen van nieuwe werkvormen in curricula - Cyclisch ervaringen delen, evalueren en aanpassen modellen.
WP 4	Ontwerp, inrichten en uitvoeren van de facilitaire leeromgeving Een belangrijk onderdeel van het wendbare vakmanschap is het nemen van eigen regie op leren en ontwikkelen. De student (later als medewerker) moet gebruik kunnen maken van een grote verscheidenheid aan werkvormen die bij de leervragen van dat moment passen. In de nieuwe praktijkgestuurde manier van leren is de facilitaire leeromgeving van essentieel belang. Hierin kunnen studenten BOL en BBL én medewerkers van bedrijven terecht om zich maximaal te ontwikkelen. Activiteiten: - Bundelen en benutten ervaringen met de experimentele leeromgeving die in 2018 is gestart. - Kenmerken didactiek uitwerken - Inrichten van de facilitaire leeromgeving - Pilots uitvoeren (6x) - Beschrijven good practices
WP 5	Operator support systeem (interface) Een ICT-tool die de student en de operator inzicht geeft in de processen en systemen achter het productieproces, zodat duidelijk wordt hoe zijn/haar handelen van invloed is op het totale proces, de opbrengsten en effecten. Ingezet in opleidingen o.a. in de facilitaire leeromgeving. Activiteiten: - Proces- en taakanalyse - Programma van eisen - Functioneel ontwerp - Prototype - Field trial en evaluatie



Programmalijn 4 Op weg naar kansrijk vakmanschap	
WP 1	Inzetten, opleiden en benutten nieuwe doelgroepen De kennis, concepten en tools die in de werkprocessen van ons programma worden benut om kansen voor nieuwe doelgroepen te creëren. Denk aan mensen uit krimpsectoren (administratie, bankwezen, defensie), herintreders en aan werkzoekenden, eventueel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Speerpunten zijn ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten en beroepshouding voor wendbaar vakmanschap. Daarbij ligt accent op de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten en beroepshouding voor wendbaar vakmanschap om zo de instroom te bespoedigen en hoge uitval na plaatsing te voorkomen. De lerende organisatie en de aanwezige vakmensen, die vanuit die visie werken, hebben een belangrijke rol in de opvang en integratie van de zijinstromers in de bedrijf en de bedrijfscultuur. Activiteiten: - Ontwikkeling extra interface-module(s) t.b.v. test en training van zij-instromers - Volg- en begeleidingsmethoden en -instrumenten voor zijinstromers. - Pilots voor zijinstroom voor verschillende doelgroepen - Ontwikkelen opleidingsmethoden voor zijinstromers uit andere branches
WP 2	Nieuwe samenwerkingsvormen – Social lab In een 'sociaal laboratorium' werken werkgevers samen met werkzoekenden, werkbegeleiders en beleidsmakers van gemeenten aan het zoeken en creëren van taken van (toekomstig) werk binnen de regio. Het kan daarbij gaan om volledig nieuwe banen, maar ook om nieuwe taken binnen bestaande banen. De (toekomstige) vraag van de bedrijven naar arbeidskrachten vormt het uitgangspunt. In een tweetal Social Labs (één gericht op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt; één gericht op werknemers uit andere sectoren), die worden begeleid door TNO, komen verschillende stakeholders bij elkaar om pilots te ontwikkelen voor deze doelgroepen. Activiteiten: - Inrichten van 2 social labs: een voor werkzoekenden en een voor transfer vanuit bestaande baan naar bedrijf. - Opzetten modellen aanpak doelgroepen: methoden, aanpak, begeleidingsmodellen. Wordt geëvalueerd en aangepast na elke pilot; - Vertalen opbrengsten naar onderwijs; - Volgen, evalueren pilots, verrijken inzichten en bijstellen aanpak; - Evalueren werkmodel Social labs; - Opleveren resultaten voor projectopbrengst.

