

Regionale OpleidingsBedrijven Metaal

Onderzoek naar de op- en inrichting van regionale
full-service loketten voor het industriële MKB



Regionale OpleidingsBedrijven Metaal

Onderzoek naar de op- en inrichting van regionale
full-service loketten voor het industriële MKB

Lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming
Kenniskring 'De school als Loopbaancentrum'
De Haagse Hogeschool

1 oktober 2007

Drs. André F.A.M. van der Leest
Beleidssecretaris onderwijszaken
Koninklijke Metaalunie

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
1. Onderzoekscontext	9
1.1 Relatie met het lectoraat	10
1.2 Schets van de problematiek	12
1.3 Mogelijke oplossing	13
1.4 Initiatief en vinger aan de pols	14
2. Onderzoeksaanpak	15
2.1 Onderzoeksvraag	15
2.2 Operationaliseren van het onderzoek	16
2.3 Betrouwbaarheid en validiteit	17
3. Onderzoeksverslag en analyse	19
3.1 Oprichting van de OBM's	20
3.2 Kwantitatieve en kwalitatieve doelen van de OBM's	23
3.3 Direct betrokkenen aan het woord	24
3.4 Betrokken partijen aan het woord	32
3.5 Vakmanschap centraal	37
3.6 De zeven kenmerken van het thema 'de school als loopbaancentrum'	39
4. Beantwoording centrale onderzoeksvraag	41
4.1 Organisatorische deel	41
4.2 Inhoudelijke deel	42
4.3 Knelpunten	42
4.4 Beantwoording centrale onderzoeksvraag.	43
5. Conclusies en aanbevelingen	45
5.1 Organisatorische kanten van de OBM-vorming	45
5.2 De inhoudelijke en onderwijskundige kanten van de OBM's	47
5.3 Vakmanschap centraal	49
5.4 De school als loopbaancentrum	50
6. Reflectie	55
6.1 Van visie naar uitvoering	55
6.2 Inhoudelijke vernieuwing	57
6.3 Methode van werken	60
7. Tenslotte	63
Literatuurlijst	65
Bijlage 1 Het OBM-Concept (mei 2006)	67
Bijlage 2 Praktijkgestuurd Lereren	71
Bijlage 3 Interview leidraad	74
Bijlage 4 Analyseschema interviews	76

Voorwoord

Een grotere praktijkgerichtheid geniet de laatste jaren een hoge prioriteit in het beroepsonderwijs. Direct belanghebbende partijen zien het als een belangrijk panacee voor veel kwalen. Al is het een overtrokken beeld, ik wil het toch meegeven. De vele relaties tussen scholen en bedrijven doen in sporttermen denken aan kluitjesvoetbal. Het elan en enthousiasme is groot en men is in een kleine ruimte intensief met elkaar bezig. Vaak zijn er belangrijke toeschouwers die dan wel juichend dan wel scheldend het spel gadeslaan. Bekend is dat door het intensieve contact het zicht op de bal te veel ontbreekt en ook dat deze manier van samenspelen zeker niet de beste is als het gaat om het behalen van goede resultaten.

Interessant in het onderhavige onderzoek is dat de kant van het bedrijfsleven nu eens wordt belicht als het gaat om meer orde te scheppen in de vele relaties tussen bedrijven en scholen. Een kijkrichting die meestal niet aan de orde is. De Koninklijke Metaalunie heeft voor de oprichting van OBM's, dit zijn OpleidingsBedrijven Metaal, gekozen om zo beter op te kunnen komen voor het industriële MKB. Dit deel van het bedrijfsleven kampt met een groot kwantitatief en kwalitatief tekort aan vaklieden en is, omdat het veelal gaat om (zeer) kleine bedrijven, te slecht geëquipeerd om op eigen kracht deze personeelsproblematiek efficiënt en effectief te kunnen aanpakken. Full-service loketten in de regio waar het industriële MKB terecht kan met al zijn opleiding- en scholingswensen en -behoeften, moeten ervoor gaan zorgen dat de geschetste tekorten minder worden en liefst gaan verdwijnen. Er is hiervoor een tijdspad uitgezet: in 2008 moet een landelijk dekkend netwerk van regionale OBM's bestaan.

Een tweede interessant punt is dat bij de oprichting van OBM's het bedrijfsleven een vergelijkbare weg bewandelt als het beroepsonderwijs in de jaren 80 en negentig. Alle mooie woorden over het leveren van maatwerk voor behoeften en wensen van de vraagkant ten spijt, wordt niet op de eerste plaats ingezet op het verbeteren van de inhoud van de vakopleiding en de aantrekkelijkheid van vakmanschap, maar op versterking van de eigen positie. In deftiger woorden: collectivisering van de belangenbehartiging en het creëren van een machtspositie op het gebied van de opleidings- en scholingsmarkt staan bij de oprichting van OBM's voorop. Het onderzoek laat op indringende wijze zien hoe deze beheersbenadering wordt ingevuld. Of deze aanpak succesvol zal zijn, valt nog niet te zeggen. In tegenstelling tot in het onderwijs kan in het bedrijfsleven opschaling niet worden afgedwongen door wet- en regelgeving. Men is afhankelijk van de vrijwillige keuzes die individuele bedrijven maken. Te verwachten is dat hun voorkeur niet bepaald zal worden door de plannenmakerij, maar door positieve of negatieve ervaringen die bedrijven opdoen met de uitvoering. De inhoudelijke professionaliteit als het gaat om opleiden of scholen van voldoende goede vaklieden, wordt volgens mij beslissend als het gaat om succes. Het onderzoek toont aan dat men bij de oprichting van OBM's nog niet is toegekomen aan het opbouwen van deze deskundigheid. Dit heeft dan ook nu de hoogste prioriteit bij de verdere inrichting.

Gezien de opleidingstraditie binnen de metaal mag overigens worden ingeschat dat de mogelijkheid van een succesvolle ontwikkeling van OBM's groter is dan in veel andere sectoren. Zeker op het niveau van vakmanschap bestaat er immers een jarenlange beroepscultuur waarin de bedrijven de hoofdrol spelen als het gaat om opleiding en scholing tot vakman. Denk aan de opkomst en grote bloei van het leerling-wezen in de vorige eeuw. Een belangwekkende vraag is of het initiatief van de metaalunie om te komen tot regionale OBM's een motor kan zijn voor een revitalisering van het duale onderwijs in de metaal en industrie. Zoals al gezegd, is de kans hierop klein wanneer men kluitjesvoetbal gaat spelen: veel discussie en dialoog zonder zicht op de bal. Ook het doel: voldoende goede vaklieden opleiden en scholen

verdwijnt dan te veel uit het zicht. Gewenste resultaten kunnen wel bereikt worden wanneer men de bal het werk laat doen. Dit betekent dat de kwantiteit en kwaliteit van vakmanschap weer de kern dient te gaan vormen van de organisatie, het werk en de bedrijvigheid. De discussie over de voors en tegens van leren in de beroepspraktijk toont aan dat dan niemand zich druk hoeft te maken over de kwaliteit van praktijkleren.

Tot slot, wil ik nog een aspect van het onderhavige onderzoek naar voren halen. Het gaat om de reflectie op de eigen innovatiepraktijk van de onderzoeker. Deze manier van werken betekent dat er een veel nauwere band tussen praktijk, beleid en onderzoek bestaat dan in meer afstandelijke research gangbaar is. Het betekent ook dat desondanks eigen waarden en ratio's van deze drie werelden voldoende ruimte moeten krijgen. Alleen dan kunnen de overlappingen tot voordeel in plaats van verwarring leiden. De onderzoeker heeft de worsteling om een goede balans te zoeken niet geschuwd.

Jan Geurts

Lector Pedagogiek van de Beroepsvorming

1. Onderzoekscontext

Het industriële MKB ervaart in toenemende mate problemen met het aantrekken, opleiden en inzetbaar houden van medewerkers. De problematiek komt deels voort uit demografische omstandigheden, vergrijzing en ontgroening, en deels uit veranderende marktomstandigheden.

De behoefte aan goed opgeleid personeel voor het industriële MKB is in 2004 systematisch in kaart gebracht en gepubliceerd¹. De behoefte aan HBO-ers is nog diepgaander geïnventariseerd via een onderzoek van enkele branches onder de paraplu van MKB-Nederland. De resultaten van beide onderzoeken worden bevestigd door het recent verschenen rapport² van het ROA dat aangeeft dat voor de komende jaren grote tekorten verwacht worden voor de technische en industrieberoepen.

Naast de demografische problematiek heeft het industriële MKB te maken met de veranderingen in de markt als gevolg van de mondialisering van de industriële productie, de veranderingen in de relaties tussen toeleveranciers en uitbesteders en het opereren in meerdere productieketens. Meer dan ooit is het noodzakelijk om tot strategische positiebepaling te komen voor elk industrieel MKB bedrijf en op basis van de daaruit voortvloeiende keuzen veranderingen door te voeren op het gebied van productvernieuwingen, aanpassing van productieprocessen en inzetbaarheid en productiviteit van werknemers. Een onderling samenhangende innovatie op deze drie onderdelen lijkt meer dan ooit noodzakelijk. Dat heeft ook gevolgen voor het opleiden van nieuwe vakmensen en voor het up-to-date houden van het vakmanschap van zittend personeel.

Verder krijgt het industriële MKB in de komende jaren te maken met vernieuwing van het beroepsonderwijs, waarbij de eindtermen uit de leerplannen verdwijnen en plaats maken voor beschrijvingen van beroepscompetenties.

Dit alles heeft gevolgen voor het industriële MKB. Zo'n bedrijf telt gemiddeld 12 werknemers, 70% van het industriële MKB heeft zelfs minder dan 5 werknemers. Het is voor deze ondernemers op de eerste plaats zaak om te ondernemen en voor voldoende continuïteit te zorgen. Opleiding, scholing en training is géén hoofdbestanddeel van het werk van deze ondernemers. Het gezamenlijk onderwijsbeleid laat men over aan de werkgeversorganisatie Koninklijke Metaalunie.

Het industriële MKB zal oplossingen moeten vinden voor de geschetste problemen. De Metaalunie heeft besloten om de bedrijven de helpende hand te reiken bij de aanpak van deze problematiek. Het helpen van de ondernemers bij het maken van strategische beleidskeuzen gebeurt door het organiseren van workshops³ in samenwerking met Syntens⁴ en PKM⁵.

Op het gebied van opleiding, scholing en training helpt de Metaalunie het industriële MKB met het inrichten van regionale OpleidingsBedrijven Metaal (OBM). Een OBM moet hét loket in de regio zijn

¹ Brugge, B. van en F. Heere, *Arbeidsmarkt Metaalbewerking Cijfer en trends 2004*, Dijk 12, Amsterdam

² *Tweejaarlijks rapport 'De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2010' het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt van de Universiteit Maastricht. ROA-R-2005/9*

³ *Workshops: Strategieontwikkeling en opstellen strategisch plan*

⁴ *Syntens is een innovatienetwerk voor ondernemers in het MKB en een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken.*

⁵ *PKM is een allround adviesbureau gespecialiseerd voor MKB bedrijven in metaal en techniek.*

waar het industriële MKB terecht kan met al zijn opleidings- en scholingsvragen. Het OBM-concept⁶ gaat uit van samenwerkingspartners die in hun (regionale) netwerk hiervoor naar oplossingen zoeken. Voor de metaalbedrijven in de regio moet het OBM uitgroeien tot een full-service instelling op het gebied van opleiding en scholing. Het OBM vormt zowel voor de werkgever als voor de werknemer het aanspreekpunt en dient dus ook de belangen van de werknemers te behartigen. Een werknemer is zelf verantwoordelijk voor het op peil houden van zijn vakmanschap, maar moet daartoe wel de mogelijkheid krijgen. Voor zowel advies als voor uitvoering moet hij terecht kunnen bij het OBM.

1.1 Relatie met het lectoraat

Het concept van de OBM's past prima bij het thema van het Lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming: "De school als loopbaancentrum" zoals dat is beschreven door Geurts⁷.

De beschrijving die Geurts geeft van dit thema overstijgt de huidige, vooral schoolse situatie van het beroepsonderwijs, die vooral gekenmerkt wordt door een interne gerichtheid. Geurts beperkt zich bij de beschrijving van het thema "De school als loopbaancentrum" niet tot de context van de school, maar wil juist een nieuwe begripsvorming introduceren met de school als een professionele leer- en werkgemeenschap van studenten, school en bedrijf, waarin naast theorie de beroepspraktijk een centrale plek heeft.

Hij hanteert bij het thema zeven kenmerken. Het primaire proces kenmerkt zich door een open doel, maatwerk en het ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheid (1), de aanpak is gebaseerd op constructie-leren, het leren van beroepsprestaties (2), de leerling krijgt een persoonlijke begeleiding, gebaseerd op een persoonlijk opleidingsplan (POP) en de resultaten worden opgetekend in een portfolio (3), waarbij de kwaliteitsborging gericht is op beoordelen wat de leerling kan via een goed leerling-volg-systeem (4). Voor de organisatie van het leren geeft Geurts nieuwe rollen aan voor de docent, de leerling, het management en het bedrijf (5). Een school als loopbaancentrum heeft volgens Geurts een lichte organisatie, een werkgemeenschap met interne en externe, horizontale netwerken en met een gedeelde verantwoordelijkheid met bedrijven (6). Het laatste kenmerk is dat de school zo een lerende organisatie is met een integratie van doen, denken en beslissen waarbij de verbetering van de opleidingspraktijk steeds voorop staat (7).

In de tabel op de volgende pagina zijn de kenmerken nog eens aangegeven.

⁶ Zie voor het OBM-concept de bijlage.

⁷ Geurts, J. *Intreerede, opgenomen in de publicatie: Beroepsonderwijs: Van opleidingsfabriek naar loopbaancentrum.* W. Breebaart, J. Geurts en Fr. Meijers, Haagse Hogeschool, Den Haag, 2004.

primaire proces		organisatie van het leren
Open doel, maatwerk: ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheid	School als loopbaancentrum	Nieuwe rollen voor: <ul style="list-style-type: none"> • docent (coach, begeleider en expert) • leerling (actief leerder) • management (faciliteren en stimuleren) • bedrijf (co-producent van het onderwijs)
Constructieleren: leren van beroepsprestaties		Lichte organisatie: werkgemeenschap met interne en externe, horizontale netwerken (gedeelde verantwoordelijkheid met bedrijven)
Persoonlijke begeleiding: POP en Portfolio		Lerende organisatie: integratie van doen, denken en beslissen met praktijk voorop
Beoordelen wat je kunt: leerlingvolgsysteem		

De kenmerken die Geurts noemt bij de beschrijving van het thema zijn te gebruiken voor het analyseren van het OBM-concept.

Bij de 'organisatie van het leren' maak ik de volgende aanvullingen.

- De nieuwe rollen van de docent strekken zich in mijn opvatting ook uit naar de leermeester, de praktijkopleider en de mentor die zich met de beroepspraktijkvorming bezighouden. Ook voor deze opleiders zijn een nieuwe roldefinitie en -invulling aan de orde, evenals een nieuwe rol voor de leerling.
- De 'lichte organisatie' heeft in mijn opvatting betrekking op de gedeelde verantwoordelijkheid van bedrijven én scholen. Het netwerk waarin deze samenwerking invulling krijgt, heeft zowel een horizontale richting (ROC's/MBO en bedrijven), als een verticale richting (VMBO-MBO-HBO en bedrijven).
- Een 'lerende organisatie' heeft in geval van het OBM ook betrekking op monitoring en reflectie van de OBM's zelf. Deze reflectie vormt de basis voor de ontwikkelingsstappen die elk OBM door moet maken om in voldoende mate aansluiting te behouden bij enerzijds de taken en rollen van het OBM en anderzijds bij de integratie van doen, denken en beslissen, met de verbetering van de opleidingspraktijk als uitgangspunt.

De zeven kenmerken van het thema 'de school als loopbaancentrum' gebruik ik om de ontwikkeling van regionale OBM's en de daarin gebezigde onderwijsvorm(en) te analyseren en zo te beschrijven op welke wijze en in welke mate deze OBM's zijn aan te merken als loopbaancentrum in de hier aangehaalde betekenis. De ontwikkeling van de OBM's is nog niet zover gevorderd dat nu reeds een complete analyse te maken is. De OBM's verkeren nog in een oprichtingsfase waarbij eerst en vooral de structuur en

inrichting te realiseren is. Mijn onderzoek richt zich dan ook op de wijze waarop de OBM's op- en ingericht worden om als full-service organisatie te kunnen functioneren. Maar eerst geef ik een korte schets van de problematiek die heeft geleid tot een keuze voor regionale OpleidingsBedrijven Metaal.

1.2 Schets van de problematiek

Zoals al gezegd, krijgt het industriële MKB naast de demografische omstandigheden te maken met veranderende marktomstandigheden. Voor de bedrijven wordt de markt zowel groter als kleiner. Groter in de zin van de mondialisering van de industriële productie en concurrentie, kleiner als het gaat om marktsegmentering en (regionale) afzetgebieden. Dat heeft invloed op de bedrijfsvoering, op strategische keuzen voor product-markt-combinaties en op het daarvoor noodzakelijke personeel. Een bedrijf dat zich, als voorbeeld, richt op het ontwikkelen en produceren van nieuwe producten heeft personeel nodig dat mee kan denken en werken aan deze producten. Zowel het bestaande personeel als nieuwe medewerkers moeten in staat zijn in deze nieuwe omstandigheden voldoende productief te zijn en te blijven.

Naast deze ontwikkelingen krijgt het industriële MKB in de komende jaren te maken met veranderingen in het reguliere beroepsonderwijs. Op alle niveaus (VMBO, MBO en HBO) wordt serieus werk gemaakt van competentiegebaseerd onderwijs en leren op de werkplek⁸. Meer praktijkgerichtheid is ook de wens van het industriële MKB. De Metaalunie heeft dat kenbaar gemaakt in 2003 met een manifest⁹ waarin is aangegeven dat duale leerroutes de voorkeur hebben: 'dual is normaal'. In juni 2006 is in een onderzoeksrapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau¹⁰ inzage gegeven in de stand van zaken en effecten van dual beroepsonderwijs op dat moment. Een van de belangrijke conclusies van dit rapport is dat combinaties van leren en werken tot dusver nog maar zeer beperkt bijdragen aan een betere afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt, een betere samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijven en een betere kwaliteit van het onderwijs. Als oorzaak noemt het SCP dat in de onderwijspraktijk zelf nog weinig verbindingen worden gelegd tussen de ervaringen die scholieren en studenten in de beroepspraktijk opdoen en het onderwijsaanbod dat binnen de onderwijsinstelling wordt verzorgd. In het onderwijs zijn leren en werken vaak nog weinig op elkaar afgestemd. Dat wordt deels veroorzaakt door het feit dat er op het uitvoerende niveau in de regel weinig contacten zijn tussen docenten en leermeesters of praktijkbegeleiders. Dat zou dan ook verbeterd moeten worden.

Het eerste probleem hierbij is echter dat de scholen (ROC's en Hogescholen) onvoldoende in staat zijn dit te realiseren in goede samenwerking met het regionale of sectorale bedrijfsleven. De industriële bedrijven bestaan in overgrote meerderheid uit MKB-bedrijven met een omvang van gemiddeld twaalf werknemers. Het reguliere onderwijs heeft slechts in zeer beperkte mate contacten met de regionale bedrijven. Scholen kiezen in plaats van duale opleidingen met leren op de werkplek vaak voor oplossingen als praktijksimulatie en probleemgestuurd onderwijs.

8 Voor het MBO was per 2008 en inmiddels per 2010 een herziene Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) te verwachten waarin competentieleren een belangrijk onderwerp is. De nieuwe (concept) Wet HO maakt eveneens melding van vele duale trajecten en van meervoudig maatwerk bij de uitvoering van opleidingen.

9 Manifest uitgebracht in 2003 bij gelegenheid van het 100-jarig bestaan van de werkgeversorganisatie Metaalunie.

10 Rapport: *Dual als ideaal?, Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*, Sociaal en Cultureel Planbureau Den Haag, juni 2006

Het tweede probleem is dat het industriële MKB niet echt betrokken is bij het reguliere onderwijs. Uit het onderzoek van Marktmonitor in 2004¹¹ blijkt dat slechts één op de tien bedrijven structureel betrokken is bij het beroepsonderwijs. Bedrijven stellen zich eerder op als afnemer van het onderwijs dus pas nadat studenten of leerlingen hun kwalificatie hebben behaald.

Derde probleem is het gebrek aan communicatie tussen het reguliere beroepsonderwijs en het MKB. Ook hiervan maakt het rapport van het SCP melding. Onderwijsinstellingen richten zich primair op de (veronderstelde) onderwijsvraag van de (toekomstige) scholieren en studenten en pas in tweede instantie op de behoefte van het afnemende bedrijfsleven. Verder spelen in de besluitvorming binnen scholen naast onderwijskundige ook financiële afwegingen mee. Dat kan er toe leiden dat onderwijsinstellingen hun onderwijsaanbod verbreden, terwijl het afnemende beroepenveld juist uiteenlopende, specifieke beroepseisen stelt. De bedrijven herkennen zich vervolgens niet meer in het opleidingsaanbod en vinden dat scholen zich onvoldoende richten op de behoeften van het bedrijfsleven. Verschillen in belangen en waardeoriëntaties tussen onderwijs en bedrijfsleven blijken in de praktijk moeilijk te overbruggen. Het vierde probleem betreft de verwachtingen van de lerenden: de leerlingen en studenten. De jongeren willen moderne, interactieve opleidingen in een goede leeromgeving, waarin de theorie en praktijk goed op elkaar aansluiten. Maar vooral willen ze een beroepsperspectief dat tot hun verbeelding spreekt. De huidige beroepen in het industriële MKB zijn grotendeels onbekend of hebben te kampen met sterk verouderde beeldvorming. De bedrijven lopen hier een belangrijk concurrentievoordeel mis in de vorm van goed gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Het gevolg is een structureel tekort aan instroom met daarbij nog eens een hoge uitval in het eerste jaar van de instroom in de sector.

Tenslotte is de aandacht voor bijscholing en voor het inzetbaar houden van bestaande medewerkers in het industriële MKB als regel géén structureel aandachtspunt maar kenmerkt dit zich door een ad hoc invulling van scholing bij geconstateerde tekortkomingen voor de huidige of nabije uitoefening van beroep of functie.

1.3 Mogelijke oplossing

De analyse van deze problematiek heeft de brancheorganisatie Koninklijke Metaalunie doen besluiten om het initiatief te nemen en de bedrijven te helpen bij de aanpak van de geschetste problematiek. Zowel de problemen rond het aantrekken en behouden van nieuw personeel als het continu bijscholen van zittend personeel krijgen de aandacht. Het ontbreekt in de regio aan een verbindende schakel tussen het industriële MKB en de scholen. Noch het individuele (MKB) bedrijf noch de school zijn in staat gebleken om tot een zodanig overleg en tot afstemming te komen dat de geschetste problematiek met uitzicht op succes kan worden aangepakt. De Metaalunie is op projectbasis gestart met de aanpak van deze problematiek. Een Stuurgroep¹² zorgt daarbij voor de centrale regie bij het aanpakken van deze problematiek.

De oplossing moet zowel gericht zijn op een betere structurering van de vraag, als op een verbetering van de inhoudelijke kanten van de vakopleiding en van de bijscholing.

¹¹ Marktmonitor OOM, 2004.