Programmalijn 5 Community of knowledge & practice	
WP 1	Inrichten en faciliteren Community Kennis, informatie en werkende principes voor ontwikkeling van docenten en medewerkers doorontwikkelen en delen. Activiteiten: - Samenstellen en inrichten community; - Bekendheid geven community; - Online netwerk inrichten en digitaal faciliteren; - Organiseren van themabijeenkomsten 3x per jaar; - Organiseren en uitvoeren van jaarlijkse Food inspiratie dag; - Verzorgen nieuwsbrief 3x per jaar o.a. om themabijeenkomsten aan te kondigen.
WP 2	Kennisplatform Het delen en breed beschikbaar maken van kennis en bronmateriaal die specifiek gericht zijn op formeel en informeel leren volgens de visie wendbaar vakmanschap en die passen in de facilitaire leeromgeving. De bronnen zijn in het onderwijs en in de bedrijven te gebruiken. Alle materialen worden samengesteld, beoordeeld en eventueel gemaakt vanuit de samenwerking tussen bedrijven en onderwijs. Activiteiten: - Installeren coördinator kennisplatform; - Installeren van expert ontwikkelteams; - Opstellen van visie op gebruik en rol van bronnen binnen Wendbaar vakmanschap; - Verzamelen bestaand bronmateriaal (er is al eerder gewerkt aan materiaal); - Verzamelen externe bronnen; - Maken van nieuwe bronnen; - Ontwerpen en bouwen van digitale omgeving voor het beschikbaar maken van bronnen; - Begeleiden gebruikers: docenten, studenten en medewerkers. Handleiding, workshops, themabijeenkomsten; - Ontwikkelen van een exploitatiemodel dat voorziet in bekostiging na de projectperiode.
WP 3	Monitoring evaluatie en opleveren Het gehele project Wendbaar vakmanschap en lerende organisaties leidt tot een groot aantal producten die beschikbaar moeten zijn voor transfer. Doordat wendbaar vakmanschap zich als PPS ook opstelt als lerende organisatie is meten en bijstellen een vast onderdeel van het jaarlijkse ritme. Om tot de juiste eindproducten te komen is goede monitoring en evaluatie van belang. Activiteiten: - Ontwikkeling instrumentarium; - Uitvoeren nulmeting; - Reflectiebijeenkomst met projectleider(s) en aanjagers; - Vergelijking met andere initiatieven; - Tussenmetingen en bijstellingen; - Rapportage en presentatie.



De planning – globaal overzicht

Voor een globaal overzicht en een gedetailleerde planning verwijzen we u vriendelijk naar de overzichten in hoofdstuk 10.

5. De resultaten

Mijlpalen

Na één jaar - januari 2020

- Programmalijn 1: Er is inzicht in de taken van de toekomst, het profiel van de wendbare medewerker is opgesteld;
- Programmalijn 2: Instrumenten om praktijkleren te optimaliseren zijn beschikbaar in de eerste vorm;
Handleiding voor het begeleiden in eerste vorm is beschikbaar;
- Programmalijn 3: Tien docenten zijn voldoende geprofessionaliseerd en uitgerust om te kunnen functioneren in pilots PL 2, 3 en 4;
- Programmalijn 4: Twee social-labs zijn gestart en in bedrijf;
Eerste versie van methodiek voor begeleiding vanuit de school is beschikbaar;
- Programmalijn 5: Bedrijven en docenten die participeren in PPS, zijn aangesloten in de Community;
Front-side van het digitale platform is functioneel en ingezet;
De 0-meting is uitgevoerd.

Na twee jaar - januari 2021

- Programmalijn 1: De opbrengsten uit jaar 1 zijn toegepast. Er is een plan van aanpak om veranderende taken en competentiebehoeften continu te kunnen volgen;
- Programmalijn 2: De eerste pilot voor 20 deelnemers is uitgevoerd. De instrumenten voor het begeleiden vanuit lerende organisaties zijn getest, geëvalueerd en aangepast;
- Programmalijn 3: Twintig (10 nieuwe) docenten zijn voldoende geprofessionaliseerd en uitgerust om te kunnen functioneren in pilots PL 2, 3 en 4 en in de te starten PGL opleidingen binnen bedrijven;
Er zijn vier bedrijven bekend waar het nieuwe praktijk gestuurde model gaat worden ingezet;
Er is een eerste ontwerp en prototype gemaakt van de OSS;
- Programmalijn 4: Er zijn twee pilots uitgevoerd, voor in totaal 20 deelnemers, een voor werkzoekenden en een voor mensen uit krimpsectoren;
De instrumenten voor het begeleiden van zijinstromers zijn getest, geëvalueerd en aangepast;
- Programmalijn 5: De community heeft minimaal 50 actieve deelnemers;
Het digitale platform (front en backside) is functioneel en wordt volledig ingezet;
De digitale bronnenbank is functioneel en wordt ingezet in de pilots.
- Verduurzaming: Er is een eerste opzet gemaakt van een exploitatiemodel gebaseerd op vermarkting van de bronnenbank en het inzetten van de facilitaire leeromgeving voor informeel leren dat in de laatste twee gesubsidieerde jaren uitgetest gaat worden.

Na vier jaar - december 2023

- Programmalijn 1: De kenmerken van de wendbare vakman zijn benoemd. Er zijn beschrijvingen van de taak en rol van de wendbare vakman in veranderprocessen. De kenmerken van de wendbare vakman zijn voor de bedrijven vertaald in een ontwikkeltraject van de huidige situatie en naar de gewenste situatie in het vakmanschap van de medewerker. Voor de scholen zijn deze vertaald in een profiel van de beginnende beroepsbeoefenaar. Er is een systematiek ontwikkeld en getest om veranderende taken en competentiebehoeften continu te kunnen volgen.
- Programmalijn 2: Er zijn geteste modellen beschikbaar voor het vanuit onderwijs en bedrijven begeleiden van studenten en medewerkers leidend tot wendbaar vakmanschap.
Bedrijven zijn in staat studenten en medewerkers te stimuleren en te begeleiden in hun ontwikkeling naar wendbaar vakmanschap.
- Programmalijn 3: De school is een lerende organisatie en de docenten zijn wendbare vakmensen.
De OSS is gebouwd en getest en wordt gebruikt in de facilitaire leeromgeving en in bedrijven. Gedocumenteerd is het systeem gereed voor transfer naar andere sectoren.
Er is een werkend facilitaire leeromgeving FACT vanuit de visie op wendbaar vakmanschap.
Minimaal 200 studenten en medewerkers (120 BOL, 80 BBL) van 10 bedrijven maken gebruik van het systeem. Het is dé plaats voor formeel en informeel leren dat in nauwe samenwerking van onderwijs en bedrijven wordt ingevuld.
20 docenten van deelnemende scholen werken vanuit de visie op wendbaar vakmanschap en zijn in staat de juiste begeleiding en verdieping te leveren in BOL en BBL trajecten als inleiding tot een leven lang ontwikkelen.
In minimaal 5 bedrijven zijn de ontwikkelde vormen van praktijkgestuurd leren geïmplementeerd.



Programmalijn 4:	Er is een hecht samenwerkingsverband ontstaan vanuit de social labs van overheden, UWV, bedrijven en onderwijs werken; Vanuit instellingen en netwerken van bedrijven, zoals het mobiliteitsnetwerk Noord Nederland, worden medewerkers uit krimpsectoren en werkzoekenden door BBL maatwerkprogramma's in een facilitaire praktijkgestuurde leeromgeving in staat gesteld zich te ontwikkelen in hun nieuwe baan. Er zijn zes pilots uitgevoerd, voor in totaal 60 deelnemers, voor werkzoekenden en voor mensen uit krimpsectoren. De instrumenten voor het begeleiden van zijinstromers/werkzoekenden zijn ontwikkeld.
Programmalijn 5:	De CK&P is gegroeid tot minimaal 20 deelnemende bedrijven, 10 onderwijsinstellingen en 5 instellingen (gemeenten, UWV, etc.). Er zijn meer dan 150 personen actief. De digitale community is doorontwikkeld en biedt een rijke en inspirerende omgeving, waar maximale uitwisseling kan plaatsvinden. De CK&P blijft actief en gericht op groei. Alle opbrengsten van de onderdelen van het project blijven zichtbaar. Er wordt ingezet op het begeleiden van organisaties die zich aansluiten en de weg naar wendbaar vakmanschap met ons willen maken. De bronnenbank is online en gevuld met minimaal 300 items en wordt gebruikt bij alle vormen van leren en ontwikkelen, formeel en informeel. De bronnenbank maakt integraal deel uit van de CK&P en is vormgegeven als gebruikersvriendelijke Dashbord Wendbaar Vakmanschap De eindevaluatie is uitgevoerd. Er zijn in de afsluitende fase reflectiebijeenkomsten gehouden. Van het gehele programma is een eindrapport opgesteld met als doel de opbrengsten te delen.
Verduurzaming:	Er is een partnerovereenkomst opgesteld voor de voortzetting van het partnerschap, het verdienmodel is opgesteld incl. een aangepaste canvas en er is een financieringsmodel ontwikkeld, gebaseerd op vermarkting van de bronnenbank en het inzetten van de facilitaire leeromgeving voor informeel leren.