¹² In de Stuurgroep OBM zitten de projectleider annex hoofd buitendienst van de Metaalunie, de adjunct-directeur Metaalunie, hoofd buitendienst van OOM, een regiosecretaris van de Metaalunie, een voormalige directeur van een regionaal praktijkcentrum, twee externe deskundigen en de Beleidssecretaris Onderwijszaken van de Metaalunie. De stuurgroep heeft een voormalig ondernemer als voorzitter.

In het najaar 2004 is gestart met de voorbereidingen van het oprichten van regionale Opleidingsbedrijven Metaal (OBM's) die voor de bedrijven, werkgevers zowel als werknemers, hét loket in de regio gaan vormen op het gebied van opleiding en scholing. Werkgevers en werknemers moeten met al hun opleidings- en scholingsvragen bij het OBM terecht kunnen. Het idee is dat het OBM gaat zorgen voor antwoorden en oplossingen voor het bedrijf. Basis is steeds individueel maatwerk per deelnemer/werknemer en per bedrijf. Maatwerk betekent variatie in inhoud, snelheid c.q. duur en in de uitvoeringsvorm van de opleidings- en scholingstrajecten. De uitvoering van een dergelijk opleidings- en scholingstraject kan het OBM vervolgens zelf realiseren, inclusief de noodzakelijke begeleiding, of een ander laten doen. Het OBM is een brancheregio combinatie, die samenwerkingsafspraken heeft met de (regionale) aanbieders van onderwijs en scholing. Het OBM fungeert idealiter als een full-service instelling voor de aangesloten bedrijven in de regio.

Het begrip 'full-service' vraagt om nadere uitleg. Full-service zoals hier bedoeld kent drie dimensies. Op de eerste plaats omvat het de gehele beroepskolom, dus VMBO, MBO en HBO. Op de tweede plaats zijn zowel de technische opleidingen en cursussen als de niet-technische hieronder begrepen. Dus ook de beroepsopleidingen, cursussen en trainingen gericht op bedrijfseconomie, marketing, leidinggeven, commercie, administratie etc.

Op de derde plaats strekt het begrip zich uit over opleidingen en trainingen van de aankomende en nieuwe vakmensen, over het inzetbaar (employabel) houden van zittend personeel, over het zoeken naar speciale oplossingen voor oudere medewerkers en over leeftijdsbewust personeelsbeleid.

1.4 Initiatief en vinger aan de pols

In 2005 is op vier plaatsen gestart met een pilot OBM. De Metaalunie heeft daarbij het initiatief genomen en is in de regio's Rijnmond, Twente, Noord-Holland en Cuijk-Nijmegen de gesprekken gestart over de op- en inrichting van een OBM. Hiervoor is een OBM-concept¹³ opgesteld waarin de opzet, taken en rollen zijn gedefinieerd. Dit concept is vanaf de start gepresenteerd als een model, als een doelstelling, zonder dat vooraf een nadere gedetailleerde uitwerking is gemaakt of aangegeven. De concretisering van het OBM-concept dient plaats te vinden in de regio met inzet en medewerking van de regionale spelers. Het beleid achter de realisatie van de OBM's gaat uit van diversiteit en van genuanceerde invulling van het concept. De vier pilot-OBM's vormen de cases voor het onderzoek dat in het kader van de kennisring van het lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming van De Haagse Hogeschool is gedaan. Het onderzoek richt zich op de wijze waarop een OBM in de regio gestalte krijgt en de mate waarin dit leidt tot veranderingen in de aanpak en uitvoering van onderwijs en scholing.

¹³ Het opgestelde OBM-concept is als bijlage bij dit onderzoeksrapport gevoegd.

2. Onderzoeksaanpak

De onderzoeksaanpak heeft betrekking op de oprichting van de OBM's en de concrete invulling van het OBM-concept. De verwachting is dat het daarbij komt tot een specifieke, regionaal ingekleurde invulling. De kaders voor de invulling zijn geschetst in het OBM-concept en de concretisering berust op draagvlak en betrokkenheid van de regionale bedrijven en het realiseren van een relevant netwerk van aanbieders van onderwijs en scholing, dat in staat is de vragen vanuit de industriële MKB bedrijven te voorzien van de gewenste antwoorden en oplossingen.

Hoe dit alles zijn beslag gaat krijgen staat niet bij voorbaat vast, maar moet gaandeweg via onderlinge samspraak zijn vorm krijgen en tot resultaat leiden. Het gaat dus om incrementele verandering. Deze aanpak sluit aan bij een aanpak en zienswijze die door De Lange en Koppens als sociaal-constructionisme is aangeduid (De Lange en Koppens, 2004, p.171). Dit paradigma heeft als uitgangspunt dat er geen objectief vast te stellen waarheid of werkelijkheid bestaat. Wat mensen als waarheid beschouwen is het gevolg van persoonlijke en in interactie tot stand gekomen werkelijkheidsbeelden. Sociaal-constructionisme gaat uit van persoonlijke interpretatie van gebeurtenissen door mensen, maar ook van betekenisverlening in sociaal verband. Het geheel van individuele en collectieve betekenissen leidt tot een persoonlijk respectievelijk sociaal werkelijkheidsbeeld. Veranderen is volgens deze opvatting nooit een proces van enkelen, maar van velen. Het is een vorm van co-creatie die kan leiden tot duurzame verandering.

Dat is voor het tot stand komen van de OBM's precies het doel dat beoogd wordt. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van het sociaal-constructionisme als denkkader.

2.1 Onderzoeksvraag

Bij het onderzoeken van de invullingen en inrichtingen die in de regio's zijn gemaakt, mag gerekend worden op verschillen. Verschillen tussen de regio's zelf, maar ook in de wijze waarop het proces van co-creatie leidt tot verschillende werkelijkheidsbeelden. Interessant is of ondanks deze verschillen ook punten van overeenkomst zijn aan te wijzen die weer terug te voeren zijn op het concept waarop de OBM's zijn gebaseerd. Zowel van de gevonden overeenkomsten als van de verschillen kan een leereffect uit gaan naar eventuele volgers in andere regio's.

De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

“Met behulp van welke individuele mentale modellen van actoren worden OBM's ingericht en in hoeverre slaagt men erin om dit tot een gezamenlijk, betekenisvol model te maken?”

Deelvragen die hiervan afgeleid zijn:

1. Hoe is de OBM-vorming tot stand gekomen en welke gezamenlijke betekenis heeft dit?
2. Welke behoeften (kwantitatief en kwalitatief) leven er specifiek bij het regionale industriële MKB?
3. Welke opvattingen en verwachtingen hebben direct betrokkenen?
4. Wie zijn betrokken bij de inrichting en invulling van de pilot-OBM's en welke zienswijze formuleren ze voor het gewenste functioneren?

2.2 Operationaliseren van het onderzoek

Gezien de aard van de vraagstelling en de gekozen veranderingsstrategie is het gewenst om zicht te krijgen op de persoonlijke werkelijkheidsbeelden van deelnemers in dit traject en op de wijze waarop men komt, of tracht te komen, tot sociale betekenisgeving en tot werkelijkheidsbeelden. Het overlegproces en de wijze van co-creatie zijn daarbij van belang, maar zijn ook moeilijk in kaart te brengen. Immers, veel van het overleg is gestructureerd en formeel geregistreerd, zoals werkoverleg, besprekingen met besturen, werk- en stuurgroepen etc.; maar nog veel meer overleg is informeel en verloopt via tweegesprekken, via telefonisch contact, via de e-mail, via gesprekken in informele settings tijdens de lunch of koffiepauzes e.d. Voor de uitvoering van het onderzoek maakt dat de zaak niet eenvoudiger. Om een betrouwbaar en zo valide mogelijk beeld te kunnen optekenen is gebruik gemaakt van triangulatie¹⁴: meervoudige onderzoeksmethodes derhalve die aanvullend en deels overlappend zijn. In dit onderzoek is gekozen voor de volgende onderzoeksmethoden en gegevensbronnen.

Bestaand materiaal

Het gebruik van bestaand materiaal is in dit geval het analyseren van verslagen, notulen, notities, stukken e.d. die oorspronkelijk met een ander oogmerk zijn gemaakt, maar die vanuit het gekozen onderzoeksperspectief nader gezien kunnen worden. Een groot deel van dit materiaal is beschikbaar en bij de Metaalunie voorhanden, maar ook per pilot-OBM is het zaak na te gaan welke stukken beschikbaar kunnen komen voor een analyse van het proces waarin de betreffende pilot-OBM tot stand is gekomen.

Interviews

De gekozen aanpak van het (verandering)traject van oprichting en invulling van OBM's is nadrukkelijk gebaseerd op co-creatie. Strategische en bestuurlijke aanpak is gecentraliseerd, ofwel topdown te noemen, maar de feitelijke oprichting en invulling is een zaak van de regio's en de daar gekozen concretisering. Dat is een proces dat bottom-up genoemd kan worden. Bij dit traject zijn draagvlak, betekenisgeving, beleving en het schetsen van werkelijkheidsbeelden die gedeeld kunnen worden van groot belang. Om dit proces en de daarin gemaakte afwegingen te kunnen analyseren zijn interviews met deelnemers in de regio's voorzien. Om na te gaan of het proces ook is doorgedrongen tot in de haarvaten van de regionale organisaties is het zaak daarbij niet uitsluitend sleutelfiguren, maar ook enkele uitvoerders te interviewen. Daarbij kan gedacht worden aan praktijkopleiders, mentoren, deelnemers, ondernemers en docenten.

Dagboek

Gedurende de gehele periode van het onderzoek inventariseer ik gegevens en informatie, voor zover die betrekking hebben op de op- en inrichting van de OBM's, in een dagboek. Het gaat om observaties op elk moment van de (werk)dag, gedurende zowel formele besprekingen als informele gesprekken en ook informatie die vanuit verschillende 'gelegenheids'observaties verkregen wordt. Waarnemingen bij de uitvoering van het werk en informele contacten behoren tot deze onderzoeksmethode. Het doel van de observaties is te achterhalen in hoeverre de informatie uit de gesprekken, interviews en via de bestudering van bestaand materiaal in de praktijk van het dagelijkse werk herkenbaar is en op welke wijze deze van invloed blijkt te zijn op het concrete handelen van alledag. De observaties hebben als doel na te gaan in hoeverre reeds sprake is van vorming en inrichting van OBM's en waaruit dat blijkt.

¹⁴ Triangulatie: het vanuit verschillende gezichtspunten bestuderen van hetzelfde object, H. 't Hart e.a., 1998, p. 270

De omvang van het onderzoek

Niet alle pilot-OBM's kunnen in dit onderzoek betrokken worden, alleen al vanwege de verschillen in ontwikkelingsstadia tussen de pilot-OBM's. De uitvoerbaarheid bij een dergelijke omvang van het onderzoek komt in gevaar. De analyse van het bestaand materiaal strekt zich uit over de vier pilot-OBM's, over de werkgroep en over de stuurgroep van het project. Maar bij het afnemen van interviews is een selectie gemaakt. Van één pilot-OBM is een diepgaander analyse gemaakt door interviews met enkele sleutelfiguren en enkele uitvoerders in het proces. Bij deze pilot-OBM zijn vijf personen geïnterviewd.

Mijn rol als onderzoeker

Naast onderzoeker heb ik ook andere rollen. De realisatie van de OBM's wordt deels door mij zelf als change-agent en coach opgezet en uitgevoerd. Voorts is voorzien in mijn deelname aan de veranderactiviteiten van en binnen de stuurgroep, werkgroep en het overleg 'achter de schermen' met de verschillende partijen bij de pilot-OBM's. Verder neem ik deel aan de besprekingen met mensen die betrokken zijn bij de op- en inrichting van de OBM's, voornamelijk in de rol van (participerende) onderzoeker en coach/procesbegeleider.

2.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Het onderzoek naar de inrichting en invulling van OBM's is kleinschalig van opzet. Fouten bij uitspraken of bij de interpretatie ervan kunnen grote gevolgen hebben voor de onderzoeksresultaten als geheel. Om deze onbetrouwbaarheid zoveel mogelijk tegen te gaan, is gebruikgemaakt van meerdere onderzoeksmethoden zoals het bestuderen van bestaand materiaal naast interviews en observatie (triangulatie).

De externe validiteit is, gezien de kleinschaligheid van het onderzoek, beperkt en de gedane uitspraken zijn ook slechts beperkt generaliseerbaar. Binnen de context van OBM-vorming in andere regio's zijn de uitspraken te generaliseren. Dit geldt in mindere mate naar min of meer vergelijkbare activiteiten bij andere werkgeversorganisaties in de technische branches zoals bij de installatietechniek en elektrotechniek.

Een risico voor de interne validiteit is de veelvoudige rol van mij als change-agent, coach/procesbegeleider en daarnaast als wetenschappelijk onderzoeker. Dat zou tot gevolg kunnen hebben dat de waarnemingen die worden verricht tijdens het onderzoek selectief zijn en dat de interpretaties die op basis van deze informatie worden gemaakt, sterk persoonlijk gekleurd zouden kunnen zijn.

Om dit zoveel mogelijk tegen te gaan heb ik enkele maatregelen getroffen. Daarbij heb ik gebruik gemaakt van de aanbevelingen van McNiff en Whitehead (McNiff en Whitehead, 2006, p79 ev.). Zij geven aan dat je in een dergelijke situatie je vóóraf moet realiseren wat voor gegevens je wilt verzamelen, dat je aan moet tonen dat je conclusies redelijkerwijs eerlijk en accuraat zijn en dat de conclusies ook gebaseerd moeten zijn op de feitelijke empirie. Als tips geven McNiff en Whitehead aan dat je hierbij als onderzoeker je het best kunt omringen door enkele *critical friends* die je tijdens het proces van op- en aanmerkingen voorzien.

Met dit voor ogen heb ik als voorbereiding op de interviews van een voorgestructureerd protocol gebruik gemaakt en steeds mijn rol als onderzoeker expliciet kenbaar gemaakt bij de introductie van gesprekken en interviews. Daar waar ik gebruik heb gemaakt van bestaand materiaal, zoals notulen, verslagen maar

ook samenwerkingsovereenkomsten heb ik steeds gezocht naar de antwoorden op de onderzoeksvragen om zodoende in de analyse voortdurend de beantwoording hiervan voorop te stellen. Bij het verrichten van observaties hanteerde ik een checklistje van aandachtspunten, gebaseerd op de onderzoeksvragen, die ik gebruikte om dagboekantekeningen te maken.

De inzet van critical friends heb ik op verschillende manieren ingevuld. Om steeds voldoende gericht te blijven op het doel van het project; de op- en inrichting van OBM's, is een kleine denktank geformeerd bestaande uit de projectleider, een ondernemer en de adjunct-directeur van de Metaalunie. In de gesprekken met deze personen zijn mijn bevindingen van het onderzoek zoals op dat moment voorlag aan de orde geweest.

Als tweede groep van critical friends heeft de kenniskring gefungeerd met daarbij Jan Geurts als persoonlijk begeleider. In de kenniskring is enkele keren de stand van zaken gepresenteerd en de leden van de kenniskring hebben daarop gereflecteerd. Dat heeft bijgedragen aan het verscherpen van de focus van het onderzoek (waar gaat het nu precies over?) en een kijk van enige afstand naar het proces van OBM-vorming.

Dit alles heeft bijgedragen aan een grotere interne validiteit van mijn onderzoek. In paragraaf 6.3 kom ik daarop nog terug.

3. Onderzoeksverslag en analyse

In dit hoofdstuk zijn drie soorten gegevens opgenomen en geanalyseerd.

Een deel van de informatie is gericht op de oprichting van de Opleidingsbedrijven Metaal. Daarbij komt ook het proces van OBM-vorming aan de orde ofwel: hoe gaat dat in de verschillende regio's nu in zijn werk? Hoe kom je van het landelijke OBM-concept naar een concretisering in de verschillende regio's? De beantwoording van deelvraag 1 komt hierbij aan de orde.

In paragraaf 3.1. zijn deze gegevens weergegeven en is een analyse van de totstandkoming geschetst. De formele oprichting en positionering van de OBM BV is beschreven met gebruikmaking van de verslagen van de stuurgroepbijeenkomsten en aan de hand van notities van gesprekken met (potentiële) OBM-partners in de pilotregio's. Dit zijn bijvoorbeeld het regionaal praktijkcentrum, ROC's en districtsbesturen van de Metaalunie.

De tweede soort gegevens heeft betrekking op de beoogde kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen van de pilot-OBM's. In hoeverre zijn de pilot-OBM's er in geslaagd om méér leerlingen aan te trekken en om de (bij)scholing bij de regionale bedrijven te bevorderen? In welke mate is aandacht besteed aan de inhoudelijke onderwijsvernieuwing en wat is bereikt met betrekking tot de invoering van competentie gericht onderwijs en beroepstaak gestuurd leren? Met behulp van deze gegevens is gezocht naar een antwoord op deelvraag 2. De resultaten tot nu toe zijn opgenomen in paragraaf 3.2.

De inrichting van een OBM heeft in het kader van dit verslag betrekking op de inhoud van het onderwijs. Daarbij staat competentie gericht onderwijs op basis van maatwerktrajecten centraal. Zowel op het niveau van de stuurgroep als op de werkvloer bij de pilot-OBM's zijn de opvattingen hierover in beeld gebracht. Hierbij zijn ook de observaties en gesprekken met de deelnemers aan de stuurgroep en werkgroepen van het project, de ROC's en Hogescholen, de regionale praktijkcentra, het kenniscentrum Kenteq¹⁵ en OOM betrokken. De observaties en gesprekken zijn steeds in een dagboek genoteerd en hier beknopt beschreven. De meeste aandacht gaat daarbij uit naar de interviews met de sleutelfiguren en uitvoerders van de pilot-OBM's. Ik zoek zo een antwoord op de deelvragen 3 en 4. In paragraaf 3.3 zijn de interviews met sleutelfiguren beschreven en is de analyse van deze interviews weergegeven en komt deelvraag 3 aan de orde. De observaties en gesprekken ten behoeve van deelvraag 4 zijn verwoord in paragraaf 3.4.

In de paragrafen 3.5 en 3.6 zet ik de stap naar een nadere analyse van het voorafgaande. In 3.5 is aangegeven hoe de onderzoeksresultaten staan in relatie tot de zorg voor voldoende en goed opgeleid personeel. Hierbij staat het vakmanschap centraal. In 3.6 zijn de zeven kenmerken van de 'school als loopbaancentrum' als analysekader gebruikt voor een verdere interpretatie van de gepresenteerde onderzoeksresultaten.

¹⁵ Kenteq is het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (KBB) voor de metaal, electro en installatietechniek. Kenteq heeft de verantwoordelijkheid voor de kwalificatiestructuur, erkenning van leerbedrijven en de kwaliteit van beroepspraktijkvorming.

3.1 Oprichting van de OBM's

Zoals in paragraaf 1.3 is aangegeven is elk OBM bedoeld om de regionale bedrijven te helpen bij de aanpak van de huidige en te verwachten problemen rond het aantrekken en behouden van nieuw personeel en het continu bijscholen van zittend personeel. Daarbij is in aanmerking genomen dat zowel het individuele (MKB) bedrijf als de scholen voor beroepsonderwijs tot nu toe niet in staat zijn gebleken om gezamenlijk tot afstemming en actie in de regio te komen. Het ontbreekt in de regio aan een verbindende schakel tussen het industriële MKB en de scholen en die schakel wil het OBM zijn.

Het OBM wil bijdragen aan een betere structurering van de vraag vanuit de bedrijven en aan een verbetering van de inhoudelijke kanten van de vakopleiding en van de bijscholing.

De oprichting van de OBM's is in eerste instantie opgevat als een structuurkwestie: hoe organiseer je de vraag? Hoe kun je er voor zorgen dat de regionale bedrijven weten waar ze met hun opleidings- en scholingsvragen terecht kunnen en hoe help je ze vervolgens op een adequate wijze?

Bij de uitwerking van de centrale onderzoeksvraag in paragraaf 2.1 is de volgende deelvraag opgenomen:

1. Hoe is de OBM-vorming tot stand gekomen en welke gezamenlijke betekenis heeft dit?

In eerste instantie is getracht een regionaal praktijkcentrum¹⁶ op te waarderen naar een OBM en om te vormen naar een B.V. De betrokkenheid van de werkgevers (lees aandeelhouders) zou dan tot uitdrukking komen in de zeggenschap over de uitvoering van opleidingen, investeringen en gebruik van machines, gebouwen, leermeesters etc.

Bij aanvang van het project is in de OBM-stuurgroep de discussie gestart over de juridische entiteit van een OBM. De concrete vraag is bijvoorbeeld: moet een OBM een Stichting, een Vereniging of een Besloten Vennootschap zijn? In overleg met de juristen van de Metaalunie is uiteindelijk voor een B.V. gekozen op basis van de volgende argumentatie. Voorop staat dat in de juridische vorm van het OBM de betrokkenheid van regionale bedrijven tot uitdrukking moet komen. Een Stichting met een Stichtingsbestuur geeft die garantie niet. Het stichtingsbestuur kan zelf wijzigingen in doelstellingen aanbrengen zonder dat de bedrijven als belangrijkste stakeholders daar zeggenschap in hebben. Een Vereniging zou kunnen en geeft ook een goede betrokkenheid van de leden. Nadeel is dat het lidmaatschap van een vereniging een wat vrijblijvend karakter heeft doordat het opzegbaar is. De binding tussen lid en vereniging is niet vanzelfsprekend. Een B.V. werkt met aandeelhouders die verantwoordelijkheid dragen voor de B.V. en voor de resultaten. De commissarissen vertegenwoordigen de aandeelhouders en houden toezicht op het beleid van de directeur van de B.V.

De betrokkenheid van de regionale bedrijven komt in deze zeggenschap tot uitdrukking.

Een ander element in de keuze voor een B.V. is dat de praktijkopleiding van de leerlingen als regel gebeurt in een bedrijfsmatige omgeving. De B.V.-vorm is op basis van deze afwegingen de meest voor de hand liggende keuze. Met deze argumentatie zijn de gesprekken in de regio gestart over de oprichting van een OBM B.V. De gesprekken zijn in eerste instantie gevoerd met het regionaal praktijkcentrum.

Hieruit blijkt echter al snel dat de veelal paritaire besturen van de regionale praktijkcentra vast willen blijven houden aan hun zeggenschap en geen medewerking wensen te geven aan de omvorming van hun regionaal praktijkcentrum naar een OBM B.V. Het behoud van de eigen identiteit en zeggenschap krijgt voorrang boven het uitgroeien naar een OBM B.V.

¹⁶ Een regionaal praktijkcentrum is voortgekomen uit bijvoorbeeld bedrijfsscholen van weleer of uit gemeenschappelijke opleidings- activiteiten (GOA's) die in de jaren tachtig zijn opgezet door sociale partners.

In enkele gevallen is ook het districtsbestuur van de Metaalunie betrokken bij de oprichting van een OBM. Dat is in die gevallen waarin ook een goede verstandhouding tussen het regionaal praktijkcentrum en het districtsbestuur te merken is. Ondanks die betrokkenheid kiezen ook de ondernemers in het districtsbestuur eerder voor een onafhankelijk OBM dan voor een omvorming van een regionaal praktijkcentrum naar een OBM.

Het proces van vorming van OBM's is omvangrijk en complex. Het is dan ook niet voor niets dat veel tijd en aandacht uitgaat naar overleg over de op- en inrichting van OBM's.

Het overleg in de stuurgroep kenmerkt zich door het streven naar uniformiteit voor wat betreft de juridische vorm: de OBM B.V. Ook streeft men naar uniformiteit in de presentatie van de OBM's (logo, briefpapier, website, muurschild etc.).

De gesprekken over het concretiseren van de samenwerkingsverbanden rond een OBM in de verschillende regio's start vanuit eenzelfde uniformiteit. Na enkele gesprekken in de regio's is al snel duidelijk dat per regio een specifieke invulling voor een OBM noodzakelijk is.

Het resultaat is dat het OBM als een zelfstandige en onafhankelijke B.V. in de regio is gepositioneerd. Dat de makel-en-schakelfunctie tussen vraag- en aanbod centraal is komen staan, óók naar het regionaal praktijkcentrum dat als een belangrijke samenwerkingspartner in het regionale netwerk van het OBM functioneert. Het OBM is aldus een zelfstandig loket in de regio met een inkoopfunctie voor de aangesloten bedrijven en een verkoopfunctie voor de aanbieders (regionale praktijkcentra, ROC's, hogescholen, particuliere cursusinstituten, adviseurs etc.). Op zich een heldere profilering van het OBM, maar wel een andere uitkomst dan bij de start voor ogen stond. Ter herinnering: het opwaarderen van een regionaal praktijkcentrum naar een OBM B.V. was aanvankelijk de bedoeling.

De verandering van deze positionering betekent dat het onafhankelijk OBM afspraken kan maken met meerdere aanbieders, dat daardoor de bedrijven meer keuzemogelijkheden krijgen en dat prijs-kwaliteit vergelijkingen voor bedrijven mogelijk is. De verandering betekent ook dat het OBM financieel op eigen benen moet kunnen staan en een zodanig toegevoegde waarde voor partijen moet kunnen hebben dat hieruit voldoende financiële middelen gegenereerd kunnen worden.

De gesprekken met de ROC's staan in deze fase op een laag pitje. De ROC's in de pilotregio's zijn geïnformeerd en (slechts) in één geval nadrukkelijk betrokken bij de OBM-vorming. De pilot in Rijnmond is nogal specifiek aangezien het regionaal praktijkcentrum inmiddels is ingelijfd bij het ROC Albada College. Dat betekent dat de samenwerkingsafspraken formeel met ROC Albada gemaakt worden.

De ROC's en ook de Hogescholen zijn verder niet direct bij het proces van OBM-vorming betrokken. De ROC's zien als regel wel de meerwaarde van een OBM in hun regio, maar soms ziet men ook concurrentie. De Hogescholen lijken in eerste instantie meer een afwachtende houding aan te nemen ten aanzien van het proces van OBM-vorming.

Om meer specifieke antwoorden te kunnen geven op de vraag naar de tot standkoming van de OBM's, schets ik hieronder de stand van zaken van vier voorlopers, de vier pilot-OBM's.

OBM Cuijk/Nijmegen

De werkzaamheden van het OBM zijn met ingang van het schooljaar 2005-2006 gestart. Naar de activiteiten kijkend is het OBM Cuijk/Nijmegen vanaf dat moment operationeel, waarbij wel een aanlooptijd in aanmerking genomen moet worden om het volledige full-service concept te kunnen inrichten. De formele oprichting van het OBM ging moeizamer dan verwacht. Het bestuur van het regionaal praktijkcentrum Stichting ROC¹⁷ heeft behoorlijk wat tijd nodig gehad voor besluitvorming. De hoofdvraag was op welke wijze de belangen van de SROC door samenwerking met het OBM gewaarborgd konden worden. Inmiddels heeft het bestuur van de SROC het besluit genomen tot samenwerking en is het OBM Cuijk/Nijmegen formeel opgericht. De samenwerking heeft een extra dimensie gekregen doordat de oud-directeur van het regionaal praktijkcentrum is aangetrokken als interim-directeur van het OBM Cuijk/Nijmegen. Mede door de goodwill die hij had en heeft in de regio, heeft het OBM Cuijk/Nijmegen een vliegende start kunnen maken. Vanuit het regionaal praktijkcentrum is een accountmanager gedetacheerd bij het OBM.

OBM Cuijk/Nijmegen en de SROC hebben een goede samenwerking met ROC De Leijgraaf en met het ROC Nijmegen.

OBM Twente

Het OBM Twente is ontstaan vanuit de Stichting Metaal en Electro Opleidingen Twente (SMEOT[®]). Daarbij heeft de SMEOT rekening te houden met complexe regionale verhoudingen. Naast de SMEOT is ook de Stodt¹⁹ actief, de voormalige opleidingsschool van Holland Signaal, die een geheel eigen agenda hanteert. Het ROC van Twente richt zich in eerste instantie op het bouwen van een eigen Integraal Praktijk Centrum, een groot nieuw gebouw met de benodigde nieuwe machines en apparaten. Dat vraagt nogal wat investeringen en hiervoor zijn de ogen mede gericht op de SMEOT en het OBM Twente.

Het bestuur van de SMEOT heeft inmiddels besloten tot medewerking aan de oprichting van het OBM Twente, inclusief het maken van afspraken over de onderlinge verhoudingen en het afstemmen van werkzaamheden. Dit vanuit de overtuiging dat het OBM Twente een toegevoegde waarde heeft voor de gehele regio. Het OBM Twente is formeel opgericht en de samenwerkingsovereenkomst is getekend. Vermeldenswaardig is verder dat het OBM Twente via de SMEOT ook de samenwerking met de installatietechniek (ROI²⁰) en de elektrotechniek (Electrowerk) in het netwerk heeft.

In november 2005 organiseerde het OBM Twente een relatiedag voor de regionale bedrijven, Hier is veel belangstelling gebleken voor het full-service concept van het OBM.

Bij het OBM Twente werken de praktijkbegeleiders van SMEOT en de docenten van het ROC van Twente op een constructieve wijze samen. De eerste verkenningen voor de invoering van competentie gericht onderwijs zijn gestart.

¹⁷ De Stichting ROC is een zelfstandige regionaal praktijkcentrum die opleidingen (BBL) en technische cursussen verzorgt voor de aangesloten lidbedrijven. Het is geen ROC in de betekenis van de WEB en wordt niet door de overheid bekostigd.

¹⁸ SMEOT is de Stichting Metaal en Electro Opleidingen Twente en is een regionaal praktijkcentrum die opleidingen (BBL) en technische cursussen verzorgt voor de aangesloten lidbedrijven.

¹⁹ STODT is het kenniscentrum voor de metaal-, metalekro- en kunststofverwerkende industrie en verzorgt praktijk-gerichte bedrijfsopleidingen.

²⁰ ROI staat voor Regionaal Opleidingsbedrijf Installatietechniek en heeft als model gediend voor de OBM's.

OBM Rijnmond

In Rijnmond is de opleidingsinfrastructuur van voormalige bedrijfsscholen en de regionale Stichting Metaal Opleidingen Rijnmond (SMOR) zo goed als verdwenen. De voormalige regionale praktijkcentra zoals onder andere de Rotterdamse Droogdok Maatschappij (RDM), het AVAL-lasinstituut en het Centrum Vakopleiding zijn inmiddels overgenomen door het ROC Albada. Samen met dit ROC is besloten tot oprichting van het OBM Rijnmond. De praktijklocatie waar de beroepspraktijk geoefend kan worden zal uiteindelijk op de locatie Heijplaat in het nieuwe plan 'Stadshavens' een plaats krijgen. Daarbij is sprake van een nauwe samenwerking van het OBM Rijnmond en ROC Albada met de Hogeschool Rotterdam (HRO), het ROC Zadkine en andere branches die soortgelijke oplossingen willen inrichten, zoals de installatietechniek, elektrotechniek en Transport en Logistiek. De gemeente Rotterdam is een groot voorstander van deze opzet en is daarmee een sterke partner.

Inmiddels hebben zowel het college van bestuur als de medezeggenschapsraad van ROC Albada ingestemd met het oprichten van het OBM Rijnmond en is de samenwerkingsovereenkomst getekend. De HRO heeft aangegeven met het OBM Rijnmond structureel te willen samenwerken.

Bij het OBM Rijnmond is sprake van een goede samenwerking met de ROC's. Op de eerste plaats natuurlijk omdat ROC Albada mede-initiator is van het OBM Rijnmond, maar ook de samenwerking met ROC Zadkine heeft inmiddels geleid tot betrokkenheid en ondersteuning van het OBM Rijnmond door Zadkine. Er is nog geen begin gemaakt met competentie gericht onderwijs.

OBM Noord-Holland

Het OBM Noord-Holland bestrijkt de gehele provincie en heeft meerdere vestigingen. Op dit moment zijn reeds drie vestigingen operationeel: Den Helder, Heerhugowaard en Zaandam. Deze drie behoren tot de organisatie Tetrix bedrijfsopleidingen. Het bestuur van Tetrix heeft besloten één OBM op te richten waarin alle vestigingen worden ondergebracht. Naast deze drie uitvoeringslocaties van het OBM Noord-Holland zijn gesprekken gaande met nog drie andere locaties om zo tot een betere spreiding te komen. Het netwerk van het OBM Noord-Holland kan uitgebreid worden met de Hogeschool van Amsterdam (HvA), waarmee inmiddels gesprekken zijn gestart.

In de samenwerking rond het OBM Noord-Holland werken docenten van het Horizon-College, van het ROC Kop van Noord-Holland en de praktijkbegeleiders van Tetrix samen. Er is nog geen begin gemaakt met het gezamenlijk invulling geven aan competentie gericht onderwijs.

3.2 Kwantitatieve en kwalitatieve doelen van de OBM's

Een OBM is geen doel op zich, maar een belangrijk middel om een bijdrage te leveren aan het voorzien in voldoende en goed gekwalificeerd personeel. Daar horen concrete doelstellingen bij. Zijn er méér leerlingen aangetrokken en is er meer (bij)scholing verricht? Wat is er bereikt met betrekking tot de invoering van competentie gericht onderwijs en beroepstaak gestuurd leren? Ik ga hier nader in op deelvraag 2: welke behoeften (kwantitatief en kwalitatief) leven er specifiek bij het regionale industriële MKB?

Vooraf zijn in de OBM-stuurgroep de volgende kwantitatieve doelstellingen geformuleerd en gepubliceerd op de website van het project: <http://www.obm-metaal.nl/>:

Via het OBM-concept streven de scholen voor beroeps- en praktijkonderwijs en de ondernemers in het MKB-metaal naar;

- 20 % meer instroom in de metaalopleidingen in 2006;
- 20 % minder uitval van leerlingen uit het middelbaar beroepsonderwijs;
- 20 % verkorting van de opleidingsduur (t.o.v. 2003).

Deze doelstellingen zijn afgeleid uit onderzoek naar de behoefte²¹ bij bedrijven dat periodiek door het O&O-fonds OOM wordt uitgevoerd. Uit deze onderzoeken blijkt een toenemende vraag naar geschoold technisch personeel bij een steeds krappere aanbod.

De verzamelde gegevens in de vier pilots laten zien dat de werkelijke vraag vanuit de regionale bedrijven nog niet nader in kaart is gebracht in deze fase van de oprichting van de OBM's. Wel is het opmerkelijk dat de vier pilot-OBM's aangeven dat de activiteiten die ze inmiddels in samenwerking met het regionaal praktijkcentrum verrichten nu al leiden tot méér instroom van leerlingen, tot een stijging van de commerciële activiteiten en tot een grotere betrokkenheid bij de bedrijven in de regio. De om-, her-, en bijscholingsactiviteiten voor het komende jaar zullen naar verwachting tenminste 30% hoger liggen dan nu.

De kwalitatieve doelstelling is gericht op de invoering van het competentie gericht onderwijs met behulp van Beroepstaak Gestuurd Leren, waarbij nadrukkelijk met maatwerktrajecten per leerling moet worden gewerkt. Deze behoefte ligt voornamelijk bij de bedrijven al geven ze dat niet in deze bewoordingen aan. Bedrijven geven aan dat ze vakmensen nodig hebben die op de eerste plaats het vakmanschap van vandaag in de vingers hebben, maar die daarnaast ook beschikken over voldoende creativiteit en inventiviteit, mogelijkheden tot samenwerking met andere vakmensen en een goede communicatie met collega's en, in voorkomende gevallen, met klanten.

Als je deze wensen omzet in een onderwijsconcept, dan lijkt het competentie gericht onderwijs daar aan het best tegemoet te komen. In de praktijk van de pilot-OBM's is daar nog geen echte ervaring mee opgedaan. Ik ga hierop nader in in de volgende paragraaf.

3.3 Direct betrokkenen aan het woord

Een belangrijke doelstelling bij de inrichting van de OBM's is het verbeteren van de kwaliteit van de opleiding en scholing tot vakman. Dat wil men bereiken door expliciet werk te maken van de samenwerking tussen de drie uitvoerders: het bedrijf, de school en het regionaal praktijkcentrum. Binnen de OBM-Stuurgroep blijkt dit echter tot nu toe geen groot thema te zijn. Daarvoor is de afstand naar de opleidingspraktijk wellicht te groot.

In de stuurgroep komt competentie gericht onderwijs slechts op een abstract niveau aan de orde. Men spreekt over competentie gebaseerd leren, praktijkgestuurd leren, beroepstaak gestuurd leren en bijkomende zaken als EVC, assessment, POP's en dergelijke. Het is iets dat 'gerealiseerd' moet worden op een ander niveau, nl. op de werkvloer en in het (praktijk)lokaal. In de stuurgroep heeft elke deelnemer de gelegenheid om zich een persoonlijke voorstelling te maken van de inhoud van het onderwijs. Zolang men het op dit niveau bespreekt lijkt consensus te bestaan over de aanpak en werkwijze.

Hieruit is te concluderen dat op het niveau van de stuurgroep men het eens lijkt over de inrichting van een OBM, over de aanpak met competentie gericht onderwijs en maatwerktrajecten. Maar het is vol-

²¹ Jaarlijkse onderzoek Marktmonitor, uitgevoerd door DIJK 12 in opdracht van OOM.

strekt duidelijk dat de achterliggende opvattingen en beelden voor elk van de leden van de stuurgroep fors (kunnen) verschillen.

Uit de interviews met de uitvoerders op de werkvloer komen de opvattingen en verwachtingen t.a.v. competentie gericht onderwijs wel degelijk naar voren. Voor het beantwoorden van deelvraag 3 heb ik drie leermeesters geïnterviewd, een accountmanager OBM en een directeur van een regionaal praktijkcentrum, allen betrokken bij hetzelfde OBM.

De interviews zijn gehouden in de periode maart – mei 2006, aan de hand van een voorgestructureerde interviewleidraad, maar uitgevoerd als een open interview. Als inleiding is bij elk interview aangegeven dat ik enerzijds als belanghebbende betrokken ben bij de realisatie van de OBM's, maar anderzijds ook als onderzoeker kijk naar de totstandkoming, operationalisering en inrichting van het OBM-concept in de regio. De interviews duurden alle ca. één uur, zijn opgenomen op tape en vervolgens woordelijk uitgewerkt. In elk interview is gevraagd naar de achtergronden van het werk, de taak, rol en functie en hoe lang men dit werk doet. Vervolgens is gevraagd naar de betrokkenheid bij het OBM en welke verwachtingen men heeft van het OBM. De veranderende rol bij de verdere inrichting en uitvoering van het werk in OBM-verband is aan de orde gesteld, daarbij is ingegaan op de eigen rol en taak, die van collega's, op de rol en taak van de leerbedrijven en scholen.

Verder is gevraagd naar de ervaringen of verwachtingen met betrekking tot competentie gebaseerd leren, maatwerkopleidingen, full-service concept en welke gevolgen dat alles heeft of zou kunnen krijgen voor de eigen rol en die van collega's.

Tenslotte is gevraagd welke hulp of ondersteuning men verwacht of graag zou willen om dit alles zo goed mogelijk ten uitvoer te kunnen brengen.

De gebruikte interviewleidraad is als bijlage 3. bij dit rapport gevoegd.

Leermeesters

De geïnterviewde leermeesters werken al geruime tijd in het regionaal praktijkcentrum. Twee zijn al meer dan vijftien jaar aan het regionaal praktijkcentrum verbonden en de derde ruim tien jaar. De leeftijd van de leermeesters is respectievelijk 59, 54 en 38 jaar. Alle drie zijn afkomstig uit het bedrijfsleven en hebben daar gewerkt als vakman in de beroepen waarvoor ze nu als leermeester zijn ingezet. De achtergronden van de leermeesters zijn montageonderhoud, verspanende technieken en elektrotechniek & mechatronica.

De motivatie van de leermeesters is terug te voeren op hun passie voor het beroep, voor het vak en voor de techniek, naast een motivatie voor het overdragen of overbrengen van het vak naar leerlingen en cursisten. De passie voor het vak, voor het beroep blijkt onder meer uit uitspraken als: "Montageonderhoud, dat is toch wel mijn kindje!" van de leermeester montageonderhoud of "Alles waar draadjes aan zit is voor mij!", gedaan door de leermeester elektrotechniek & mechatronica.

Ook een uitspraak als "Ik probeer liefde te kweken voor de machine, het product, voor hetgeen waar ze voor staan" geeft blijkt van een drive voor vak, beroep en techniek.

De leermeesters geven ook blijk van de sociale componenten van hun beroep, wat blijkt uit uitspraken als "Leerlingen die tussen hamer en aambeeld terecht komen probeer ik te helpen, te redden. Ik ben contactpersoon voor diverse instanties, als GGD, maar ook jeugdpolitie in de regio. Kortom, ik heb een zeer gevarieerde job hier" of een uitspraak als: "De een heeft een aai over de bol nodig en de ander moet je eigenlijk in de hoek zetten".

Gevraagd naar hun verwachtingen van het OBM en hun kijk op het OBM geven de leermeesters aan dat het OBM kansen biedt en dat ze de verwachting hebben dat het voor meer werk zal gaan zorgen. De 'loketgedachte' van het OBM-concept spreekt de leermeesters wel aan. Dat bedrijven persoonlijk betrokken zijn via hun deelname in het OBM vinden ze een goede zaak. Ze verwachten dat de bedrijven al hun scholingsvragen bij het OBM neerleggen en dat een groot deel van die vragen door de praktijk-school ingevuld zal kunnen worden. Daarbij gaan de leermeesters uit van een toenemende vraag naar leerlingen die opgeleid moeten worden naar het niveau van een startkwalificatie en men verwacht een toename van de vraag naar bijscholingscursussen. Opvallend hierbij is dat de leermeesters de cursusbehoefte direct als maatwerkvraag opvatten in de sfeer van 'U vraagt en wij draaien'.

Het aanbod van het regionaal praktijkcentrum is het uitgangspunt, maar verder is de organisatorische uitvoering zoals startdatum, dag, avond of desnoods weekend variabel en ook de locatie is

Ik zeg tegen Jos, zet maar op papier wat je wilt en ik geef jou maatwerk.

in te vullen naar de wensen van het bedrijf. Dit is veel minder het geval als het een reguliere vakopleiding betreft van een leerling. De leermeesters ervaren dit leertraject als een nagenoeg vast gegeven waarbij men zowel de inhoud, het startmoment, de locatie, de uitvoeringswijze en de kwaliteitsborging via examinering als een gegeven ervaart. Een leermeester merkt op dat een vakopleiding niet per se twee jaar zou moeten duren, maar dat leidt niet tot aanpassingen of veranderingen.

Full-service is een begrip dat de leermeesters interpreteren als het inspelen op de wensen van de klant, van de bedrijven in dit geval. Bij enig doorvragen over de omgang met scholingsvragen die net op de rand of zelfs buiten het huidige aanbod van het regionaal praktijkcentrum liggen, komen de leermeesters ter plekke met oplossingen en invullingen. Het biedt kennelijk mogelijkheden die tot dan toe nog niet in de overwegingen of beeldvorming over het OBM waren betrokken. Een van de leermeesters geeft de volgende reactie:

"Achterliggende gedachte van het OBM is ... het gaat techniekoverstijgend, hè, daar hebben we het even over denk ik. Ik denk dat het wel een hele goeie zou zijn. Dat je ook met vijf grietjes die op kantoor zitten en die Excel moeten leren of zo, dat je ook daar terecht kunt. Ik denk dat dat goed is. Dan is alleen de afweging ... of je er nog wat aan verdient.

Ik wil ook wel eens computercursussen geven of zo. Die vragen kun je denk ik wel verwachten. Dan zul je aan de andere kant een netwerkje op moeten bouwen zodat je die vragen in kunt vullen."

Deze reactie geeft goed weer hoe ook de andere geïnterviewde leermeesters met deze te verwachten vragen van de bedrijven denken om te moeten gaan.

De uitvoering van opleidingen en cursussen is qua didactiek een aardig vast gegeven. De leermeesters gaan uit van het opleidings- of cursusprogramma, gebruiken lesmateriaal in de vorm van boeken, taken, tekeningen of opdrachten die achtereenvolgens aan de orde worden gesteld.

Als het een vakopleiding betreft geeft als regel de docent van het ROC de theorielessen. Inmiddels gebeurt dat wel op de locatie van het regionaal praktijkcentrum. Ook verzorgen de leermeesters delen van de vaktheorie tijdens de praktijklessen.

De didactiek voor de bijscholingscursussen wijkt hier niet of nauwelijks van af, zij het dat de theorie dan door de leermeester gegeven wordt.

Over competentie gebaseerd leren zijn de leermeesters duidelijk voor zover het de leerlingen betreft die een vakopleiding naar een startkwalificatie volgen. De leermeesters geven aan dat structureren en begeleiding nodig is, ja zelf noodzakelijk. Deze doelgroep nu al met leren-leren op te zadelen lijkt te geen goed idee. De reguliere groep leerlingen kan dat niet aan, daar zijn de leermeesters van overtuigd. Toch doen de leermeesters pogingen, zo vertellen ze zelf, de leerlingen gaandeweg meer ‘los te laten’. Een van de leermeesters beschrijft dat als volgt:

“... Ik vind het heel prima dat we met leren-leren en zo, maar ik ben er van overtuigd dat de doelgroep, de reguliere leerlingen, ik denk dat 99% dat niet zelf kan. Ik denk dat die begeleiding nodig hebben, daar ben ik van overtuigd trouwens. En uiteindelijk probeer je toch wel weer een beetje, probeer je los te laten. Je probeert wel die verantwoording daar neer te leggen, je probeert ze wel een beetje ... 't is eigenlijk hetzelfde als fietsen leren. In het begin houden ze je toch vast, van jongen, je moet je fiets rechthouden en zo, en op een gegeven moment, dan fietsen ze toch weg! Zonder zijwieltjes! Ik heb het er nog heel druk mee. Je ziet het al gebeuren hè. Nee, maar ik denk dat het zo werkt”.

Bij de vraag of de leermeesters in staat zijn een ideaalprogramma te schetsen voor een leerling geven de leermeesters aan dat dat per leerling sterk verschillend kan zijn. Ze schetsen voorbeelden van twee uitersten. Aan de ene kant een leerling die een duidelijke beroepskeuze heeft gemaakt en die bijvoorbeeld lasser wil worden. Aan de andere kant een leerling die bij binnenkomst nog geen weet heeft van de beroepsrichting, laat staan van het beroep dat hij zou willen uitoefenen.

De leerling met een duidelijke beroepswens zou men in aanvang niets in de weg willen leggen en een programma willen bieden dat recht op zijn doel afgaat. Wel geven de leermeesters aan dit toch niet geheel bevredigend te vinden aangezien ze wel eens een gesprekje willen aangaan met deze leerling om ook andere beroepen of aspecten van het lasberoep bespreekbaar te maken.