6. Risicoanalyse

■ Hoog risico ■ Gemiddeld risico ■ Laag risico

Omschrijving	Aanpak
De focus raakt kwijt door de veelheid aan initiatieven die al lopen	■ We zien dit als een serieus risico. Het zal vooral in het begin niet gemakkelijk zijn om precies de juiste inhoud te communiceren. Aan de andere kant is het een voordeel dat er al zo veel partijen in de foodbranche met elkaar aan het werk zijn. Ze kennen elkaar en weten goed van elkaar wat zij van plan zijn. Ons programma vult een gat dat door alle partijen is geconstateerd. Niettemin zullen we meteen vanaf het begin veel zorg besteden aan een intensieve communicatie en hebben daarvoor ook ruimte gemaakt in programmalijn 5.
De beoogde innovaties komen niet van de grond	■ Zoals in alle innovatieprojecten betekent ook in dit project dat de projectleider tegelijk ook verandermanager is. Zij/hij kan gemakkelijk tegen de grenzen in de betrokken organisaties aanlopen. Onbedoeld ontstaat een bron van nergigheid en weerstand door misverstand en het onvermogen om beelden te delen. Je denkt dat je hetzelfde bedoelt, maar het is niet zo. En zelfs als je wel hetzelfde bedoelt, dan nog is het lastig om hele organisaties mee te krijgen. Dit is een serieus probleem. De oplossing ligt in de tijd. We hebben vier jaar voor vallen en opstaan en hoeven niets over de knie te breken.
De focus raakt kwijt door de breedte en complexiteit van het programma	■ Dit risico moeten we niet onderschatten. We werken daarom met programmalijnen en werkpakketten die elk door een eigen voorzitter getrokken worden. Elke voorzitter is goed geworteld in de foodbranche (markt & onderwijs). Bovendien wordt het programma gevolgd vanuit de community en fungeert de kennisbank als logboek om vorderingen en bottlenecks vroegtijdig te signaleren.
Inadequate of niet functionerende interne processen	■ Dit risico schatten we als gemiddeld in vanwege de betrokkenheid van veel verschillende partijen. We willen een andere houding, denk- en werkwijze die om de betrokkenheid van medewerkers en werknemers op alle niveaus binnen de organisaties vraagt. We denken dit risico te kunnen beheersen omdat we al geruime tijd als partijen in de regio met elkaar samenwerken en weten dat het stimuleren en sturen van innovaties niet van een leien dakje gaat. Onze afspraken zijn van dien aard dat trial en error deel uitmaakt van onze leerprocessen.
Er is onvoldoende innovatiecapaciteit bij de partners: de docenten of de HR-managers willen niet meebewegen	■ Dit is een reëel risico. We schatten het als gemiddeld in omdat de betrokken bedrijven allemaal al innoveren en juist zelf om de nieuwe houding en competenties bij hun personeel hebben gevraagd. De transitie naar een lerende organisatie (programmalijn 2) en naar een lerende school (programmalijn 3), waar het juist gaat om ingrijpende veranderingen in de bedrijven zelf, zal niet zonder slag of stoot gaan verlopen, maar juist om ruimte te maken voor dit soort leerprocessen hebben we met elkaar dit programma voorbereid. Ook aan de professionalisering van docenten zullen we onze volle aandacht besteden.



Uitstroom van medewerkers	■	Dit is een gering risico. De vraag op de arbeidsmarkt naar mensen met een technische achtergrond is hoog. Op dit moment zien we nog weinig uitstroom naar deze sectoren. Door het nieuwe vakmanschap wordt de binding met het foodbedrijf groter.
Andere regionale ondernemers raken niet goed betrokken	■	We denken dat dit risico laag is. Er is een breed netwerk in de regio, met veel aangesloten bedrijven. De stakeholders kennen elkaar lang en er heerst een open sfeer. De pps biedt voldoende ruimte aan ondernemers om vanuit een bedrijfsspecifieke insteek deel te nemen. Toch mag je niet vergeten dat juist in een tijd van snelle veranderingen gevestigde belangen, markten en instituties ter discussie staan. We kunnen ook niet uitsluiten dat bepaalde processen door de intensieve samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven traag verlopen. De combinatie van verschillende partijen met verschillende belangen kan ertoe leiden dat bedrijven zich liever niet aansluiten bij de pps. Wat hier helpt is ervaring in het faciliteren van processen en het creëren van gedeelde beelden over eigenaarschap, verantwoordelijkheden en taken en baten.
Vernieuwingen kunnen niet op tijd worden verankerd in onderwijs	■	In ons programma is veel aandacht voor dit onderdeel. Kennisontwikkeling, kennisoverdracht en integratie binnen de curricula is een belangrijk onderdeel van deze aanvraag. We hebben daarom een apart werkpakket (programmalijn 3) hiervoor gereserveerd. De specifieke vernieuwingen in de scholen en de veranderende rollen en taken voor de docenten staan hierin centraal.
Andere onderwijsinstellingen raken niet goed betrokken.	■	We starten met twee mbo-opleidingen, met daaraan gekoppeld een hbo-opleiding. We gaan uitbreiden naar meer onderwijsinstellingen. Met Friese Poort bestaan al diverse samenwerkingsverbanden zoals de CIV Healthy Ageing. Bovendien zijn veel AOC's betrokken via programmalijn 5 en via het CIV Food.
De betrokken partijen zijn onvoldoende door-drongen van de noodzaak om te veranderen	■	We achten dit risico gering, omdat we juist met die partijen samenwerken die op zoek zijn naar verbeteringen. Zij hoeven niet meer van de noodzaak te worden overtuigd. Hier hoeven geen specifieke maatregelen te worden genomen, behalve de noodzaak tot goede communicatie, zeker niet alleen vanuit het projectmanagement maar juist en vooral vanuit de betrokken deelnemers zelf.
Niet kunnen omgaan met onzekerheden	■	Onzekerheid gaat hand in hand met complexiteit en is inherent verbonden aan innovatie. We achten het risico niettemin laag omdat we in eerste instantie samenwerken met innovatieve koplopers in de regio. Deze ondernemers weten dat hun onzekerheden te wachten staan en ze zijn geoefend in het calculeren van risico's.
Onvoldoende commitment uit lokale en regionale politiek	■	We noemen dit risico voor de volledigheid, maar we schatten het als laag in omdat regionale en lokale overheden ons expliciet ondersteunen en belang hebben bij het succes van ons programma.
Tekort aan personele ondersteuning en financiële middelen	■	Juist om deze twee risico's te verhelpen vragen we hierbij om subsidie uit het RIF.

7. Bewaking van de voortgang

Zoals in het hoofdstuk 'Activiteiten' beschreven, is één WP in programmalijn 5 volledig gewijd aan monitoring en evaluatie. We doen dit omdat we onszelf en onze pps ook opvatten als lerende organisatie. Zeker wanneer je bezig bent met verrijkende innovaties is het nodig om de vinger aan de pols te houden en op de voet te volgen of de gevolgde aanpak effectief is of niet. De eerste vier jaar dienen voor ons als innovatie- en leertraject. Terwijl we aan het werk zijn willen we op ons initiatief reflecteren om snelle correcties te kunnen uitvoeren en delen. TNO stelt voor dit doel haar instrumentarium en expertise ter beschikking.

Hoe gaat de monitoring in z'n werk? Enerzijds verzamelen we via interviews, reflectiebijeenkomsten, workshops etc. informatie bij de verschillende stakeholders (medewerkers in de bedrijven, studenten, docenten). Aan de hand hiervan wordt een subjectieve waardering van de resultaten verkregen. Aan de andere kant vergelijken we de objectieve resultaten met de van tevoren opgestelde mijlpalen en meetpunten – kwantitatief, maar zeker ook kwalitatief. De stuurgroep is eindverantwoordelijk voor de voortgangsbewaking, maar het is aan de projectleider om afwijkingen vroegtijdig te signaleren en passende maatregelen te nemen. Daarbij willen we aanmerken dat de van tevoren opgegeven mijlpalen weliswaar een reële inschatting zijn, maar ze zijn niet heilig. Er kunnen altijd redenen zijn waarom ze niet gehaald worden. Dit zijn leerpunten die waardevolle inzichten opleveren.