Voor de leerling zonder een duidelijk beroepsbeeld gaan de leermeesters uit van oriënterende gesprekken over beroepen en beroepsrichtingen. Het motto is dan: samen komen we er wel uit. Voor leerlingen die tussen deze twee uitersten vallen stellen de leermeesters zoveel mogelijk een maatwerkprogramma voor. Daarbij blijft overigens dit programma wel binnen de context en uitvoeringsmogelijkheden van het regionaal praktijkcentrum.

In de huidige opleidingspraktijk geven de leermeesters al een beetje invulling aan dit maatwerkdelen door te variëren in tempo en in moeilijkheidsgraad van de praktijkopdrachten. Ze geven aan dat in feite alle leerlingen een individueel programma volgen. Dat gaat alleen nog niet zo officieel met opleidingsplannen (pop's), een begeleidingsplan en met portfolio's en zo.

De leermeesters praten veel met elkaar over het werk. Organisatorische zaken voeren hierbij de boventoon, maar ook de vernieuwingen, het OBM en de kansen en bedreigingen hiervan bespreekt men onderling. De leermeesters geven aan dat ze graag meer duidelijkheid zouden ontvangen en meer zicht op structuren en gevolgen voor zichzelf. Maar ook wenst men ruimte om de nieuwe plannen met vraagsturing op te kunnen pakken. In hun vraag naar meer structuur zijn de leermeesters overigens wel wat dubbel, wat tot uitdrukking komt in een opmerking als: procedures moeten je wel helpen en niet tegenwerken.

Ik wil niet zeggen dat er procedures moeten komen, van de ene kant wel, maar van de andere kant ben ik tegen, beetje twee kanten. Procedures moeten je helpen en niet tegenwerken.

De leermeester die tevens als vestigingsmanager optreedt, geeft blijk van een zekere noodzaak tot aansturing van de veranderingen. Hij geeft aan dat momenteel vele veranderingen tegelijkertijd aan de orde zijn. Het regionaal praktijkcentrum zit in een fusietraject met een ander regionaal praktijkcentrum in de regio en ook dat kost tijd en energie. Hij heeft vertrouwen in de directie en verwacht dat ze ook hier wel weer samen uitkomen.

Het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening zien de leermeesters niet als een hoofdtak, maar ze zijn er wel mee bezig. De inhoudelijke didactische veranderingen naar het competentie gebaseerd leren staat nog in de kinderschoenen. De leermeesters geven voor zichzelf en hun collega's aan dat niet iedereen voor opleiden op basis van competenties geschikt is en dat je dat ook niet mag verwachten. De ene leermeester is nou eenmaal zus en de andere zo, daar doe je niets aan. Voor de nieuwe taken moet je enerzijds technicus zijn en anderzijds ook weer koopman. Je moet het kunnen verkopen aan je klanten.

Een van de leermeesters verwoordt dit als volgt:

“... Dienstbaarheid, service, betrouwbaarheid, correctheid en niet alleen denken aan geld. Educatieve vorming meegeven. Meedenken met bedrijf, opwaarderen van personeel en van bedrijf waardoor het bedrijf betere productie en resultaten kan krijgen. Dat is in mijn gedachten full-service. Technisch-inhoudelijk moet het van goede kwaliteit zijn.

Dat heeft ermee te maken dat je eisen stelt aan anderen. Niet alleen doen, anderen deelgenoot laten zijn, meedenken en meedoen. De ‘ik’ verdwijnt naar een ‘wij’-gedachte. Samenwerking met anderen is de voorwaarde om als OBM als een volwaardige organisatie daar binnen te komen. ... En anders zou ik het niet weten”.

Uit deze interviews is af te leiden dat de leermeesters géén expliciete opvatting hebben over competentie gebaseerd leren en de onderwijsinhoudelijke vernieuwingen die daarbij horen. Zij geven aan dat een maatwerktraject hooguit betekent dat er sprake is van een persoonlijke aanbieding van standaard leerstof. Het programma ligt vast, de einddoelen zijn bekend en slechts de snelheid waarmee de leerling deze weg aflegt is variabel. De leermeesters variëren wel in de begeleiding van de leerlingen, maar dat is gebaseerd op persoonlijke ervaring en inzichten. Dat blijkt vooral uit uitspraken van de leermeesters als ‘...allemaal anders, een individueel plan. Alleen staat het nog niet zo met een begeleidingsplan, portfolio's, en zo’.

Met andere woorden: als we de nu bestaande werkwijze iets aanpassen, iets verder professionaliseren, dan zijn we al een heel eind!

De onderliggende opvatting is ook dat de doelgroep ‘reguliere leerlingen’ niet in staat is om zelfstandig te leren. Die moet je via een duidelijke structuur opleiden en begeleiden. De metafoor van ‘leren fietsen zonder zijwieltjes’ geeft daar overigens een mooie omschrijving van. De overeenkomst met de metafoor is dat de prestatie, het effect van het leerproces, wel zichtbaar gemaakt moet kunnen worden. Zelfstandig een prestatie leveren is het doel van zowel het opleidingsproces als van ‘leren fietsen’. Dat is ook het geval bij het leveren van beroepsprestaties.

Accountmanager

De accountmanager is zeer recent aangesteld bij dit OBM. Het is vooralsnog een deeltijdfunctie voor drie dagen in de week. Voorheen heeft zij in deze regio gewerkt als scholingsadviseur voor MKB Metaalbedrijven en was in dienst bij een O&O-fonds. Ze is bekend met de regionale situatie en met de bedrijven.

Gevraagd naar haar verwachtingen van het OBM geeft ze aan dat het vooral iets concreets en iets praktisch zou moeten worden. Bij een OBM moeten de werkgevers en werknemers met al hun vragen terecht kunnen waarbij 'the sky the limit' is. Ze heeft er duidelijk zin in om met dit praktische gegeven aan de slag te gaan want ze beschrijft zichzelf als een echte 'doener'. Een van haar eerste opdrachten is acquisitie, met name van bedrijven die betrokken moeten worden bij het OBM.

Ze presenteert het OBM naar de bedrijven als een kans, als een mogelijkheid, die wel valt of staat met de eigen inzet en betrokkenheid. Naast het zorgen voor opleidings- en scholingstrajecten ziet ze ook kansen voor het OBM via het aanbieden van ondersteuning op het gebied van P&O, innovatiearrangementen, onderlinge kennisoverdracht via workshops en collegiaal inlenen van personeel, machines en productiecapaciteit. Door in de regio samen te werken met het onderwijs kan volgens haar het kennisniveau van het bedrijf naar een hoger plan worden gebracht wat vervolgens weer goed kan zijn voor het verbeteren van de concurrentiepositie. Volgens de accountmanager moet je breed insteken om voldoende toegevoegde waarde voor de bedrijven te hebben. Onderwijs en scholing komen bij de meeste werkgevers niet echt op de eerste plaats, daar moet je volgens haar realistisch in zijn. Van het OBM verwacht de accountmanager voldoende faciliteiten om de vragen vanuit de bedrijven te kunnen beantwoorden. Daar maakt ze zich geen zorgen over. Haar eerste zorg ligt bij het verkrijgen van betrokkenheid en draagvlak van de regionale bedrijven. Dat vraagt wel een communicatie die een-op-een met de bedrijven moet plaatsvinden. Het organiseren van bijeenkomsten is geen optie; daar komen de bedrijven niet naar toe.

Ze verwacht dat de bedrijven gaandeweg wel zullen inzien dat het belang van opleiding en scholing toeneemt. Je hoort veel in de media over de vergrijzing en de tekorten aan technisch personeel en ze verwacht dat de bedrijven hierdoor het besef zullen krijgen dat een andere opstelling nodig is om de slag niet te verliezen. Een van de voordelen van de vergrijzing is dat er ook nieuwe bedrijfsleiders en nieuwe ondernemers aantreden die vanuit een open houding kijken naar het OBM.

Ze is er van overtuigd dat het OBM een meerwaarde kan hebben voor de bedrijven. Het OBM kan de ondernemers daarbij het best zoveel mogelijk de lasten uit handen nemen.

Nieuwe directeur, nieuwe vent, komt uit het Rotterdamse, nou hupsakee: tekent zo die participatieverklaring, geen probleem. Die staat er helemaal achter, geen probleem, die ziet wat er moet gebeuren.

Gevraagd naar wat zij onder full-service verstaat, geeft ze aan dat dat eigenlijk het hele concept van outsourcing is zoals je dat bij de bedrijven zelf ook wel ziet. Zoveel mogelijk sores bij de bedrijven weg-nemen en begeleiding bieden bij het uitvoeren van opleidingen en scholingstrajecten. Ondernemers houden zich daar volgens haar zelf liever niet mee bezig en zijn ook niet goed in staat om informatie over te brengen op een didactisch verantwoorde wijze. Het nieuwe onderwijsconcept van competentie gebaseerd leren ziet ze zeker zitten, maar ook daar kunnen bedrijven zelf nog niet mee uit de voeten is haar indruk. Dat hoeft volgens haar niet ten koste te gaan van de betrokkenheid van de bedrijven bij het opleiden en bij de scholen want zij ziet voldoende mogelijkheden om van de nood een deugd te maken. Het te verwachten tekort aan goede vakdocenten ziet ze aangevuld worden met deskundige mensen uit het bedrijfsleven die als parttime docent ingezet kunnen worden voor cursussen en (delen van) vakopleidingstrajecten.

De relatie tussen het regionaal praktijkcentrum en de leerbedrijven is volgens haar niet eenduidig. Er zijn bedrijven bij die problemen hebben met het opleiden on-the-job, in het eigen bedrijf. Deze ondernemers hebben de uitvoering van de vakopleiding uitbesteed aan het regionaal praktijkcentrum. De leerling volgt dan een vakopleiding volgens een alternerend systeem van een aantal weken in het regionaal praktijkcentrum afgewisseld met een aantal weken in het leerbedrijf. Ondernemers vinden het soms erg moeilijk om ze, in de periode dat ze in het eigen bedrijf zijn, via werken-en-leren goed te begeleiden en op te leiden. Daarnaast zijn er ook werkgevers die de leerling het liefst vier dagen in de week on-the-job in het eigen bedrijf willen hebben omdat ze dan meer binding met de leerling hebben.

De accountmanager komt tot de conclusie dat je als het ware in een spagaat zit tussen bedrijf en regionaal praktijkcentrum en dat je verschillende typen bedrijven hebt met verschillende wensen. Volgens haar zijn er dan ook meerdere oplossingen nodig. Dat brengt al snel maatwerkoplossingen in beeld. Volgens haar is het dan wel de bedoeling dat er een goed maatwerkplan wordt opgesteld en dat je kijkt naar het bedrijf, wie daar welke taken uit gaat voeren. Dat met de werkgever wordt afgestemd wie welk deel van het programma uitvoert. Dat zal per werkgever verschillen, is haar verwachting. Zij verwacht dan ook allemaal individuele trajecten per leerling.

Het opstellen van maatwerkprogramma's en afstemming hiervan met de bedrijven vraagt inhoudelijke deskundigheid. Die heeft zij als accountmanager slechts in beperkte mate en de samenwerking met leermeesters van het regionaal praktijkcentrum en met de docent van het ROC ligt dan ook voor de hand. Het gesprek met de bedrijven vraagt dan wel dat je je in voldoende mate kunt inleven in de vragen en problematiek van de ondernemers en werknemers. Je moet je goed kunnen openstellen en verplaatsen in hun wereld, zegt ze. Dat heeft niet elke leermeester en docent in zich, maar is wel gewenst, of liever gezegd een voorwaarde om met een bedrijf tot afspraken te kunnen komen.

Het helpen van collega's hierbij ziet ze niet als een verantwoordelijkheid voor haar als accountmanager. Maar ze heeft vertrouwen in de directie van het regionaal praktijkcentrum die heeft aangegeven dat hiervoor een communicatietraject opgezet gaat worden.

Bij het opstellen van maatwerkprogramma's staat voor haar voorop dat de kwaliteit goed moet zijn. Dat is heel belangrijk. Hardop overweegt ze dat ze wellicht ook naar een andere aanbieder zou kunnen gaan en accentueert daarmee de onafhankelijke positie van het OBM en het concurrentieprincipe voor de inkoop van opleidingen en cursussen. Ze besluit met de opmerking dat het gehele OBM-concept gemakkelijk is bedacht, maar dat bij de uitvoering een heleboel komt kijken.

Uit het interview met de accountmanager blijkt dat zij de opvatting is toegedaan dat het toch wel zaak is om goed met de bedrijven over de inhoud en uitvoering van het onderwijs van gedachten te wisselen. De accountmanager denkt daarbij ook aan de beperkte opleidingsmogelijkheden in de bedrijven. Zij heeft het verder over individuele trajecten, over een maatwerkplan waarin staat wie wat uitvoert. Dat veronderstelt wel dat meerdere personen bij de uitvoering betrokken zijn. Wellicht een praktijkopleider in de leerbedrijven die samen met de leermeester in het regionaal praktijkcentrum en de docenten van de ROC's een taak en rol heeft in het opleidingsproces. Dat duidt op samenwerking, samspraak, overleg en een begin van een gedeelde verantwoordelijkheid. Dat zou als uitkomst van een dergelijk opleidings-traject opgetekend moeten kunnen worden. Zover is het echter nog niet. Van samenwerking zoals hier beschreven is nog geen sprake, hooguit van afstemming en elkaar informeren.

Directeur regionaal praktijkcentrum

De directeur van het regionaal praktijkcentrum is sinds twee jaar in dienst. Hij is 41 jaar en afkomstig van het O&O-fonds in de metaalbewerking waar hij heeft gewerkt als scholingsadviseur in de regio Arnhem Nijmegen en daarna landelijk als hoofd van de buitendienst. Hij is vanaf de start betrokken bij de OBM-vorming en bij de ideeën daarachter. Een belangrijke verandering is wel dat de oorspronkelijke opzet om een regionaal praktijkcentrum op te waarderen tot OBM geen invulling heeft gekregen en dat het OBM als een zelfstandige entiteit, als een OBM-BV is gepositioneerd. Dat heeft gevolgen gehad voor de betrokkenheid van deze directeur van het regionaal praktijkcentrum bij het OBM in zijn regio. Aanvankelijk zou het OBM onder zijn verantwoordelijkheid komen, nu is hij met het regionaal praktijkcentrum een belangrijke samenwerkingspartner van het OBM, een preferred supplier.

Gevraagd naar de betekenis van het OBM, in deze nieuwe positionering, voor hem en voor het regionaal praktijkcentrum geeft de directeur aan dat hij heel veel ziet in het OBM, niet in de laatste plaats voor de continuïteit van het regionaal praktijkcentrum. Hij realiseert zich dat het OBM een zelfstandige positie heeft, maar wil helpen het OBM op het gewenste niveau van activiteiten en dienstverlening te brengen.

Daarbij richt hij zich nadrukkelijk op de acquisitie van bedrijven (klanten) en de acquisitie van opleidings- en scholingstrajecten. De accountmanager van het OBM krijgt de taak om zoveel mogelijk werk richting het regionaal praktijkcentrum aan te dragen. De rol van het regionaal praktijkcentrum wil hij graag vergroten door samenwerking met andere aanbieders te zoeken, zoals met het ROC en met collega-OBM's. Ook het opzetten van nieuwe activiteiten behoort tot het uitbouwen van de taken die het regionaal praktijkcentrum kan verrichten.

Gesprekken met branchegroepen die een gebundelde scholingsvraag kunnen neerleggen lijkt hem een goede mogelijkheid om de activiteiten van het regionaal praktijkcentrum te kunnen richten.

Voor de bedrijven wil hij dat het regionaal praktijkcentrum zich steeds opnieuw bewijst, laat zien wat het in huis heeft.

Daarvoor moet de organisatie intern ook kloppen en moet elke medewerker doordrongen zijn van zijn verantwoordelijkheid in relatie tot de binnenkomende scholingsvragen. Daarbij hoort een dienstverlenende opstelling van de medewerkers

van het regionaal praktijkcentrum die een beetje het midden houdt tussen een informele sfeer en afrekenen op omzet- en resultaatgegevens. De informele sfeer beschrijft de directeur als de kracht van zijn organisatie, maar het afbreukrisico wil hij klein houden door het werken met goede procedures en een kwaliteitsniveau op ISO-niveau. Dat komt tot uitdrukking in zijn wens om de procedures in een soort 'handboek soldaat' vast te leggen zodat het afbreukrisico klein is, zelfs als de directeur weggaat. De verantwoordelijkheid voor het behalen van goede resultaten is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De directeur verlegt een deel van de verantwoording naar de medewerkers. Hij wil ze meer betrekken bij de financiële structuur van het regionaal praktijkcentrum, ze verantwoordelijkheid geven en ook deelgenoot maken van de resultaten. Daaruit volgt naar zijn idee een logisch moment van afrekenen op basis van de bereikte resultaten. Het begrip 'resultaat' is daarbij voornamelijk uitgelegd als omzet of financieel resultaat.

In hoeverre is het mogelijk om met branches eens een boom op te gaan zetten in de zin van: wat kunnen we daarin voor elkaar betekenen?

De directeur van het regionaal praktijkcentrum is niet bezig met didactische vernieuwingen of met het opzetten van ondersteuningsactiviteiten voor de bedrijven. Dat blijkt onder meer uit de invulling van het begrip full-service, dat bij hem nadrukkelijk vanuit een zo compleet mogelijk aanbod van mogelijkheden gezien wordt. Het regionaal praktijkcentrum kan een ‘pallet aan mogelijkheden’ bieden, tot en met docentenbanken toe.

De directeur van het regionaal praktijkcentrum vindt zijn drive in het ondernemend bezig zijn, in zijn passie voor marketing en netwerken. Hij wil van zijn regionaal praktijkcentrum en het bijbehorende OBM een voorziening in de regio maken die staat als een huis. Een organisatie om trots op te zijn of zoals hij het zelf omschrijft:

“Het zou eigenlijk heel mooi zijn als via die OBM-structuur dat een wat meer regionale structuur zou krijgen, waarbij er toch sprake is van een enigszins beschermde omgeving waarin die mensen vertoeven, maar wel een gigantische kruisbestuiving van ideeën, nou jongen, je wilt niet weten wat dat voor de bedrijven gewoon heilzaam zou kunnen werken.”

Opmerkelijk hierbij is dat de directeur van het regionaal praktijkcentrum aangeeft dat zijn hart eigenlijk meer bij het OBM ligt dan bij het regionaal praktijkcentrum. De rol en taken van het OBM zouden voor hem op de lange(re) duur wel eens aantrekkelijker kunnen zijn dan de uitvoerende taken van het regionaal praktijkcentrum.

Uit het interview met de directeur blijkt dat hij inhoud en uitvoering van het onderwijs duidelijk in een ander perspectief plaatst. Hij stelt de vraag van het bedrijf centraal in het proces van onderwijsaanbod. U vraagt en wij draaien is zijn motto. Maar een verdere concretisering laat hij over aan de leermeesters. Hoe het dan moet met de maatwerkprogramma's en individuele trajecten geeft hij niet verder aan. Het resultaat telt nadrukkelijk wel, maar meer in de vorm van kwaliteit, gericht op de klanten, service bij de uitvoering en voldoende omvang van de activiteiten. Termen als omzet, klanttevredenheid, service en bereikbaarheid staan bij de directeur hoog in het vaandel. Een op te zetten communicatietraject moet van zijn regionaal praktijkcentrum een goed geoliede machine maken die op elke vraag een antwoord biedt. Hierbij staat de aandacht voor het vakmanschap, voor het optimaliseren van het leertraject toch wel wat op de achtergrond. Door de koppeling te leggen tussen omzet en resultaat lijkt de bedrijfsvoering van het regionaal praktijkcentrum de boventoon te voeren in plaats van de realisatie van competentie gebaseerd leren.

3.4 Betrokken partijen aan het woord

De observaties en gesprekken vinden gedurende het gehele proces plaats en hebben betrekking op de deelnemers aan de stuurgroep en werkgroepen van het project, de ROC's en Hogescholen, de regionale praktijkcentra, het kenniscentrum Kenteq22 en OOM. De observaties en gesprekken zijn steeds in een dagboek genoteerd zoals in de onderzoeksopzet, paragraaf 2, is beschreven.

²² Kenteq is het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (KBB) voor de metaal, electro en installatietechniek. Kenteq heeft de verantwoordelijkheid voor de kwalificatiestructuur, erkenning van leerbedrijven en de kwaliteit van beroepspraktijkvorming.

Aan de hand van deze dagboeknotities is een schets te geven van de zienswijze van de vertegenwoordigers van deze instellingen ten aanzien van de oprichting en inrichting van OBM's. Samengevat geven deze observaties en gesprekken de volgende antwoorden op deelvraag 4.

OBM-stuurgroep

De stuurgroep van dit project bestaat uit de adjunct-directeur en hoofd buitendienst van de Metaalunie, een regiosecretaris van de Metaalunie, het hoofd van de buitendienst van OOM, twee externe specialisten die ondersteuning leveren op het gebied van het opstellen van jaarplannen en begrotingen, competentie gebaseerd leren en een voorzitter vanuit het bedrijfsleven. Ik maak ook deel uit van de stuurgroep en mijn taak richt zich voornamelijk op het voeren van de regie.

Daar waar nodig is de hulp van interne specialisten van de Metaalunie ingeroepen, bijvoorbeeld bij het bepalen van de rechtsvorm van de OBM's, het opstellen van statuten, samenwerkingsovereenkomsten en dergelijke, maar ook bij het opzetten van PR en communicatie en het bouwen van een OBM-website.

De stuurgroep heeft zich voornamelijk bezig gehouden met de oprichting van de OBM's. Zowel in de pilotfase als bij het vervolg in de andere regio's. De oprichting van OBM's is daarbij gericht op de formele kanten zoals de oprichting van BV's, de deelnamemogelijkheden van participanten (aandeelhouders) per OBM, het creëren van draagvlak en verdere financiële en organisatorische zaken, communicatie en PR. De meeste leden van de stuurgroep zijn managers dan wel netwerkers en hun kijk op de vorming van OBM's is sterk bepaald vanuit deze verantwoordelijkheden en kennis. Vaak is gehoord dat 'eerst de BV's opgericht moeten zijn' voordat we verder iets kunnen doen. Evenzeer hecht men veel waarde aan een goed financieel plan en een meerjarenbegroting voor elke OBM B.V. Veel is gesproken over de samenwerkingsovereenkomsten met regionale partners, waarbij de kernvraag is: "Wat zijn de minimumvereisten die je aan een OBM moet stellen wil het een OBM kunnen zijn?" Daarbij is de uitkomst overigens dat tenminste sprake moet zijn van een formele OBM B.V. en één samenwerkingspartner in de regio. Dat is dan overigens wel vaak een regionaal praktijkcentrum.

In de stuurgroep is veel tijd besteed aan communicatie en PR. Persberichten en artikelen over OBM-vorming zijn veelvuldig naar buiten gebracht. De stuurgroep heeft aandacht besteed aan logo's, briefpapier, muurschilden voor elk 'OpleidingsBedrijf Metaal BV', en een website voor de OBM's. In een corporate brochure is aangegeven wat het doel en de reikwijdte is van de OBM's.

Zaken die met de inrichting van het OBM te maken hebben zoals competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten vormen slechts een klein deel van het overleg. Op dit gebied zijn de meeste leden van de stuurgroep geen deskundigen bij uitstek. Voor het bespreken van de onderwijsinhoudelijke zaken rond OBM-vorming is een werkgroep ingericht. De leden van de stuurgroep geven aan dat de inhoud van opleidingen en scholing iets is dat 'moet gebeuren in de regio'. De gesprekken over 'maatwerktrajecten' in de stuurgroep focussen zich op zaken als inverdieneffecten, versnellen en verkorten van de opleidingstijd, danwel het verhogen van het opleidingsniveau in de gegeven tijd. Ook hier is weer een financierorganisatorische invulling waarneembaar van het begrip 'maatwerktraject'.