8. Hoe stellen we kennis en faciliteiten beschikbaar?

Alle kennis uit de eerste vier jaren wordt gedeeld en beschikbaar gesteld in het kennisplatform, conform de opzet die we onder programmalijn 5 hebben beschreven. Zowel voor onze primaire doelgroep, maar ook voor andere belangstellenden willen we de gewonnen inzichten, praktijken en methodieken zo gemakkelijk mogelijk ter beschikking stellen. De bronnenbank is de plaats waar deze kennis te vinden is. Het is een online kennisplatform waar bedrijven en onderwijsinstellingen kennis delen en voor elkaar beschikbaar maken.

Maar het kennisplatform gaat verder. Het is ook een online community waar studenten en werkenden elkaar kunnen vinden en direct kennis kunnen uitwisselen. Het platform bevat een 'smoelenboek' en wordt zo ingericht dat het gemakkelijk kan worden doorzocht en onderhouden. Na afloop van de subsidieperiode maken de partners in de pps afspraken over het onderhoud.

De documenten blijven daar ook na afloop van de verkenningsfase publiek toegankelijk en worden verder geactualiseerd. Eventueel gaan we na afloop van de eerste vier jaar werken met een registratie waardoor we een onderscheid kunnen maken tussen strategische partners en 'gewone' belangstellenden.

9. Hoe gaan we verder na 4 jaar?

De partners hebben uitgesproken dat het streven is om ook na de looptijd van vier jaar de samenwerking te continueren. Om deze verduurzaming te realiseren zal dit onderwerp al vanaf het begin jaarlijks als vast agendapunt worden opgenomen tijdens de partnermeeting. Vanaf het tweede jaar willen we concrete verdienmodellen exploiteren. De "producten" die we daarbij willen aanbieden zijn het aanbieden van de facilitaire leeromgeving buiten de reguliere opleidingen en het vermarkten van de bronnenbank. Waar in de BBL opleiding de leeromgeving wordt ingezet binnen de bekostigde structuur is diezelfde facilitaire leeromgeving, inclusief bronnenbank, ook bruikbaar in vormen van informeel, niet bekostigd leren, hier ligt een basis voor een verdienmodel. Het aanbod van producten en diensten willen we tijdens de looptijd van het PPS uitbreiden. De producten worden ontwikkeld en aangeboden aan de huidige partners, maar ook aan andere bedrijven die mogelijk ook kunnen toetreden als nieuwe partner.

Wij willen ons partnerschap laten groeien door gebruik te maken van de sterke netwerken die we binnen de regio om ons partnerschap heen hebben verzameld. Gedurende de hele looptijd van het gesubsidieerde traject gaan we actief nieuwe partners betrekken. We willen om meerdere redenen nieuwe partners aan onze samenwerking toevoegen. Een groeiend aantal bedrijven zorgt voor een steeds steviger netwerk. Bovendien brengen nieuwe bedrijven ook weer nieuwe kennisvragen mee. En ten slotte vergroten we op deze manier de authentieke leersituaties en uitdagingen voor de studenten.

We creëren een netwerk, een community waarbij het informeel leren een grote rol speelt. Gedurende 4 jaar stimuleren wij dit informeel leren. Na 4 jaar is er sprake van een intensieve facilitaire leeromgeving, een bronnenbank gevuld en gebruikt door onderwijs en bedrijfsleven. Het continueren van de PPS na 4 jaar blijft nodig om de facilitaire leeromgeving te blijven vullen. Naast deze faciliterende omgeving is het belang door de huidige partners benadrukt om elkaar ook na deze periode minimaal twee maal per jaar in een partnermeeting te blijven treffen. Deze fysieke ontmoeting is essentieel om ontwikkelen, wensen en behoeften nader af te stemmen en het meerjarenprogramma, daar waar nodig, bij te stellen.