Concluderend: de OBM-stuurgroep heeft zich voornamelijk gericht op de oprichting van de OBM's. Zonder de activiteiten die de stuurgroep heeft uitgevoerd of laten uitvoeren zouden de pilot-OBM's er niet zijn geweest. De OBM's zijn bijna letterlijk 'op de kaart gezet' dankzij de inspanningen van de OBM-stuurgroep. De inrichting zoals de onderwijsinhoudelijke zaken is slechts in de marge aan de orde geweest binnen de stuurgroep.

Werkgroep

Het project kent een werkgroep die bestaat uit de directeuren van regionale praktijkcentra in de regio's van de pilot-OBM's, een externe specialist op het gebied van competentie gebaseerd leren en het hoofd van de buitendienst van OOM. De werkgroep staat onder voorzitterschap van een voormalige directeur van een regionaal praktijkcentrum. Uit de gesprekken met individuele leden van de werkgroep blijkt dat men niet of nauwelijks over de realisatie van competentie gebaseerd leren spreekt. De aandacht gaat uit naar de positie van het regionaal praktijkcentrum in relatie tot het OBM in hun regio. De nieuwe balans tussen het regionaal praktijkcentrum, het OBM, de ROC's en andere samenwerkingspartners heeft de aandacht van de leden van de werkgroep. Dit blijkt ook uit de terugkoppeling van de voorzitter van deze werkgroep in de stuurgroep van het project. Aangezien de werkgroep zich niet richt op de inhoudelijke realisatie van competentie gebaseerd leren is in september 2006 deze werkgroep opgeheven. De gesprekken met de directeuren van de regionale praktijkcentra zijn bilateraal vervolgd. Het operationaliseren van competentie gebaseerd leren is vervolgens ondergebracht bij een project dat vanuit OOM is geïnitieerd en zich specifiek richt op de invoering van competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten. Dit project wordt binnen dit onderzoek verder niet gevolgd.

Conclusie: de werkgroep heeft duidelijk een andere agenda gehanteerd dan de bedoeling was. De inrichting en onderwijsinhoudelijke zaken zijn in deze werkgroep nauwelijks aangepakt. De leden van deze werkgroep hebben op dit moment (nog) andere belangen en richten zich daar dan ook op.

OOM

De Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking (OOM) is vanaf de start betrokken geweest bij de OBM-vorming. Op bestuurlijk niveau richt de belangstelling van OOM zich op de formele en financiële kanten van de OBM-vorming en vooral op de resultaten. De vakbonden willen nauwgezet weten hoeveel aandeelhouders er zijn, wat de groei aan instroom van nieuwe leerlingen is, welke loopbaantrajecten in het OBM kunnen worden opgetekend. Ook hier is de aandacht gericht op de formele kanten, zij het dat dit zich vertaalt in bestuurlijke vragen inzake de effecten van het beleid.

De uitvoeringsorganisatie OOM is een samenwerkingspartner van de OBM's.

Dat betekent dat de buitendienst van OOM in de regio's te maken krijgt met een OBM en met een nieuwe samenwerkingsconstructie die taken verricht en producten en diensten levert of laat leveren die kunnen liggen op het werkgebied van de regionale medewerkers van OOM.

Uit gesprekken met de regiomanagers van OOM komt een dubbel gevoel naar voren. Enerzijds is samenwerking in de regio een prima idee met OBM, vraagsturing, maatwerktrajecten etc., maar anderzijds lijken de concrete producten en diensten zoals scholingsadvies, opstellen van POP's, ondersteuning bij administratieve zaken toch wel erg veel op het werk van de buitendienst van OOM. Hier valt dan ook duidelijk een gevoel van concurrentie op te tekenen. Ook geven de regiomanagers aan dat ze geacht worden service te bieden aan alle metaalbewerkingsbedrijven die onder de CAO vallen en niet alleen aan de bedrijven die gebruik maken van een OBM. OOM is een onafhankelijke adviseur en moet dat ook kunnen blijven, is de opvatting van de regiomanagers. De regiomanagers zitten in een spagaat tussen medewerking verlenen aan het OBM en hun onafhankelijke adviestaak ten aanzien van de bedrijven.

Om te trachten hiervoor een oplossing te vinden is tussen Metaalunie en OOM een Memorandum of Understanding (MoU) opgesteld. Hierin is een heldere presentatie gegeven van de missies van, en de rolverdeling tussen de Metaalunie in haar hoedanigheid van vertegenwoordiger van de OBM's en OOM

in haar hoedanigheid van vertegenwoordiger van de Regioteams OOM. Het memorandum beschrijft de kaders waarbinnen de samenwerking tussen Regioteams en OBM's op regionale schaal kan worden vorm gegeven.

Conclusie: de verhouding tussen OOM en de OBM's is wat problematisch. Op directie en management-niveau ondersteunt men de OBM-activiteiten. Maar in de regio is nog veel onzekerheid bij de medewerkers van OOM. Dat komt tot uitdrukking in een wat afwachtende of afhoudende houding. Voor de concrete activiteiten van elk OBM is dat geen goede zaak. De verbeterde dienstverlening aan de regionale bedrijven zou de drijfveer moeten zijn om zich intensief met het OBM bezig te houden, maar dat komt er (nog) niet van, ondanks een MoU op centraal niveau.

Kenteq

Kenteq is niet in formele zin betrokken bij dit project. In de uitvoering echter wel degelijk. De adviseurs van Kenteq zijn regionaal actief ten aanzien van de beroepspraktijkvorming, erkenning leerbedrijven, scholingsadvisering en begeleiding van leerlingen en bedrijven. Deels zijn dit taken die door de overheid zijn bekostigd en deels zijn het commerciële taken. Kenteq heeft belangen in de regio.

Vanuit het project is steeds overleg geweest met de directie van Kenteq over de opzet van OBM-vorming en de stand van zaken. Dat heeft geleid tot presentaties bij de directie en vervolgens bij de regiokantoren van Kenteq. Uit de gesprekken en observaties blijkt al snel een soortgelijke dubbelheid als bij OOM: enerzijds steun voor het initiatief, anderzijds vrees voor concurrentie.

Op directieniveau is men overtuigd van de meerwaarde van samenwerking en dit legt men vast in een samenwerkingsovereenkomst. Daarin staat het OBM-concept vermeld naast het portfolio van producten en diensten van Kenteq. In de regio kan elk OBM vanuit dit cafetariasyteem de gewenste afspraken maken met de regiomanagers van Kenteq.

De inhoudelijke betrokkenheid van Kenteq bij competentie gebaseerd leren verkeert nog in de aanvangsfase. Wel is Kenteq vanuit de wettelijke taken druk doende de kwalificatiestructuur te baseren op competenties, maar een verdere doorwerking naar de uitvoeringskanten is nog niet goed zichtbaar. Toch blijkt uit de gesprekken dat Kenteq zich graag wil laten betrekken bij de uitvoering van EVC's en assessments, bij het opstellen van maatwerkprogramma's en bij de begeleiding van leerlingen en bedrijven bij de uitvoering van deze trajecten. Dat concentreert zich wel op de vakopleidingen in de BBL en BOL. Betrokkenheid inzake cursorische trajecten komt minder naar voren uit de gesprekken.

Inmiddels is bij enkele pilot-OBM's een concretisering gemaakt van de werkelijke samenwerking vanuit de afspraken die in de samenwerkingsovereenkomst Kenteq en Metaalunie zijn vermeld.

Conclusie: ook bij Kenteq is de samenwerking op directie- en managementniveau met de OBM's geen probleem. Men ziet de meerwaarde, ziet ook de regionale verschillen en wil op een goede wijze met elk van de OBM's tot constructieve afspraken komen. Maar er is ook een ondertoon waaruit blijkt dat men voor de commerciële taken wel wat meer garanties verwacht over omzet, resultaat en return on investment. Dat kan bij de verdere concretisering nog wel eens problematisch worden.

ROC's

De observaties van en gesprekken met de ROC's die betrokken zijn bij de oprichting van een OBM, vinden plaats op het niveau van het College van Bestuur (CvB) en de directeur(en) Techniek. De gesprekken en observaties geven een zeer gevarieerd beeld van de (mogelijke) betrokkenheid van een ROC bij een OBM.

Enkele ROC's zijn zeer betrokken bij de OBM-vorming en geven aan direct als samenwerkingspartner mee te willen denken bij de oprichting en inrichting van het OBM. Na een of twee gesprekken met de voorzitter van het CvB ligt een samenwerkingsvoorstel op tafel met concrete inbreng vanuit het ROC in de samenwerking en met een schets van de verwachtingen over en weer. De voorzitter van het CvB en de directeur Techniek geven daarbij als regel aan dat ze verwachtingen hebben ten aanzien van het verhogen van de instroom van leerlingen, de samenwerking met bedrijven in de regio en het implementeren van competentie gebaseerd leren.

Maar er zijn ook andere geluiden.

Enkele ROC's zijn inmiddels zelf met samenwerkingsconstructies in de regio aan de slag en zijn gericht op nieuwbouw, het inrichten van een Integraal Praktijkcentrum (IPC) en samenwerking met hogescholen. Deze ROC's hebben als regel een bedrijvencontactgroep waarin een aantal bedrijven uit de regio zitting heeft. Deze ROC's geven aan dat ze eigenlijk geen behoefte hebben aan een OBM: ze doen immers zelf al zoiets. Liever zien ze dat de branche en het O&O-fonds hun initiatieven op het gebied van nieuwbouw, IPC en bedrijvencontactgroepen ondersteunt. Volgens mij is in deze opzet bij deze ROC's nog zelden iets te merken van competentie gebaseerd leren, maatwerktrajecten en werkelijke inbreng in de vorm van zeggenschap van het bedrijfsleven. De gesprekken en observaties laten weinig aan duidelijkheid over. Samenwerken: prima, betrokkenheid van het bedrijfsleven is ook goed, maar het ROC wikt en beschikt.

Tenslotte zijn ook ROC's betrokken bij de OBM-vorming die een geheel eigen initiatief nemen en dat koppelen aan het OBM. Enkele ROC's hebben een up-to-date praktijkruimte ingericht, soms zelfs met moderne leaseconstructies, waar met gastdocenten vanuit het bedrijfsleven in de regio een invulling aan het programma gegeven wordt. Rondom deze ROC's is het bedrijfsleven actief in de vorm van 'Vrienden van de werktuigbouw' of iets vergelijkbaars. De afstemming met de regionale bedrijven is daar al goed van de grond gekomen. Deze ROC's lopen als het ware vooruit op de OBM-ontwikkeling en staan open voor samenwerking en verdere afspraken. Deze ROC's behoren niet tot de Pilot-OBM's, maar de volgers die inmiddels op enkele plaatsen de traagste pilot-OBM's hebben ingehaald.

Ook inhoudelijk zijn deze ROC's ver als het gaat om de uitwerking van competentie gebaseerd leren en de uitvoering van maatwerktrajecten voor het MBO. De uitwerking van cursorische scholing blijft daar nog wel wat bij achter.

Conclusie: tussen de ROC's zijn grote verschillen waarneembaar, zowel in ambities als in realisaties. Ook bescherming van de eigen (macht)positie speelt daarbij een rol. In elke regio zal nog veel tijd besteedt moeten worden aan de samenwerking tussen ROC en OBM.

Hogescholen

De hogescholen zijn op drie plaatsen concreet betrokken bij het proces van OBM-vorming. De gesprekspartners zijn de faculteitsdirecteuren van o.a. engineering, techniek en design. Samenwerking met het bedrijfsleven bezien de directeuren als regel vanuit de hogeschool. Met de bedrijven is contact over stageplaatsen, (afstudeer)projecten en soms over innovatie- en kennisuitwisselingsprojecten. De hogescholen

hebben een groep van bedrijven waarmee ze deze contacten hebben en onderhouden en verwachten van de bedrijven dat ze zelf contacten leggen met de hogeschool als ze een vraag of wens hebben. De samenwerking met een OBM staat de hogescholen wel aan, maar op een wat afstandelijke manier. Bij geen enkele hogeschool valt op te tekenen dat men wil investeren in een OBM of in de samenwerkingsconstructie. Nergens is een samenwerkingsovereenkomst getekend, de samenwerking is wel toegezegd, maar beperkt zich tot een wat afwachtende opstelling.

Conclusie: de samenwerking tussen de hogescholen en de OBM's verkeert nog in de aanvangsfase.

3.5 Vakmanschap centraal

Even terug naar de oorsprong, het doel van de OBM-vorming en het OBM-concept. Wat was ook alweer het doel van dit alles? In hoofdstuk 1 is beschreven dat het doel van het OBM is om de problemen rond het aantrekken van nieuw personeel op te lossen, naast het continu bijscholen van zittend personeel. De oplossing (het OBM) moet zowel gericht zijn op een betere structurering van vraag, als op een verbetering van de inhoudelijke kanten van de vakopleiding en van de bijscholing. Tevens moet de oplossing het realiseren van competentie gebaseerd leren mogelijk maken. Bij dit alles staat de aansluiting op de beroepspraktijk, zowel kwantitatief als kwalitatief, centraal.

Het vakmanschap zelf en de professionalisering van de opleidingen is waar het om gaat. Het OBM-concept is een model en geen blauwdruk. Dat wil zeggen dat in elke regio een concretisering gemaakt moet worden van dit model. Het OBM-concept geeft een visie aan die als uitgangspunt in de regio's met de leerbedrijven, regionale praktijkcentra, ROC's en andere aanbieders geconcretiseerd moet gaan worden. Voor de initiële beroepsopleidingen betekent dit idealiter aantrekkelijk beroepsonderwijs waarin het moderne vakmanschap voorop staat en waarbij de uitvoering via competentie gebaseerd leren een aanzuigende werking heeft op de instroom. Méér instroom is hierbij een doel van het OBM.

Voor de zittende werknemers uit de bedrijven is het OBM-concept gericht op bijscholing, op leren-leren en blijven leren. Voor beide doelgroepen staat de aansluiting op de beroepspraktijk, het moderne vakmanschap, voorop. Met dit doel voor ogen is ook competentie gebaseerd leren onderdeel van het OBM-concept.

De uitvoering van dit alles vindt plaats in de regio's, in opleidingssituaties zelf, in de regionale praktijkcentra, leerbedrijven en ROC's. Het implementeren van deze visie is hoofdzakelijk gebaseerd op overtuiging, op zegkracht en in mindere mate op sturing met geld of andere meer dwangmatige middelen. Het proces van implementatie is gebaseerd op de agenda van de initiatiefnemer, de Metaalunie. In de overtuiging het Industriële MKB hiermee van dienst te zijn helpt de Metaalunie OBM's oprichten en het OBM-concept implementeren. De Metaalunie heeft daarvoor ook een tijdpad uitgezet: in 2008 moet een landelijk dekkend netwerk van OBM's zichtbaar zijn. Opleiden en bijscholen moeten zich richten op het vakmanschap van deze tijd en dat kan, naar de overtuiging van de Metaalunie, het best via competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten.

Het werken aan OBM's is te onderscheiden in een organisatorisch deel en een inhoudelijk deel.

Bij het organisatorische deel is sprake van oprichting van OBM B.V.'s: het opstellen van begrotingen, regelen van huisvesting, aanstellen van accountmanagers of directeuren en het afsluiten van samen-

werkingsovereenkomsten met regionale partners. Kortom: één 'o6-nummer' in de regio waar de bedrijven terecht kunnen. Het organisatorische deel van de implementatie vraagt en krijgt veel aandacht van de Metaalunie. De geloofwaardigheid en haalbaarheid van het OBM-concept hangt hiermee samen. Als deze fase niet met goed gevolg is doorlopen, zijn de opvolgende fasen niet eens in beeld en dat kan zeer ten nadele zijn van met name de kleine bedrijven.

In de loop van het traject is duidelijk geworden dat op dit niveau ook gewerkt moet worden aan het afstemmen van de agenda's van andere partijen op dit implementatietraject.

Landelijk heeft dat bijvoorbeeld geleid tot het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst met Kenteq en een MoU met OOM. In de regio is steeds sprake van het afstemmen van de plannen met de regionale praktijkcentra, de ROC's en Hogescholen en met de regionale spelers van Kenteq en OOM. Daarbij komt naar voren dat de bereidheid tot samenwerking binnen het OBM-concept altijd wordt afgezet tegen de eigen doelstellingen. Zo zijn de bouwplannen bij ROC's en regionale praktijkcentra van invloed op deze samenwerking. Dat blijkt uit de opstelling van de betreffende ROC's of praktijkcentra die aangeven dat de samenwerking mogelijk is, mits het OBM bij hun gehuisvest wordt. Men hoopt dat de samenwerking het tekort aan vakdocenten helpt oplossen met gastdocenten uit het bedrijfsleven.

Maar ook vreest men concurrentie via het OBM-concept te ondervinden. Bij OOM en Kenteq is er vrees voor het verlies van delen van het huidige werkpakket of minder vrijheid bij de uitvoering van het werk. Dat alles is van invloed op de bereidheid om voluit medewerking te verlenen aan de implementatie van het OBM-concept. Op enkele plaatsen geeft men aan dat men via de samenwerking wel een meerwaarde ziet of verwacht. Dat men de continuïteit voor de eigen organisatie of werkzaamheden beter met dan zonder het OBM kan bereiken. Deze inzichten zijn echter nog beperkt.

De implementatie van het inhoudelijke deel van het OBM-concept richt zich op maatwerktrajecten, competentie gebaseerd leren en probeert daarmee de aansluiting naar het moderne vakmanschap te bereiken. Dit moderne vakmanschap bestaat uit meer dan het beheersen van de vakhandelingen die bij het beroep of de functie horen. Vakmanschap van vandaag betekent naast het blijven leren en professionaliseren in het vakgebied ook samenwerken met collega's, communiceren binnen het bedrijf met andere afdelingen en in vele gevallen ook de communicatie met klanten. Werken en leren gaan hand in hand bij de uitoefening van het vakmanschap van vandaag en morgen.

In de vakopleidingen en de bijscholing zou dat ook terug te vinden moeten zijn. In het OBM-concept is deze visie opgenomen. De uitvoering hiervan vindt plaats op het niveau van de docenten, leermeesters en praktijkopleiders. Maar in hoeverre is dat afgestemd op het denken en doen van de direct betrokkenen? Uit de interviews blijkt dat hier niet of nauwelijks aandacht aan is gegeven. De eerste gedachten over competentie gebaseerd leren zijn waar te nemen bij de geïnterviewden, maar in de opleidingspraktijk van alledag is dat nog niet terug te vinden. Maatwerktrajecten zijn nu geïnterpreteerd als 'u vraagt en wij draaien' waar het gaat om cursussen, terwijl in de reguliere vakopleidingen nauwelijks iets terug te vinden is van een maatwerktraject of competentie gebaseerd leren. De inhoudelijke ideeën over competentie gebaseerd leren zijn nog niet met elkaar uitgewisseld.

In dit onderzoek zijn de meest heldere beelden inzake competentie gebaseerd leren volgens mij terug te vinden bij de accountmanager van het OBM. De accountmanager geeft aan dat maatwerk leidt tot '101 constructies' en dat bij het opstellen van een goed maatwerkplan ook moet worden gekeken naar het bedrijf en wie welke taken van dit maatwerkplan gaat uitvoeren. Competentie gebaseerd leren leidt volgens deze accountmanager tot allemaal individuele trajecten. Dat is het nieuwe onderwijssysteem dat de accountmanager voor ogen staat. De accountmanager is ook degene die de contacten legt met

de bedrijven waar de scholingsvraag uit naar voren komt. De accountmanager geeft verder aan dat de inhoudelijke kanten van de scholingsvraag in een gesprek aan de orde kunnen komen waarbij ook de inhoudsdeskundige, bijvoorbeeld de leermeester van het regionaal praktijkcentrum, aanwezig is. Die moet dan wel over voldoende inlevingsvermogen beschikken, aldus de accountmanager. Een goede inventarisatie van de wensen van het bedrijf kan op deze wijze plaats vinden en kan het vertrekpunt zijn voor het opstellen van maatwerktrajecten. De aansluiting met de beroepspraktijk en het centraal stellen van het vakmanschap kan daarmee een bijna natuurlijke wijze van denken en doen worden die zich concretiseert in maatwerktrajecten en competentie gebaseerd leren.

3.6 De zeven kenmerken van het thema ‘de school als loopbaancentrum’

In paragraaf 1.1. is aangegeven de zeven kenmerken van het thema ‘de school als loopbaancentrum’ te willen gebruiken als een analysekader. Dat leidt tot het volgende beeld. Hierbij is het van belang om in gedachten te houden dat de formele positie van het OBM weliswaar is gewijzigd, zie hiervoor paragraaf 3.1, maar dat materieel gezien de samenwerking tussen het OBM en het regionaal praktijkcentrum cruciaal is voor de inrichting van het OBM en de vormgeving van het OBM-concept. In deze fase van op- en inrichting van de pilot-OBM's is het regionaal praktijkcentrum beschouwd als een belangrijke, zo niet de belangrijkste, samenwerkingspartner van het OBM. Het OBM-concept komt tot uitdrukking binnen deze samenwerking en dit samenwerkingsverband is hier verder als onderzoeksobject gehanteerd.

Het primaire proces, zoals bij dit thema is aangegeven, zou meer uit moeten gaan van maatwerk, van het ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheid van de deelnemers. Zoals blijkt uit de vorige paragraaf is dat in deze fase van de OBM-vorming nog niet te zien. Desgevraagd leeft dit slechts in de gedachten van de geïnterviewden, maar nog niet in de onderwijspraktijk van alledag.

Het constructieleren is enigszins waar te nemen in het regionaal praktijkcentrum. Daar werken de leerlingen aan beroepsprestaties, zij het in een gestileerde vorm via praktijkopdrachten die een afspiegeling moeten zijn van het productiewerk. Uit de interviews blijkt verder dat tijdens de leer-werktijd in de leer-bedrijven de aandacht eerder uit lijkt te gaan naar productiewerk in het bedrijf, naar binding krijgen met het bedrijf, in plaats van naar een doelgerichte combinatie van werken en leren on-the-job.

De begeleiding van de leerlingen heeft zeker de aandacht van de geïnterviewden, maar de uitvoering is veelal een persoonlijke invulling van de betreffende leermeester. Van een op maat geschreven en expliciet gemaakt persoonlijk opleidingsplan en van een prestatieportfolio is geen sprake. Het leerling-volgsysteem is beperkt tot het achtereenvolgens uitvoeren van de taken en opdrachten en deelname aan de formele examinering. Slechts op basis van persoonlijke vaststellingen van vorderingen van de leerling door de leermeesters is een enigszins aangepaste leerweg, volgorde of snelheid mogelijk.

De kenmerken die zijn beschreven bij de organisatie van het leren geven nieuwe rollen voor de docent, de leerling en het bedrijf. In de inleiding is reeds aangegeven dat dit ook van toepassing is op leermeesters, praktijkopleiders en mentoren.

Uit de empirie blijkt dat de eerste pogingen om tot andere rollen te komen zichtbaar zijn, maar dat nog een lange weg is af te leggen. De leermeesters zijn op de eerste plaats expert in het vak en vervolgens pas begeleider en coach. De verwachtingen die zij hebben van de leerlingen laten aan duidelijkheid niet veel te wensen over. Ze zien de leerling niet als een actieve leerder, maar meer als een onderwijsconsument die trainbaar is om te komen tot vakmanschap. De didactiek van voor-apen en na-apen, eenvoudig

beginnen en dan stap voor stap een grotere moeilijkheidsgraad inbrengen is de gebruikelijke werkwijze. De uitvoering van competentie gebaseerd leren door bijvoorbeeld via beroepstaken en beroepsdilemma's het leren van beroepscompetenties te bevorderen is nog niet aan de orde.

De directeur van het regionaal praktijkcentrum tracht wel de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden te stimuleren, maar geeft tegelijkertijd signalen inzake harde doelstellingen gericht op omzet en resultaat. De bedrijven zijn slechts als klant of afnemer betrokken bij het onderwijs. Van coproduentschap is alleen sprake bij specifieke cursorische trajecten voor een bedrijf. Maar ook dan is dat slechts in beperkte mate en voornamelijk gericht op uitvoeringsmogelijkheden.

Bij het regionaal praktijkcentrum valt wel een lichte organisatie waar te nemen, tenminste deels. Het regionaal praktijkcentrum kenmerkt zich als een werkgemeenschap met een intern netwerk, waaruit een gedeelde verantwoordelijkheid spreekt. De externe component van dit netwerk naar de scholen en bedrijven is nog niet waarneembaar.

Het regionaal praktijkcentrum is nog niet echt aan te merken als een lerende organisatie in de zin van: integratie van doen, denken en beslissen met praktijk voorop. De drukte van alledag, de verantwoordelijkheden voor het eigen aandeel in het werk; dat weegt zwaarder dan de gezamenlijkheid om te komen tot een lerende organisatie. Pas als men tijd en ruimte neemt om te reflecteren op deze gang van zaken kan een aanzet worden gegeven om te komen tot een lerende organisatie.

4. Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Zoals aangegeven, luidt de centrale onderzoeksvraag als volgt (zie paragraaf 2.1):

“Met behulp van welke individuele mentale modellen van actoren worden OBM's ingericht en in hoeverre slaagt men erin om dit tot een gezamenlijk, betekenisvol model te maken?”

Voor de beantwoording van deze vraag kijk ik hieronder nog eens op een andere manier naar de eerder beschreven antwoorden op de deelvragen. Mijn kijkrichting valt uiteen in twee delen: een organisatorisch en een inhoudelijk deel. Ook besteed ik aandacht aan de knelpunten die partijen tijdens het onderzoek hebben opgesomd. Na deze nieuwe ordening van de gegevens, geef ik een antwoord op de centrale onderzoeksvraag.

4.1 Organisatorische deel

Bij de inrichting en invulling van de specifieke pilot-OBM's is op de eerste plaats de brancheorganisatie Metaalunie actief geweest. De Metaalunie heeft het initiatief genomen om te komen tot de oprichting van de OBM's. Meer in het bijzonder is daarbij de directie en het management op landelijk niveau initieërend geweest en zijn de regiosecretarissen in de regio belangrijke voortrekkers geweest bij de oprichting van OBM's. Op landelijk niveau is een model ontwikkeld, is de keuze voor een B.V. als juridische entiteit gemaakt, zijn statuten opgesteld en heeft de formele oprichting van de OBM's plaatsgevonden. Daarbij is de positie van het OBM veranderd. Bij de start was het de bedoeling op vanuit een regionaal praktijkcentrum tot een OBM te komen, maar nadat gebleken was dat dit geen begaanbare route was, is besloten tot een zelfstandige positie van het OBM in de regio.

De doelstellingen die zijn geformuleerd voor de OBM's zijn opgesteld in gesprekken binnen de stuurgroep en verder geconcretiseerd in overleg met de pilot-regio's. Naast de inhoudelijke doelstellingen die zijn verwoord in het OBM-concept (zie bijlage) is een bedrijfsmatige doelstelling geformuleerd voor de OBM's. Een meerjarenbegroting moet aantonen dat een OBM levensvatbaar is en op eigen benen kan staan. Per pilot-OBM zijn deze doelstellingen geconcretiseerd alvorens tot oprichting van de B.V. is overgegaan.

Bij elke pilot-OBM zijn de regionale bedrijven als participanten van de B.V. betrokken. Deze participanten zijn na oprichting van de B.V. de aandeelhouders en benoemen de directie en de commissarissen. Voor de benoeming van de commissarissen is in de statuten een model aangegeven zodat ook voor de kleine regionale bedrijven de zeggenschap over de OBM B.V. bij aanvang is gegarandeerd. Vóór de oprichting van de OBM B.V. is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met het regionaal praktijkcentrum en, indien mogelijk, met het ROC. Zie paragraaf 5.3 voor een overzicht van de betrokken ROC's en regionale praktijkcentra.

Naast deze samenwerkingspartners is op landelijk niveau de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking (OOM) en het KBB Kenteq betrokken bij de oprichting van de OBM's.

Hun betrokkenheid bestaat uit het afstemmen van de activiteiten op de wensen en verwachtingen in de regio. De betreffende regionale managers en medewerkers krijgen hiermee de ruimte en de aanwijzing om invulling te geven aan hun OBM in de regio.

Bij het organisatorische deel valt op dat veel aandacht is gericht op het positiespel. Wie doet wat, wie krijgt welke verantwoordelijkheden en wat betekent deze nieuwe organisatie in de regio voor mijn werk? Op organisatieniveau is dat via de statuten, samenwerkingsovereenkomsten, begrotingen en aanvullende afspraken zo expliciet mogelijk gemaakt. Op individueel niveau is dat nog lang niet uitgekristalliseerd. Dat betekent dat de kans groot is dat elke medewerker van elke betrokken organisatie een eigen perceptie en verwachtingspatroon heeft van de gevolgen van hun regionale OBM voor het eigen werk. Voor sommigen betekent dit nieuwe kansen en samenwerkingsconstructies, anderen zien daarin een bedreiging voor hun huidige functioneren.

Kortom: de organisatie in de zin van een OBM B.V. staat er, maar de organisatie in de zin van het werkwoord 'organiseren' moet nog ontwikkeld worden.

4.2 Inhoudelijke deel

Het inhoudelijke deel heeft betrekking op de behoeften van de regionale bedrijven en van deelnemers (leerlingen & cursisten).

Het Industriële MKB wil goed opgeleide vakmensen die inzetbaar zijn in de beroepspraktijk van vandaag en morgen. Bedrijven gebruiken zelf het woord 'competenties' niet, dat is onderwijskundig jargon en daar houden ondernemers zich niet mee bezig. In het kader van dit onderzoek is de inventarisatie van behoeften van bedrijven en van deelnemers nog nauwelijks aan bod gekomen. Uit de interviews blijkt wel dat uit de contacten met de bedrijven valt af te leiden dat de behoefte aan maatwerkopleidingen en –cursussen zeker aanwezig is. De behoeften van de deelnemers is niet aan de orde gekomen.

De werkgroep die de ontwikkeling van het inhoudelijke concept, opleiden op basis van competenties en gebruikmaking van Beroepstaak Gestuurd Leren, zou uitwerken is daarin niet geslaagd. De werkgroep is blijven steken in organisatorische beschouwingen op meso-niveau. Daarin is steeds aan de orde gekomen hoe de positie van het OBM in de regio zich zou gaan of kunnen verhouden tot de positie van het regionaal praktijkcentrum. Anders gezegd, de werkgroep heeft zich beperkt tot het positionele spel.

4.3 Knelpunten

De knelpunten die betrokken partijen ervaren zijn als volgt aan te geven.

- De Metaalunie heeft vooral veel knelpunten ervaren bij het oprichten van de OBM B.V.'s. De keuze voor de entiteit kostte veel tijd en de zelfstandigheid van de OBM's in plaats van het opwaarderen van een bestaand regionaal praktijkcentrum tot OBM kostte veel tijd. De formele oprichting is binnen de huidige wet- en regelgeving²³ ook niet eenvoudiger geworden, integendeel. Ook dat is als een

²³ Sinds de aangepaste wetgeving gericht op terrorismebestrijding moet bij de oprichting van een nieuwe B.V. elke potentiële aandeelhouder door Justitie gescreend worden. Dat zou voor elk bedrijf gelden op het moment dat ze een participatieverklaring tekenen om aandeelhouder te worden van een OBM. Als per OBM ca. 20 bedrijven betrokken zijn bij de oprichting betekent dit 20 keer een justitiële screening. Voor veel bedrijven gaat dat te ver.

knelpunt ervaren. Het opstellen van een begroting voor de eerste drie exploitatiejaren van een OBM is ook geen eenvoudige zaak.

- De regiosecretarissen zijn in hun regio aan zet en ervaren als belangrijkste knelpunt het gemis aan power om overtuigend een OBM neer te kunnen zetten. De oprichting van een OBM moet komen van overtuigingskracht op basis van een goed inhoudelijk concept. Geld voor op- en inrichting is er niet of nauwelijks. De huidige handelwijze van bedrijven en van regionale organisaties blijkt vaak dominant en niet eenvoudig te veranderen.
- Het bestuur en de directie van de regionale praktijkcentra zien aan de ene kant wel de meerwaarde van een OBM, maar vrezen aan de andere kant wel het verlies van directe klantcontacten. Na het maken van afspraken en het vastleggen hiervan in een samenwerkingsovereenkomst is deze vrees weggenomen en verandert de houding richting samenwerking en betrokkenheid.
- De leermeesters en praktijkopleiders hebben nog geen volledig zicht op de impact van de veranderingen op hun werk. Daardoor heerst vooral de opvatting dat het aanpassen van de bestaande werkwijze al een grote stap is in de juiste richting. De onderliggende opvatting dat de doelgroep 'reguliere leerlingen' niet in staat is om zelfstandig te leren is een onderstroom waarmee nadrukkelijk rekening gehouden zal moeten worden.
- Het Management van de pilot-OBM's ervaart als knelpunt nog een gebrek aan draagvlak bij de regionale bedrijven en zorg voor de exploitatie van hun OBM.
- De ROC's balanceren tussen twee uitersten. Enkele ROC's zijn zeer betrokken bij de OBM-vorming en geven aan direct als samenwerkingspartner mee te willen denken bij de oprichting en inrichting van het OBM. Enkele ROC's zijn inmiddels zelf met samenwerkingsconstructies in de regio aan de slag en zijn gericht op nieuwbouw, het inrichten van een Integraal Praktijkcentrum (IPC) en samenwerking met hogescholen. Deze ROC's hebben als regel een bedrijvencontactgroep waarin een aantal bedrijven uit de regio zitting heeft. Deze ROC's geven aan dat ze eigenlijk geen behoefte hebben aan een OBM: ze doen immers zelf al zoets. Liever zien ze dat de branche en het O&O-fonds hun initiatieven op het gebied van nieuwbouw, IPC en bedrijvencontactgroepen ondersteunen.
- Bij OOM overheerst op directieniveau het gevoel van ondersteuning van de OBM's, maar in de regio is dat nog geen vanzelfsprekende zaak. Ook daar is het zoeken naar afstemming van taken en rollen in de nieuwe situatie.
- Voor Kenteq geldt hetzelfde beeld als voor OOM.

Opvallend is dat de gezamenlijke invoering en realisatie van competentie gebaseerd leren nergens als een knelpunt is genoemd. Dat ligt kennelijk nog niet binnen het aandachtsgebied van de diverse spelers op dit moment. Enkele partijen zijn wel bezig met het denken over de inrichting van maatwerktrajecten en alles wat daarbij hoort, maar in de praktische uitvoering is daar nog niets van te merken. De inhoudelijke slag zal nog gemaakt moeten worden.

4.4 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

De verzamelde gegevens laten zien dat er nog géén gezamenlijk, betekenisvol beeld bestaat over het OBM. Elke betrokkene heeft zijn of haar eigen inkleuring bij het OBM en bij de toekomstige taken, functies en verwachtingen. Wel zijn kenmerken van modellen te schetsen vanuit de perspectieven van de verschillende betrokkenen. Daarin is een driedeling te zien, waarin je als het ware vanuit drie perspectieven kijkt naar het OBM: organisatorisch, resultaat en inhoud. Het maakt uit of je betrokken bent via de

stuurgroep, of dat je met een omzetverantwoordelijkheid kijkt naar het OBM of dat je als opleider met de inhoudelijke kanten van maatwerktrajecten geconfronteerd wordt of gaat worden. Vanuit elk van deze perspectieven is een eigen mentaal model te schetsen.

Organisatorisch

Voor degenen die meer vanuit de organisatorische kanten bij de OBM's betrokken zijn, is het OBM een 'op te richten organisatie'. Dat betekent nadenken over en invulling geven aan standaards zoals de best pasbare rechtsvorm, statuten, begrotingen, personele invullingen van directie en bestuur. Vervolgens ook de communicatie vanuit dit perspectief opzetten. Een corporate concept uitdragen met bijvoorbeeld brochures, websites, 'startbijeenkomsten' etc. Vanuit dit perspectief is de op- en inrichting van het OBM geslaagd als de organisatie er 'staat', de BV is opgericht en bestuur en directie in functie zijn. Hier houdt de bemoeienis van de stuurgroep op en wordt de centrale regie opgeheven. Het gezamenlijke en betekenisvolle model van de OBM's is vanuit dit perspectief een organisatie die er staat, die formeel is opgericht, die voldoende draagvlak heeft bij bedrijven in de regio en die 'aan de slag kan'.

Resultaat

De beoogde resultaten van de OBM's zijn aangegeven bij het vertrek: paragraaf 3.2: 20% méér instroom, 20% minder uitval en 20% verkorting van de opleidingsduur. Dat zijn vóóraf aangegeven doelstellingen. Voor elk OBM is er een startbegroting, een meerjarenbegroting, een schets van te behalen resultaten in de betreffende regio en een exploitatierekening per jaar. Het bestuur en de directie van elk OBM zijn daar mee bezig. De vragen die zij zich stellen zijn:

- Hoe krijg ik mijn bureau op orde: bemensing, huisvesting, inrichting etc.?
- Hoe leg ik contacten met de bedrijven en inventariseer ik de vragen?
- Waar haal ik samenwerkingspartners vandaan voor de uitvoering?
- Welke inkomsten kan ik genereren met welke activiteiten?
- Hoe krijg ik voldoende baten om levensvatbaar te zijn en te blijven?

Kortom: het OBM als organisatie is vanuit het perspectief van betrokkenen met een economische achtergrond en kijkt een 'gegeven', nu kunnen we 'aan de slag', maar de schoorsteen moet wel kunnen blijven roken!

Inhoud

De inhoudelijke kanten van de activiteiten van het OBM zijn gericht op competentie gericht onderwijs, maatwerktrajecten en advisering. Het moderne vakmanschap, zoals beschreven in paragraaf 3.5, staat daarbij centraal. Maar dit is nog géén gezamenlijk, betekenisvol model. De gedachten over de inhoudelijke kanten van het moderne vakmanschap, over de beroepscompetenties en over de leerwegen die daarbij gevolgd moeten worden zijn nog niet of nauwelijks aan de orde geweest binnen de OBM's. De onderwijskundigen staan anders gezegd nog aan de kant. Wel bestaan er individuele opvattingen over wat wenselijk, mogelijk, haalbaar, uitvoerbaar etc. zou zijn. De implicaties van het begrip 'maatwerktraject' zijn nog onvoldoende met de betrokkenen besproken om tot een gezamenlijk, betekenisvol model te kunnen komen.

5. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de onderzoeksgegevens kunnen conclusies worden getrokken op twee te onderscheiden aandachtsgebieden: de organisatorische kant en de inhoudelijke kant van de OBM-vorming.

Bij het beantwoorden van de onderzoeksvragen is al aangegeven dat veel aandacht is uitgegaan naar de organisatorische kant. Daar gaat dit hoofdstuk nader op in en hieromtrent zijn ook enkele aanbevelingen geformuleerd.

Ten aanzien van de inhoudelijke kant van de OBM-vorming en de consequenties van competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten zijn ook conclusies en aanbevelingen opgenomen.

Leermeester: “Het hele concept is gemakkelijk bedacht, maar bij de uitvoering komt een heleboel kijken!”

5.1 Organisatorische kanten van de OBM-vorming

De state of the art van het OBM is te schetsen als een regionale voorziening voor bedrijven.

Dit lijkt wellicht eenduidiger dan wat blijkt uit de reacties van de betrokkenen. Deze aanduiding van een OBM laat veel ruimte voor interpretaties vanuit de achtergronden en verantwoordelijkheden van de betrokkenen. Zo legt de landelijke projectleiding de nadruk op eenduidigheid en uniformiteit voor alle OBM's. Dat komt tot uitdrukking in één logo, briefpapier, één website en zo meer. Treffende uitspraken in dit licht zijn: 'alle neuzen dezelfde kant op', 'één landelijk model' en 'het OBM moet wel herkenbaar zijn'. De betrokkenen met een economische achtergrond en invalshoek zijn geneigd het OBM voornamelijk te bezien als een bedrijf. Dat blijkt uit de aandacht die uitgaat naar haalbaarheid, businessplannen, (meerjaren) begrotingen, marktdenken in omvang en marktaandeel en aan opbrengsten in de vorm van fees, bedrijfsbijdragen, aandelenverkoop en subsidies. Deskundigen met een onderwijskundige achtergrond zijn in deze fase van OBM-vorming nog niet of nauwelijks betrokken.

Conclusie 1

Het OBM is in de beleving van de betrokkenen in de stuurgroep momenteel te schetsen als een voorziening in de regio die vraag- en aanbod bij elkaar brengt en die de toegankelijkheid van bedrijven naar de aanbieders moet bevorderen. Kortweg: een loket in de regio, met een 'o6-nummer' voor de bedrijven.

Aanbeveling 1

Het is belangrijk dat deze beeldvorming nu reeds bestaat. Bedrijven, met name in het Industriële MKB, hebben behoefte aan concrete ondersteuning van hun opleidings- en scholingsvragen. Maak het 'o6-nummer' dan ook met een regionale campagne verder bekend.

De entiteit van het OBM

Op de eerste plaats een opmerking over de zelfstandige entiteit van het OBM. Vanuit een juridische invalshoek is het OBM als een zelfstandige entiteit in de vorm van een BV neergezet. Uit de afwegingen is tot deze vorm besloten aangezien die het best lijkt aan te sluiten bij de doelstellingen: onafhankelijkheid, zeggenschap bij de bedrijven, betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij de deelnemers en bij een bedrijfsmatige aansturing van een directeur door commissarissen. Ook is de aanname dat de zakelijke

onderdelen als de kosten voor advies, ondersteuning en dienstverlening het best via een BV zijn te regelen. Dat zou ook goed aansluiten bij de zakelijkheid van de primaire actoren: de bedrijven. Het is echter nog de vraag of de bedrijven dat zelf ook zo zien. Willen de bedrijven deze betrokkenheid wel? Of schuiven ze deze verantwoordelijkheid eigenlijk liever naar de scholen?

Conclusie 2

Het OBM is als een zelfstandige entiteit in de regio opgericht en moet nog invulling geven aan de verwachte toegevoegde waarde. Het OBM moet zich inhoudelijk nog helemaal waarmaken.

Aanbeveling 2

Voor bedrijven is de toegevoegde waarde belangrijker dan de entiteit. Maak vanuit het OBM zo snel mogelijk een aanvang met het zichtbaar maken van deze toegevoegde waarde. Los de problemen die ondernemers vandaag de dag ervaren als eerste op. Vanuit de relatie die daardoor ontstaat is een verdere betrokkenheid van bedrijven pas te verwachten.

De regionale setting

Voor de regio is het OBM een organisatie die bij of naast de bestaande instellingen en organisaties komt. Het OBM is daarbij zelfstandig en heeft in aanvang met de bestaande gevestigde orde nog geen relatie. Het OBM is echter voor zijn functioneren en voor het bereiken van zijn doelstellingen wel aangewezen op de regio. Het OBM in de regio moet dus op zoek naar regionale spelers, naar samenwerkingspartners en naar voldoende draagvlak. Dat blijkt al bij de oprichting van een OBM in de regio. Meermaals is gebleken dat de discussies die op landelijk niveau zijn afgerond, in de regio weer opnieuw worden gevoerd. Het OBM kan in de regio pas een plaats verwerven indien de toegevoegde waarde daadwerkelijk blijkt. Het is een beetje 'kip of ei'; om het OBM op te richten is betrokkenheid nodig, maar de waarde kan pas blijken als het OBM er is. Het OBM zal moeten laten zien dat er meer en beter geschoold wordt, dat de betrokkenheid van bedrijven bij onderwijs en scholing groeit, dat ze de rompslomp bij de bedrijven weg kan nemen en dat de aanbieders beter de bedrijven kunnen vinden voor stage-, afstudeer- en leerwerkplaatsen.

Conclusie 3

Het OBM heeft te maken met een regionale setting en daar zijn diverse regionale spelers bij betrokken. De regionale setting is een bestaand gegeven met bestaande verhoudingen, belangen, omgangsvormen, en posities. Het OBM moet daar een plaats zien te krijgen.

Aanbeveling 3

Om als nieuwe speler op de markt je plaats te verwerven valt niet mee. In de regio is het OBM een kans, maar wellicht ook een bedreiging. Vul derhalve als regionaal OBM de loketfunctie tussen de opleidings- en scholingsvragen van bedrijven en de aanbieders van onderwijs concreet in. Laat de 3-G's merken: welk gemak, genot en gewin komt via het OBM binnen handbereik van ondernemers en van werknemers?

Het OBM in relatie tot andere spelers

Het OBM heeft nadrukkelijk te maken met het positiespel van en door de anderen. Daarmee is hier bedoeld het zicht dat betrokkenen hebben op de eigen positie nu er kennelijk een OBM (bij) gaat komen. Elke betrokkene maakt als het ware een eigen 'SWOT'-analyse om tot de conclusie te komen of het OBM

een kans of een bedreiging vormt. Op basis hiervan verleent men (enthousiaste) medewerking, vertoont men enige terughoudendheid of scepsis, dan wel wijst men het OBM af.

Daar waar het OBM inmiddels als (formele) organisatie is opgericht gaat het positiespel een volgende fase in. Deze kan resulteren in een toename van de betrokkenheid aangezien het OBM inmiddels kennelijk een feit is, of een vorm van tegenwerking via scepsis, uitingen als ‘oude wijn in nieuwe zakken’ of een berustende houding dat het het zoveelste plan is om iets aan de problematiek te gaan doen, maar dat het toch wel weer nergens op uit zal komen.

Het landelijke positiespel heeft betrekking op de medewerking van landelijk opererende organisaties als Kenteq en OOM. Hoewel landelijk samenwerkingsafspraken zijn gemaakt tussen deze organisaties en de Metaalunie t.a.v. de OBM's, is dat geenszins een garantie dat medewerkers in de regio daar met volle overtuiging verdere invulling aan geven.

Conclusie 4

Het OBM ontkomt niet aan een mate van positiespel in relatie tot anderen. Zowel in de regio als landelijk heeft het OBM te maken met veel partijen die zich inzetten voor opleiding en scholing tot vakmanschap.

Aanbeveling 4

Zoek in het overleg met de regionale organisaties zo snel mogelijk de agenda van de anderen: wat is hun doelstelling? Welke drijfveren kennen ze? Wat zijn hun ambities? Toon aan dat deze in de samenwerking met het OBM beter te realiseren zijn dan zonder de samenwerking.

Op landelijk niveau is deze rol en taak nu nog neergelegd bij de Metaalunie. In de toekomst kan een landelijk OBM-overleg deze positie overnemen.