In het vier jaar van de PPS periode gaan we samen een meerjarenprogramma opstellen waaraan de deelnemers zich na 2022 structureel met elkaar gaan committeren, ook in de vorm van een financieel commitment. Investerings in het partnerschap zijn na de eerste vier jaar zelfs aantrekkelijker omdat de baten direct kunnen worden vertaald in het versterken van de eigen concurrentiekracht – van de regio, maar ook van de eigen onderneming, voor de lokale overheden en voor de onderwijsinstellingen. Voor de bedrijven resulteert dit in een continue instroom van wendbare vakmensen die de productiviteit en efficiëntie verbeteren. Voor de overheid en haar uitvoeringsdiensten in een verlaging van de lastendruk door een betere doorstroming vanuit werkloosheid en voor het onderwijs in interessante opleidingen zowel in BOL als BBL.

De insteek is dat overheden en grote bedrijven een vaste financiële bijdrage zullen leveren, gekoppeld aan ons meerjarenprogramma. De voortzetting van de pps is gebaseerd op een mix van eigen middelen, een basisfinanciering vanuit de partners (onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden) en middelen uit o.a. facilitaire leeromgeving, bronnenbank en projecten.



10. Activiteitenplanning

Een vereenvoudigd overzicht met de belangrijkste activiteiten is hieronder weergegeven. De gedetailleerde versie is opgenomen in het overzicht inzet en resultaten (blad 2 inzet en resultaten in de bijlage begroting). Hierin is tevens de gedetailleerde planning van het eerste jaar opgenomen.

Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4
Taken van de toekomst, onderzoek en profiel maken			
Inzichten lerende organisatie Instrumenten voor praktijkleren	Instrumenten testen, evalueren en bijstellen in pilots leeromgeving en zijinstroom		
	Modellen maken, testen en evalueren voor ontwikkelingsgericht begeleiden van medewerkers		
			Structureel inbedden
Professionaliseren van docenten		Docenten ontwikkelen zelf door (wendbaar vakmanschap)	
Onderzoek en ontwerpen Leeromgevingen	Pilot leeromgeving	Pilot leeromgeving	Pilot leeromgeving
	Operator supportsystem		
	Doorontwikkelen leeromgevingen en begeleidingssystematiek		
	Ontwerp PGL model voor leren in bedrijven	Invulling PGL model in bedrijven	
		Wendbaar vakmanschap en PGL in curriculum opnemen	
Social labs opstarten	Vanuit social lab en netwerken doelgroepen scherper in beeld krijgen en specifiek bedienen		
Ontwikkelen instrumenten voor de doelgroepen	Pilot zijinstroom	Pilot zijinstroom	Pilot zijinstroom
	Doorontwikkelen aanpak en begeleidingssystematiek		
			Opleveren bevindingen voor transfer
Community opstarten			
Frontside website	Backside website: dig. platform	Digitaal platform wordt benut in pilots en brede ontwikkelingen	
Bekendheid vergroten. Netwerk uitbreiden, inspiratie en themabijeenkomsten			
Bouw digitale bronnenbank	Bronnen benutten in pilots, evalueren, methodiek bijstellen		
Expertteams: Bronnen, vinden, testen, , bijwerken, maken.			
Instrumentarium monitoring	Tussenmeting, conclusies, bijstellingen	Tussenmeting, conclusies, bijstellingen	Eindmeting, conclusies. Opleveren resultaten
Nulmeting			
	Ontwerp exploitatiemodel voor verduurzaming	Testen evalueren, bijstellen en uitbouwen exploitatiemodel	

11. Toelichting op de begroting

In de begroting is in het tweede tabblad, inzet en resultaten overzicht, de verbinding gemaakt tussen de activiteiten en de uren inzet in het project.

De offertes voor het werk van derden zijn als aparte bijlagen toegevoegd.

Voor het onderdeel “operator support system” is in overleg met HBO NHL Stenden een schatting gemaakt van de kosten. De onderbouwing van het bedrag is als bijlage opgenomen.

De provincie Fryslân heeft toegezegd een financiële bijdrage aan de PPS Wendbaar vakmanschap te willen leveren van uit hun regeling “stimulering MKB en mbo” die specifiek gericht is op cofinanciering van RIF aanvragen. Ze willen verder geen actieve partner zijn in het project. In de bijlage is de reactie van de provincie toegevoegd. In de samenwerkingsovereenkomst is de provincie Fryslân niet meer opgenomen als partner. Een verklaring van de provincie Fryslân is als bijlage toegevoegd.



12. Businessmodel Canvas