5.2 De inhoudelijke en onderwijskundige kanten van de OBM's

Ten aanzien van de inhoudelijke en onderwijskundige kanten van de OBM's zijn ook enkele conclusies te trekken. Daarbij is veel nog in de fase van overdenking en bewustwording.

Inhoudelijke vernieuwing

Om de inhoudelijke vernieuwing op gang te brengen is een werkgroep ingesteld van directeurs van de regionale praktijkcentra. Deze werkgroep heeft zijn taak niet kunnen waarmaken. Juist door de bemensing vanuit de directie van de regionale praktijkcentra is ook hier de nadruk op de formeelorganisatorische kanten van OBM-vorming komen te liggen en niet op de inhoudelijke kant van maatwerktrajecten. In de werkgroep werd als het ware de discussie van de stuurgroep nog eens dunnetjes overgedaan. Mede daardoor is de inhoudelijke vernieuwing van vakopleidingen en scholing nog niet goed van de grond gekomen. Deze discussie zal nog indringend gevoerd moeten worden met de betrokkenen in de regio.

Conclusie 5

Een werkgroep bestaande uit directeurs van regionale praktijkcentra is niet in staat gebleken met oplossingen te komen voor de inhoudelijke vernieuwingen van de vakopleidingen en bijscholing.

Aanbeveling 5

Na het oprichten van een OBM moet zo snel mogelijk de aandacht gericht zijn op de inhoudelijke vernieuwingen. Dat kent per regio een eigen dynamiek. Daarin moet aandacht zijn voor overleg over de realisatie van competentie gericht onderwijs en maatwerktrajecten. Indien de randvoorwaarden hiervoor niet binnen de huidige wet- en regelgeving passen, dan is het zaak daarin ruimte te maken. Dat zou kunnen in de vorm van een vrijhavenproject waarin de mogelijkheden worden verkend en de randvoorwaarden m.b.t. maatwerktrajecten zichtbaar worden gemaakt.²⁴

Samenwerking met de ROC's en Hogescholen

Met de ROC's en Hogescholen wil het OBM samenwerkingsafspraken maken. Dat is tot nu toe slechts met enkele instellingen gelukt. De ROC's waarmee afspraken zijn gemaakt investeren via het OBM in zaken als acquisitie van leerlingen en bedrijven, verwerven van opdrachten voor het uitvoeren van beroepsopleidingen en bijscholingscursussen. Ten aanzien van de beroepsopleidingen blijkt dat de instellingen, ROC's en hogescholen, hun eigen opvattingen hebben over het beroepsonderwijs en over competentie gebaseerd leren. Vanuit deze opvatting vult men het onderwijs in en wil men tot samenwerking komen met een OBM. Anders gezegd: als het OBM kan bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de instelling, dan is samenwerking denkbaar. Als echter de instellingen het OBM als een bedreiging of concurrent zien, dan is er in feite geen behoefte aan samenwerking met het OBM.

Conclusie 6

De ROC's en hogescholen zijn nog onvoldoende bij het proces van OBM-vorming betrokken.

Aanbeveling 6

Zoek in de regio de ROC's en hogescholen op en bespreek de mogelijkheden tot samenwerking. Zoek de dialoog en bespreek de wijze waarop invulling gegeven kan worden aan competentie gericht onderwijs en maatwerktrajecten. Een overeenkomst waarin deze samenwerking is beschreven kan bijdragen aan de betrokkenheid van ROC's en hogescholen op alle niveaus, van CvB tot docent.

Competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten

In de stuurgroep spreekt men af en toe in abstracte termen over de inhoud van het onderwijs. Daarbij komen zaken als competentie gebaseerd leren, praktijkgestuurd leren, beroepstaak gestuurd leren en bijkomende zaken als EVC, assessment, POP's en dergelijke als terminologie wel langs, maar inhoudelijk en bezien op de consequenties niet of nauwelijks aan de orde. Het gevaar dat hierin zit is dat bij het bespreken van de onderwijsinhoud en –uitvoering op dit niveau er consensus lijkt te bestaan over de aanpak en werkwijze. Maar ook als in de onderwijspraktijk hieraan invulling gegeven moet worden bestaan er nog geen uitgewerkte uitvoeringsvormen van competentie gericht onderwijs en maatwerktrajecten. Uit de interviews met de leermeesters is af te leiden dat de concrete invulling wel dichterbij komt, maar dat er nog géén expliciete opvatting bestaat over competentie gebaseerd leren en de andere onderwijsinhoudelijke vernieuwingen die daarbij horen.

Het gevaar is niet ondenkbeeldig dat in de discussie over de vernieuwingen van de onderwijsinhoud en –uitvoering het resultaat uiteindelijk nadrukkelijk telt, maar dan meer in de vorm van kwaliteit, gericht op de klanten, service bij de uitvoering en voldoende omvang van de activiteiten. Kwaliteit van het

²⁴ NB. Medio 2006 is via de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking (OOM) een dergelijk project in gang gezet met op vijf locaties een dergelijke pilot.

onderwijs drukt men dan uit in termen als omzet, klanttevredenheid, service en bereikbaarheid. Een fundamentele beschouwing op onderwijsvernieuwingen zoals competentie gericht onderwijs en maatwerktrajecten is nog nauwelijks een gespreksonderwerp.

Conclusie 7

Het denken over competentie gebaseerd leren en over maatwerktrajecten staat nog in de kinderschoenen.

Aanbeveling 7

In lijn met het vrijhavenproject genoemd in aanbeveling 5, is het zaak om ook tot een overleg te komen met de betrokken medewerkers van elk OBM, met de samenwerkingspartners in de regio en met de bedrijven. De implicaties van competentie gebaseerd onderwijs en maatwerktrajecten moeten duidelijk worden voor alle betrokkenen. Het aanleren van het moderne vakmanschap vraagt een andere opstelling t.a.v. leren en maakt een herbezinning op de eigen rol en verantwoordelijkheid noodzakelijk. Dat zijn zaken die in dit overleg aan de orde moeten komen.

5.3 Vakmanschap centraal

De implementatie van het inhoudelijke deel van het OBM-concept richt zich op maatwerktrajecten, competentie gebaseerd leren en probeert daarmee de aansluiting naar het moderne vakmanschap te bereiken. Dit moderne vakmanschap bestaat uit meer dan het beheersen van de vakhandelingen die bij het beroep of de functie horen. Vakmanschap van vandaag betekent naast het blijven leren en professionaliseren in het vakgebied ook samenwerken met collega's, communiceren binnen het bedrijf met andere afdelingen en in vele gevallen ook de communicatie met klanten. Werken en leren gaan hand in hand bij de uitoefening van het vakmanschap van vandaag en morgen.

In de uitwerking van het OBM-concept zou dat de centrale plaats moeten krijgen.

Bij de geïnterviewden zijn inhoudelijke ideeën over competentie gebaseerd leren merkbaar, maar deze ideeën zijn nog niet met elkaar uitgewisseld. Er is dan ook nog geen sprake van een gemeenschappelijk beeld over competentie gebaseerd leren of over maatwerktrajecten. De inzichten hierover zijn nog niet met elkaar gedeeld en hebben nog niet geleid tot één model.

Het moge duidelijk zijn dat ook met de andere actoren die bij de realisatie van beroepsopleidingen betrokken zijn zoals de docenten, ROC's, hogescholen en bedrijven nog géén uitwisseling van gedachten over competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten heeft plaatsgehad.

Dat zegt ook iets over de implementatiestrategie vanuit het landelijke traject. Vanuit het landelijke project is men er tot dusver niet in geslaagd deze gedachten verder invoering te laten vinden.

Conclusie 8

Het moderne vakmanschap staat nog niet centraal in de aanpak van de vakopleidingen bij een OBM en een regionaal praktijkcentrum. De uitwisseling van gedachten hierover intern is nog maar nauwelijks op gang gekomen. Van afstemming met externe actoren zoals scholen en bedrijven is nog geen sprake.

Aanbeveling 8

Stel het bereiken van vakmanschap centraal, maar wel in de huidige context van beroep en bedrijf. Dat betekent aandacht voor beroepscompetenties én aandacht voor andere, bijkomende competenties zoals werken in teamverband, communicatie met collega's en eventueel klanten etc. De gehele organisatorische samenwerking tussen de school, het regionaal praktijkcentrum en het bedrijf moet daarop worden gericht. Zorg daarbij voor aansluiting met de beroepspraktijk door die als uitgangspunt te nemen en door bij de kwaliteitsborging na te gaan of het zelfstandig functioneren in die beroepspraktijk mogelijk is.

5.4 De school als loopbaancentrum

In paragraaf 1.1 geef ik aan de zeven kenmerken van het thema 'de school als loopbaancentrum' te willen gebruiken om de ontwikkeling van regionale OBM's en de daarin gebezigde onderwijsvorm(en) te analyseren. Het overkoepelende idee hiervan is dat met uitgaat van het talent voor vakmanschap. De kenmerken van dit thema zijn in twee groepen onderverdeeld: het primaire proces en de organisatie van het leren. In de vorm van conclusies ten aanzien van deze twee kenmerken is het volgende op te merken.

Primaire proces

In het primaire proces van 'de school als loopbaancentrum' zou men meer uit moeten gaan van maatwerk, van het ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheid van de deelnemers.

Conclusie 9

In deze fase van de OBM-vorming is van kenmerken als maatwerk en het ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheden nog niets te zien. Dit heeft in de gedachten van de leermeesters en accountmanager voorzichtig plaats genomen, maar is nog niet te merken in de onderwijspraktijk van alledag.

Aanbeveling 9

Start met de leermeesters en andere direct betrokkenen eerst een interne discussie over dit thema. Stel daarin het moderne vakmanschap centraal en breng de discussie in de richting van talenten voor dit vakmanschap. De vraag is hoe je de talenten kunt (helpen) ontwikkelen en ontplooiën. Tracht daarbij tot een gezamenlijk model te komen voor de invulling en uitvoering van het ontwikkelen van persoonlijke bekwaamheden via opleiding en scholing. Zie verder de aanbevelingen 5 en 7.

Constructieleren

Het constructieleren is gericht op het leren van beroepsprestaties. Deze kenmerken zijn enigszins waar te nemen in het regionaal praktijkcentrum. Daar werken de leerlingen aan beroepsprestaties maar dan wel via praktijkopdrachten die een afspiegeling zouden moeten zijn van het productiewerk. In de leerwerktijd die de leerling doorbrengt in de leerbedrijven gaat de aandacht eerder uit naar het productiewerk in het bedrijf en naar binding krijgen met het bedrijf, dan naar een doelgerichte combinatie van werken en leren on-the-job.

Conclusie 10

Van constructieleren, waarbij de nadruk ligt op (reflectie op) praktijkervaringen is in de huidige uitvoeringspraktijk van de OBM's en van het regionaal praktijkcentrum nog nauwelijks sprake.

Aanbeveling 10

Maak bij de verdere uitwerking van competentie gebaseerd leren een zo optimaal mogelijke mix van leren-op-de-werkplek, praktijktraining in het regionaal praktijkcentrum en theorie, al of niet geïntegreerd in de praktijk. Start met veel structuur en begeleiding en bouw die geleidelijk om naar zelfwerkzaamheid en reflectie. Lever per leerling/student en opleidingssituatie steeds maatwerk.

Persoonlijke begeleiding

De persoonlijke begeleiding is van groot belang voor de ontwikkeling van de beginnende beroepsbeoefenaar. In de beroepsopleidingen valt nu nog een hoog percentage leerlingen uit, vaak vanwege het ontbreken van begeleiding, ontbreken van perspectief en duidelijkheid. Het leren wie je bent, wat je kunt en wat je wilt, vraagt om een goede begeleiding en reflectie. In de opleidingspraktijk van het OBM en van het regionaal praktijkcentrum heeft de begeleiding van de leerlingen zeker de aandacht, maar bij de uitvoering is dit veelal een persoonlijke invulling van de betreffende leermeester. Van een op maat geschreven en expliciet gemaakt persoonlijk opleidingsplan en van een prestatieportfolio is geen sprake.

Conclusie 11

De persoonlijke begeleiding van de leerling komt in de huidige opleidingspraktijk neer op een persoonlijke invulling door de betreffende leermeester. Van een doelgerichte of planmatige inzet van persoonlijke begeleiding is geen sprake.

Aanbeveling 11

Koppel de begeleiding van school, regionaal praktijkcentrum en bedrijf door directe communicatie op te zetten en te onderhouden tussen de docent, leermeester en praktijkopleider. Stel hiervoor faciliteiten beschikbaar zoals internet en mobile telefoons en bepaal de begeleidings- en gespreksthema's. Maar richt de aandacht óók op de begeleiding van de begeleiders. Ook hun taak en rol veranderen bij de invulling van competentie gericht onderwijs en maatwerktrajecten. Creëer overleg tussen en met de begeleiders binnen de contouren van een vrijhavenproject. Zie verder aanbeveling 5.

Beoordelen wat je kunt, leerlingvolgsysteem

Het leerlingvolgsysteem is beperkt tot het achtereenvolgens uitvoeren van de taken en opdrachten en deelname aan de formele examinering. De structurering is afgeleid van het opleidingsprogramma en niet van de beroepspraktijk. Slechts op basis van persoonlijke vaststellingen van vorderingen van de leerling door de leermeesters is een enigszins aangepaste leerweg, volgorde of snelheid mogelijk.

Conclusie 12

De eigen ontwikkeling van de leerling kent geen andere sturing dan de volgorde die in het leerprogramma is aangegeven. De vorderingen bespreken via een vorm van feedback is hier aan gekoppeld. Deelname aan de officiële tentamens en examens is de wijze waarop de summatieve toetsing plaatsvindt.

Aanbeveling 12

Bepaal de te behalen doelen van de opleiding of cursus. Bepaal voor een vakopleiding tot startkwalificatieniveau twee tussenmomenten waarop de inzetbaarheid van de leerling gericht kan worden. Als voorbeeld een vakopleiding, niveau startkwalificatie. Stel samen met de leerling en de begelei-

ders een opleidingsprogramma op voor het behalen van de tussen- en einddoelstellingen. Stel de beloning van de leerling af op de behaalde niveaus van inzetbaarheid: begin bijvoorbeeld met een stagevergoeding bij aanvang van de opleiding. Geef na het behalen van de eerste tussenstap 50% CAO-loon en bij het behalen van de tweede tussenstap 75% en na het behalen van de startkwalificatie het volledige CAO-loon.

De organisatie van het leren

De organisatie van het leren gaat uit van nieuwe rollen voor de docent en leermeesters, meer een coach, begeleider dan een vakexpert. Ook is de leerling gedefinieerd in een nieuwe rol voor de leerling, waarbij deze meer als een actief leerder gezien wordt. Van het management verwacht men dat ze het onderwijsproces faciliteren en stimuleren. Het bedrijf ziet men als een co-producent van het onderwijs. Verder is sprake van een lichte organisatie: een werkgemeenschap met interne en externe, horizontale netwerken, in een gedeelde verantwoordelijkheid met bedrijven.

De instelling ziet men daarbij als een lerende organisatie, met een integratie van doen, denken en beslissen, waarbij de praktijk voorop staat.

Nieuwe rollen van docent, leermeester, management en leerling

De kenmerken die zijn beschreven bij de organisatie van het leren geven nieuwe rollen voor de docent, de leerling en het bedrijf. In de inleiding is reeds aangegeven dat dit ook van toepassing is op leermeesters, praktijkopleiders en mentoren. De docenten van de ROC's zijn in dit onderzoek niet direct betrokken. Wel is met ze gesproken over dit thema. De leermeesters van het regionaal praktijkcentrum zijn geïnterviewd. Hieruit blijkt dat de eerste pogingen om tot andere rollen te komen zichtbaar zijn, maar dat nog een lange weg is af te leggen.

De leermeesters zijn op de eerste plaats expert in het vak en vervolgens pas begeleider en coach. De verwachtingen die zij hebben van de leerlingen laten aan duidelijkheid niet veel te wensen over. Ze zien de leerling niet als een actieve leerder, maar meer als een onderwijsconsument die trainbaar is om te komen tot vakmanschap. De didactiek van voor-apen en na-apen, eenvoudig beginnen en dan stap voor stap een grotere moeilijkheidsgraad inbrengen is de gebruikelijke werkwijze. De uitvoering van competentie gebaseerd leren door bijvoorbeeld via beroepstaken en beroepsdilemma's het leren van beroepscompetenties te bevorderen is nog niet aan de orde.

Conclusie 13

De nieuwe rol voor de leermeesters is nog niet waargenomen. De leermeesters zijn op de eerste plaats vak-expert en willen het vak, het beroep overdragen op de leerling. Ze zien daarbij de leerling niet als een actief leerder, maar als een onderwijsconsument.

Aanbeveling 13

De leermeesters zijn en blijven op de eerste plaats vakexperts, maar daarbij komt een nieuwe begeleidingstaak. Geef als eerste de leermeesters ook de verantwoording voor het praktijkdeel van de opleidingen, zowel in het regionaal praktijkcentrum als in het bedrijf. Geef ze verder de verantwoording voor het zelfstandig leren functioneren van de leerling. Zie verder aanbeveling 10.

Lichte organisatie

De organisatorische kenmerken bij het thema de school als loopbaancentrum noemen een werkgemeenschap met interne en externe, horizontale netwerken, waarin sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid met bedrijven.

Bij het regionaal praktijkcentrum valt wel een lichte organisatie waar te nemen, tenminste deels. Het regionaal praktijkcentrum kenmerkt zich als een werkgemeenschap met een intern netwerk, waaruit een gedeelde verantwoordelijkheid spreekt. De externe component van dit netwerk naar de scholen en bedrijven is nog niet waarneembaar. De bedrijven zijn slechts als klant of afnemer betrokken bij het onderwijs. Van coproductieschap is alleen sprake bij specifieke cursorische trajecten voor een bedrijf. Maar ook dan is dat slechts in beperkte mate en voornamelijk gericht op uitvoeringsmogelijkheden.

Conclusie 14

De organisatorische kenmerken van het regionaal praktijkcentrum laten al voorzichtig de kenmerken zien van een intern netwerk met een gedeelde verantwoordelijkheid. De samenwerking met bedrijven is beperkt, waarbij bedrijven slechts als klant of afnemer betrokken zijn.

Aanbeveling 14

Bij de verantwoordelijkheden geschetst in de adviezen 10, 11 en 12 horen ook de benodigde bevoegdheden. Geef de leermeesters van het regionaal praktijkcentrum de mogelijkheden om de geschetste verantwoordelijkheden in praktijk te brengen. Dat betekent dat de leermeesters het les- en opleidingsprogramma maken, maar ook de indeling van leermomenten aan (opleidings)machines, individuele of teamopdrachten in het regionaal praktijkcentrum en in het bedrijf. Tevens zijn zij degenen die de afstemming met de docenten van de school regelen.

Lerende organisatie:

De kenmerken van deze lerende organisatie zijn een integratie van doen, denken en beslissen met de praktijk voorop. Deze kenmerken zijn bij het regionaal praktijkcentrum nog niet echt waar te nemen. De drukte van alledag, de verantwoordelijkheden voor het eigen aandeel in het werk wegen zwaarder dan de gezamenlijkheid om te komen tot een lerende organisatie. Een professionele cultuur ten aanzien van het leren van vakmanschap is wel waarneembaar.

Conclusie 15

De lerende organisatie beperkt zich tot een professionele cultuur ten aanzien van het leren van vakmanschap.

Aanbeveling 15

Behoud de professionele cultuur m.b.t. het leren van vakmanschap, maar bouw leermomenten in voor de eigen organisatie. Plan overlegmomenten waarbij van elkaars deskundigheid gebruik gemaakt kan worden. Laat zeker in aanvang deze leermomenten door een externe deskundige begeleiden zodat in voldoende mate zowel de inhoud als de reflectie op het eigen denken en handelen aan de orde komt.

6. Reflectie

Als een ding duidelijk wordt uit het onderzoek dan is het wel dat de op- en inrichting van OBM's gecompliceerd is en dat de inhoudelijke vernieuwingen nog lang niet 'af' zijn! Dat is ook niet zo verwonderlijk aangezien het hier om een grote, principiële verandering gaat die met vele spelers, invalshoeken, belangen, denkbeelden en posities te maken heeft.

Als zelfs bij de reeds jarenlang geplande invoering van het competentie gebaseerd leren bij de ROC's nu wordt aangedrongen op enkele jaren uitstel dan is duidelijk dat veel tijd nodig is om te komen tot koerswijziging.

Bij de op- en inrichting van de OBM's is ook gebleken dat dit een moeizaam traject is.

De vraag die zich opdringt is of hierbij wel de juiste implementatiestrategie is gehanteerd. Ook is het de vraag of alle betrokken partijen wel overtuigd zijn of kunnen worden van de voorgestelde aanpak.

Hebben we hier te maken met een klassieke keuzevariant tussen top-down en bottom-up, of is er meer aan de hand? In dit hoofdstuk ga ik daar nader op in.

De OBM-vorming is een middel om te voorzien in voldoende goed opgeleid personeel voor de bedrijven. Daarbij staat het vakmanschap voorop, in de context van de huidige economische en maatschappelijke gegevens: kenniseconomie, vergrijzing, opwaarderen van vakmanschap, Leven Lang Leren etc.

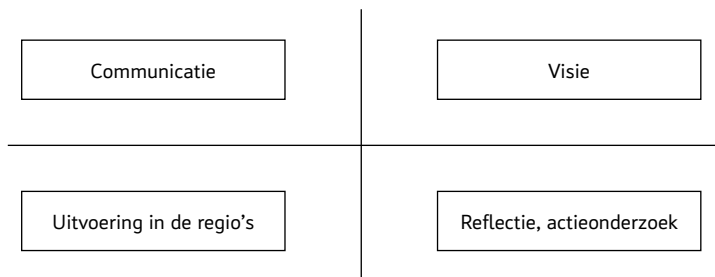
De OBM-vorming is gebaseerd op de visie dat met behulp van competentie gebaseerd leren, maatwerk etc. voor goed opgeleid personeel kan worden gezorgd. Daarbij moet het OBM ook de aandacht richten op initiële vakopleidingen en op de bijscholing. Verder richt het OBM zich als een full-service organisatie op de bedrijven die bij de uitvoering alle rompslomp uit handen wil nemen.

Zie verder bijlage 1. Dit is als concept in de regio's gebracht. Vraag is hoe het tot uitvoering is gekomen, of dit ook heeft geleid tot verbeteringen, vernieuwingen of transformaties.

6.1 Van visie naar uitvoering

Het gehele project is gebaseerd op een duidelijke visie: meer instroom en minder uitval, naast de invoering van competentie gericht onderwijs en maatwerktrajecten. Deze visie is landelijk gedefinieerd en bekrachtigd en zou moeten worden geconcretiseerd in de regio's. Daarbij is steeds nadrukkelijk aangegeven dat het OBM-concept géén blauwdruk is, maar een concept. De concretisering in de regio kent dus vrijheidsgraden, zou je daarmee kunnen stellen. Op welke wijze is dat aangepakt? Die vraag wil ik eerst en vooral aan de orde stellen. Daarbij maak ik gebruik van een model dat Jan Geurts heeft aangereikt. Dat model gaat uit van een bepaalde 'visie' die 'geïmplementeerd' wordt in de regio. In de regio(s) moet blijken in hoeverre dat ook is geslaagd. De uitdaging is om dat via reflectie en onderzoek vast te stellen. Communicatie speelt in het schema een grote rol.

Schematisch model:

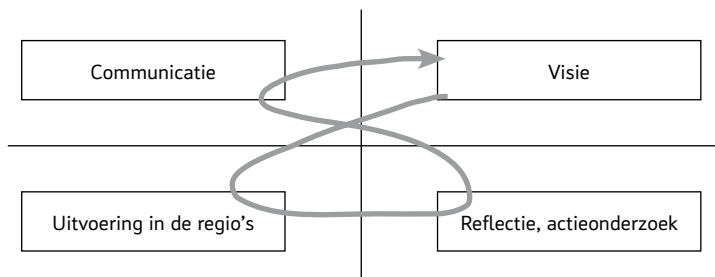


In het schema is nog niet aangegeven waar het vertrekpunt ligt en langs welke lijnen de implementatie zou moeten of kunnen lopen. Op basis van dit onderzoek ligt het vertrekpunt van de OBM-vorming rechtsboven in het schema, bij de visie.

Op basis van deze visie zijn vervolgens in de regio's partners gezocht om te komen tot oprichting van een OBM BV en het sluiten van samenwerkingsovereenkomsten. De achterliggende gedachten inzake de inrichting van een OBM, onderwijskundige vernieuwingen zoals competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten zijn in deze fase niet of nauwelijks aan de orde geweest. De focus lag bij het oprichten van OBM's als organisatie en als doel op zich. Dit in de overtuiging dat de inhoudelijke kanten daarna wel aan de orde zouden komen. Aan de hand van dit onderzoek blijkt dat deze aanname nog niet zo vanzelfsprekend is.

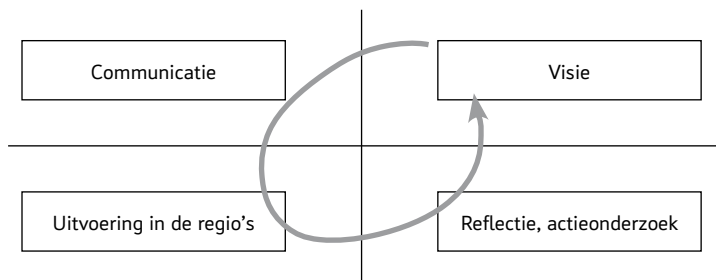
Ingetekend in het schema het verloop van de implementatie tot nu toe weergegeven: van de visie rechtsboven naar de uitvoering in de regio linksonder. Vervolgens is via onderzoek, rechtsonder, nagegaan in welke mate de visie daadwerkelijk is geïmplementeerd. Vervolgens is met dit rapport de communicatie, linksboven, op gang gebracht, die weer terug wijst naar de visie.

Ingetekend in het schema:



De vraag die zich opdringt is: had het ook op een andere wijze gekund? En, zo ja, zou dat dan succesvoller, sneller of beter zijn geweest?

Stel dat vanuit de visie de keuze was gemaakt om eerst en vooral in en met de regio's te komen tot een helder en gemeenschappelijk beeld inzake de uitwerking van het OBM-concept. Dan zou de lijn als volgt in het schema getekend kunnen worden.



De lijn loopt dan van 'visie' via 'communicatie' naar 'uitvoering in de regio's'. Dan naar 'reflectie en onderzoek' en weer terug naar de 'visie'. In de praktijk betekent dit veel overleg voorafgaande aan de oprichting van een OBM. Afstemming met diverse echelons van betrokkenen; met CvB's, besturen van de regionaal praktijkcentra, met directies van ROC's en hogescholen, met de uitvoerende docenten en leermeesters en overleg met de bedrijven. Om te komen tot een goed draagvlak is deze weg wellicht te verkiezen. Maar het leidt wel tot een zodanig complexe communicatie en afstemming, om niet te zeggen 'Poolse landdagen' dat het zeer de vraag is of men via deze weg wel ooit tot een concreet OBM zou komen.

Met de ervaring vanuit de interviews durf ik te stellen dat de gekozen aanpak heeft bijgedragen aan het concretiseren van het OBM-concept wat inmiddels heeft geresulteerd in de formele oprichting van OBM's. De snelheid waarmee dit heeft kunnen plaatsvinden is naar de mening van betrokkenen nog altijd aan de lage kant, maar dat geeft slechts aan hoe complex de verhoudingen in de regio's kunnen zijn. Deze aanpak heeft er wel toe geleid dat de weg is vrijmaakt voor discussies en communicatie over de inhoud van het OBM-concept. In elke regio waar een OBM is opgericht is de vraag aan de orde: hoe gaan we dit verder concretiseren?

Daar is wel wat meer over te zeggen.

De aandacht voor de onderwijsinhoudelijke vernieuwingen via het OBM is tot nu toe zeer gering. Betrokkenen zijn zich wel enigermate bewust van de veranderingen die op komst zijn m.b.t. het competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten, maar dat resulteert tot nu toe niet in gerichte acties om tot een herontwerp van het leerproces te komen. Bij de verdere concretisering van het OBM-concept is vooral de onderwijskundige uitwerking en invulling van belang.

6.2 Inhoudelijke vernieuwing

Hierbij grijp ik even terug op de beschrijving van de inhoudelijke vernieuwing van het beroepsonderwijs zoals Meijers die onderscheidt in Praktijkgericht Onderwijs en Praktijkgestuurd Leren (Meijers, 2004). Praktijkgericht onderwijs is een vorm van 'aanbodgericht probleemgestuurd onderwijs', dat zich afspeelt op een door de school gestructureerde wijze aan de hand van praktijkproblemen die via zogenoemde blokboeken ingeroosterd zijn. Praktijkgestuurd leren gaat uit van leren door doen in een niet vooraf gestructureerde praktijk, in reële situaties in het bedrijfsleven.

Bij het opstellen van het concept van de OpleidingsBedrijven Metaal stond aansluiting bij het praktijkgestuurd leren voor ogen. Dat doel is er nog steeds, maar het realiseren hiervan is geen eenvoudige zaak. Het vraagt een fundamenteel herontwerp van het leerproces waarbij het leren van de leerling/deelnemer centraal staat en de organisatie van het leren uitgaat van maatwerk.

Zeker als bij de verdere uitwerking van het OBM-concept de aandacht ook is gericht op de samenwerking tussen scholen en bedrijfsleven. De kans dat hierbij de opleidingen ingericht gaan worden op basis van een concept vanuit de scholen is vrij groot, waarbij dit toch eerder lijkt aan te sluiten bij praktijkgericht onderwijs dan bij praktijkgestuurd leren. Elke school heeft immers eigen opvattingen over de invulling van competentie gebaseerd leren waarbij tot nu toe weinig bedrijven zijn betrokken. Dit resulteert in vele variaties op het thema dat door scholen ingevuld is en wordt op grond van de eigen historie en ervaringen²⁵. Voor het bedrijfsleven is dat volstrekt onoverzichtelijk. Dat kan ertoe leiden dat bedrijven zich afkeren van het onderwijs en dat de afstand tussen de scholen en bedrijven groter wordt in plaats van kleiner.

Het verkleinen van de afstand is nodig om van het competentie gebaseerd leren een succes te maken. Daarbij kan het OBM in de regio een belangrijke rol spelen. Het OBM heeft als hét loket in de regio twee kanten en kan als zodanig de samenwerking tussen scholen en bedrijven bevorderen, wellicht zelfs faciliteren. In de aandacht voor deze samenwerking is het wellicht mogelijk om te komen tot een meer gedeelde verantwoordelijkheid voor het competentie gebaseerd leren en voor het beroepsonderwijs.

In verschillende publicaties is de samenwerking van scholen en bedrijven aangegeven als een voorwaarde om tot een goede invulling van beroepsopleidingen te kunnen komen. Zo geeft Meijers aan dat: *'Moderne vakbekwaamheid vraagt om de ontwikkeling van hand, hoofd én hart. Hiervoor is een krachtige leeromgeving nodig die idealiter onder gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gecreëerd door het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven.'* (Meijers, 2004).

Vrieze zegt hierover het volgende: *'In de beroepsvormingstheorie wordt ervan uitgegaan dat in de opleiding aan alle drie elementen (vakmanschap, beroepsethiek en beroepscultuur) van beroepsvorming evenveel aandacht moet worden besteed.'* (Vrieze e.a. 2004)

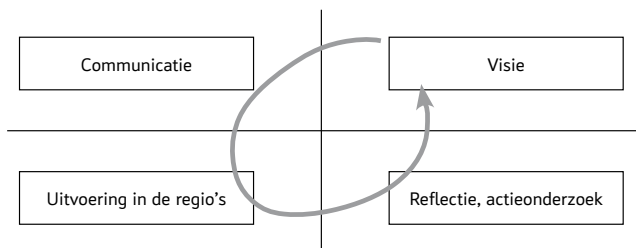
Uit de gesprekken met de betrokkenen is duidelijk geworden dat het proces genuanceerder ligt en gefaseerd moet worden. De basis van een beroep is de vakbekwaamheid. In het begin van de opleiding moet het totaal van het beroep centraal staan maar de nadruk moet daarbij op de benodigde kennis en vaardigheden liggen. Tegelijkertijd moet de deelnemer in toenemende mate worden voorbereid op de beroepsethische en beroepsculturele dilemma's die hij tijdens de beroepsuitoefening kan tegenkomen, zodat hij ze beter herkent en ze beter bespreekbaar worden.

Van dit alles is nu nog weinig merkbaar bij de OBM-ontwikkeling en het is de uitdaging om dit in de komende periode aan te pakken. Met in elke regio een OBM die als spreekbuis van de bedrijven kan optreden en die verder bij de uitvoering een rol kan spelen zijn de mogelijkheden daarvoor meer dan ooit aanwezig. Hoe zijn deze mogelijkheden te benutten bij de verdere uitwerking van de inhoudelijke vernieuwingen?

Zoals reeds is aangegeven heeft de aanpak bij het opzetten van de OBM's er inmiddels toe geleid dat in de regio waar een OBM is dit als een gegeven en als een 'partij' gezien en beleefd wordt. Daarmee is de weg vrijgemaakt voor discussies en communicatie over de inhoud van het OBM-concept in de regio. Voor de invulling hiervan is een aanpak volgens het tweede model te kiezen.

²⁵ Zie de publicatie Jan Geurts "ROC als loopbaancentrum", april 2006, Cinop, 's-Hertogenbosch

Vanuit de visie dat invulling van het competentie gebaseerd leren zo dicht mogelijk zou moeten aansluiten bij praktijkgestuurd leren is de communicatie met de relevante spelers in de regio op te zetten.



Het OBM kan daarbij namens de bedrijven optreden en de communicatie met de scholen opzetten en onderhouden, gericht op deze vernieuwing.

Bij de uitwerking en invulling van praktijkgestuurd leren kan het OBM juist weer ondersteuning bieden aan de bedrijven.

Voorwaarde voor het opzetten van deze communicatie is wel dat men erin slaagt om vanuit de individuele mentale modellen van de betrokkenen te komen tot een gezamenlijk, sociaal model ten aanzien van praktijkgestuurd leren, wat vervolgens ook extern kan worden uitgedragen.

Dit gaat niet vanzelf gebeuren. Uit het onderzoek blijkt dat er wel door enkele individuen is nagedacht over de invulling en concretisering van competentie gebaseerd leren, maar dat nog geen gezamenlijk sociaal model te herkennen van waaruit dit geconcretiseerd kan worden.

Een begeleiding van buiten de organisatie lijkt daarbij in aanvang gewenst, waarbij die gericht zal moeten zijn op het ontwikkelen en vervolgens internaliseren van competentie gebaseerd leren.

De vraag die hiermee samenhangt is op welk moment men de communicatie hierover met de andere (regionale) actoren het best kan starten. Moet elk OBM eerst en vooral intern tot een gezamenlijk sociaal model zien te komen alvorens men naar buiten treedt, of wil men dit vanaf de start in de samenwerking met de andere actoren ontwikkelen?

De aanbeveling die ik hierbij zou willen geven is dat men eerst in zekere mate komt tot een interne afstemming alvorens de samenwerking met de anderen in de regio wordt gezocht. Elk OBM moet eerst zelf weten waar men op wil koersen. Die vraag hangt samen met de verantwoordelijkheid die elk OBM heeft voor de aangesloten bedrijven in de regio. Dat mag een OBM niet af laten hangen van de inbreng of invloed vanuit de scholen of vanuit andere partijen zoals kenniscentra. Om in voldoende mate een serieuze gesprekspartner te zijn moet elk OBM dus eerst zelf een concretisering van competentie gebaseerd leren maken.

Bij de uitvoering van competentie gebaseerd leren moet de aandacht gericht blijven op de leerresultaten. Het vakmanschap moet gewaarborgd zijn en zoveel mogelijk versterkt worden via de gekozen aanpak. Hierbij is een reflectie tijdens het vernieuwingsproces zeer gewenst. De methode die daarvoor goed geschikt zou zijn is actieonderzoek.

Actieonderzoek als methodiek voor onderwijsontwikkeling gaat uit van een algemeen idee over de gewenste verandering, al dan niet gebaseerd op analyse van de bestaande situatie. Met behulp van actieonderzoek wordt het onderwijs stap voor stap ontwikkeld. De verkenning van de bestaande situatie is normaliter het vertrekpunt, maar dat is al goed in kaart gebracht. Een beschrijving en analyse zijn, deels via dit rapport, beschikbaar. Bij elk OBM kan gestart worden met het opstellen van een concreet veranderplan, met het ontwerpen en uitvoeren van verbeteracties en vervolgens met de monitoring

van proces en resultaat. Daarna kan een bijstelling plaatsvinden en/of nieuwe verbeteracties worden gepland. Een continue vorm van verbetering als het ware, die gericht is en blijft op onderwijs dat vakmanschap voortbrengt dat past binnen de beroepspraktijk van vandaag en morgen.

6.3 Methode van werken

Zoals in paragraaf 2.2 is aangegeven vormt de betrouwbaarheid en validiteit bij een onderzoek zoals dit een extra punt van aandacht. Met behulp van triangulatie heb ik gewerkt aan voldoende garanties voor betrouwbaarheid. Ook is een garantie voor voldoende interne validiteit expliciet mijn inzet geweest. Door de vele rollen die ik vervul tijdens het proces is het gevaar immers aanwezig dat het onderzoek een te subjectieve inkleuring krijgt. Dat kan tot uitdrukking komen in bijvoorbeeld selectieve waarnemingen zodat slechts een deel van de werkelijke empirie in het onderzoek betrokken wordt. Maar ook dreigt het gevaar van een gerichte interpretatie van de gevonden resultaten naar conclusies die eerder gewenst dan werkelijk zijn. Conform aanbevelingen van McNiff en Whitehead (2006) heb ik maatregelen getroffen om dit zoveel mogelijk tegen te gaan. Volgens mij hebben deze maatregelen het goede effect gehad: ze dragen bij aan het objectiveren van de onderzoeksresultaten.

Bij de interviews heb ik me steeds geïntroduceerd als onderzoeker en vervolgens gebruik gemaakt van een interviewprotocol. De interviews zijn opgenomen op tape en vervolgens woordelijk door mij uitgewerkt. Hierbij blijkt al direct dat ik tijdens het gesprek sommige reacties niet in voldoende mate heb gehoord of begrepen. De woordelijke uitwerking van de interviews kostte veel tijd, maar heeft zonder meer een toegevoegde waarde. Door de gesprekken nog eens terug te luisteren bij de uitwerking komen ook de nuances in de antwoorden van de geïnterviewden beter tot hun recht. Door vervolgens de uitgeschreven teksten te analyseren met behulp van de onderzoeksvragen is een beantwoording van deze vragen mogelijk die dan ook echt gebaseerd is op de empirie zoals met de interviews is verkregen. Deze wijze van analyseren bracht ook meningen aan het licht die niet expliciet in de beantwoording van de onderzoeksvragen kon worden meegenomen, maar die bijvoorbeeld wel heeft geleid tot een beter inzicht in de drijfveren van de geïnterviewde personen. Zo is duidelijk gebleken dat de verwachtingen en zorgen die de directeur heeft van een andere orde zijn dan die van de leermeesters. Daarmee is de achterliggende motivatie van deze geïnterviewden beter te begrijpen en kan hiermee rekening worden gehouden bij de conclusies en aanbevelingen en natuurlijk bij een verdere op- en inrichting van OBM's.

De analyse van bestaand materiaal, zoals notulen en ook samenwerkingsovereenkomsten is gebeurd met de onderzoeks(deel)vragen voor ogen. De analyse van dit materiaal is daardoor gericht gebleven op de onderzoeksvragen en heeft zo kunnen bijdragen aan een onderbouwing van de conclusies. Dat is ook met de dagboekantekeningen het geval geweest.

De voortgang, resultaten en (voorlopige) conclusies zijn conform McNiff en Whitehead steeds besproken met de *critical friends*.

De meest betrokken critical friends vormden de 'denktank' van het project. Deze bestond uit de projectleider, een ondernemer en de adjunct-directeur van de Metaalunie. Zij hebben in hun reactie op de (voorlopige) conclusies bijgedragen aan het objectiveren hiervan.

Anderzijds heeft de bespreking van de bevindingen ook geleid tot aanpassingen in het project. Ik noem enkele voorbeelden. (1) Toen bleek dat de werkgroep niet functioneerde is deze vervolgens opgeheven.

Een ander voorbeeld: (2) het omvormen van een regionaal praktijkcentrum naar een OBM bleek op formele bezwaren te stuiten van bestuurders van deze centra dat heeft geleid tot een formele scheiding van OBM en regionaal praktijkcentrum, met behoud van de materiële samenwerking. (3) Uit mijn onderzoek blijkt op enig moment dat de leermeesters en praktijkopleiders nog weinig zicht hebben op competentie gericht onderwijs. Daarop is een project gestart, gericht op de deskundigheidsbevordering van de leermeesters en praktijkopleiders.

Van een andere orde is de bijdrage van de leden van de kenniskring van het lectoraat Pedagogiek van de Beroepsvorming. Ook zij fungeerden als critical friends. Door hun reacties op de tussenrapportages van dit onderzoek werd duidelijk dat het onderzoeksverslag sterk intern gericht was en te weinig focus had op de onderzoeksvraag. Hun reactie heeft de balans in het onderzoeksverslag teruggebracht. Als betrokken onderzoeker blijkt dat je geneigd bent om er teveel onderwerpen en zaken bij te betrekken die niet gericht zijn op het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Hun reacties hebben bijgedragen aan een selectie van het empirisch materiaal en aan een interpretatie gericht op de beantwoording van de onderzoeksvragen. Het motto daarbij is: 'veel is interessant, niet alles is relevant'.

Tenslotte de reacties van lector Jan Geurts op de tussenproducten. In een bepaalde balans tussen betrokkenheid en afstandelijkheid heeft hij steeds gereflecteerd op het proces en de tussenrapportages. De vragen van Jan Geurts hebben mij meer gericht op de inhoud, terwijl ik aanvankelijk toch sterk op het proces van OBM-vorming gericht bleef. Als change-agent, coach/procesbegeleider is dat niet zo vreemd, maar het komt de objectiviteit van het onderzoek niet ten goede. Uit de tussenrapportages bleek dat ik aanvankelijk moeilijk de bestuurlijke en gewenste lijn kon loslaten. De wens om te komen tot OBM's leidde de inkleuring van de bevindingen. Jan Geurts heeft me consequent teruggebracht naar de inhoud en de aandacht geleid naar de werkelijkheid op de vloer: is dit werkelijk wat er gebeurt of is het wenselijk dat het gebeurt? Dit soort vragen vormde de kern van zijn reacties op enig moment.

Ook bij de structurering van het eindrapport heeft Jan Geurts een wezenlijke inbreng gehad. Kortweg heeft dat geleid tot minder toelichting, meer onderzoeksverslag, duidelijke conclusies en niet te vergeten: aandacht voor de reflectie op het onderzoek zelf.

7. Tenslotte

Sinds de start van dit onderzoek heeft de ontwikkeling van de OBM's niet stilgestaan. Dit onderzoek is gericht op de pilot-OBM's, in het bijzonder het OBM Cuijk/Nijmegen. De dataverzameling is in november 2006 gestopt en het rapport is uitgewerkt met deze gegevens.

Stand van zaken

Bij de afronding van dit rapport, maart 2007, is de state of the art als volgt:

- Speciaal gericht op de inhoudelijke vernieuwingen is een project gestart: competentie gebaseerd leren in het Industriële MKB. Een project waaraan op vijf locaties, waaronder Cuijk/Nijmegen, gericht aandacht wordt besteed aan het herontwerp van leerprocessen, aan competentie gebaseerd leren en aan de opzet en uitvoering van maatwerktrajecten. De deelnemers zijn leermeesters, praktijkopleiders en praktijkdocenten van ROC's, in totaal ca. 120 deelnemers. De resultaten van de eerste fase zijn medio 2007 te verwachten.
- Na de pilot-OBM's is op tal van plaatsen met OBM-vorming gestart. Inmiddels is op veertien plaatsen de OBM-vorming op gang gekomen. De formele oprichting van de eerste zeven OBM's is nagenoeg rond. Voor deze OBM's zijn inmiddels accountmanagers en directeuren aangesteld. De samenwerking met het betreffende regionaal praktijkcentrum is via een samenwerkingsovereenkomst bekrachtigd.
- Via speerpuntsubsidies en andere regelingen zijn zes OBM's erin geslaagd aanvullende financiële middelen te verwerven van € 100.000 tot € 180.000.
- De facilitering van competentie gebaseerd leren en maatwerktrajecten is ook een doel geworden van de Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking (OOM). Het financieringsreglement van OOM is inmiddels 'under construction' om optimaal te kunnen bijdragen aan competentie gebaseerd leren, maatwerktrajecten en aan het bevorderen van een leercultuur in de MKB Metaalbedrijven die is gericht op leren-leren, employability, professionalisering en loopbaanbeleid. De OBM's krijgen daarbij een centrale rol en kunnen met scholingspools in de regio voor een goede aansluiting op de behoeften van de bedrijven zorgdragen.

Woord van dank

Op de eerste plaats gaat mijn dank uit naar de mensen waarmee ik mocht samenwerken bij de uitvoering van dit onderzoek. De geïnterviewden van het OBM Cuijk-Nijmegen wil ik in het bijzonder bedanken voor hun openhartigheid en hun inhoudelijke bijdragen. Het heeft naast veel inzicht ook veel stof tot overdenking opgeleverd.

Verder de overige gesprekspartners in de OBM Stuurgroep, werkgroepen en op de verschillende locaties waar ik gesprekken heb gevoerd.

De leden van de kenniskring van De Haagse Hogeschool bedank ik voor de reflectie op dit onderzoek, waarbij ik me steeds gerealiseerd heb dat deze materie voor de Hogeschool geen dagelijkse kost is en het derhalve veel inlevingsvermogen heeft gevraagd om tot een reflectie te kunnen komen. Dank daarvoor.

Tenslotte een woord van dank aan Jan Geurts die als begeleider steeds beschikbaar was en op de juiste momenten voor aanvullende ideeën, kritische noten en aanmoediging heeft gezorgd. Jan: veel dank!

Literatuurlijst

- Brugge, B. van en F. Heere, *Arbeidsmarkt Metaalbewerking Cijfers en trends 2004*, Dijk 12, Amsterdam
- Boorsma, E. en I. de Vries, *De vraag naar HBO-ers bij MKB bedrijven*, 2004, Dijk 12, Amsterdam
- Geurts, J. & R. Oosthoek, R., *Bèta/techniek verbeteren en vernieuwen: 250 good practices*, 2004, Delft Axis.
- Geurts, J. Intreerede, opgenomen in de publicatie: W. Breebaart, J. Geurts en Fr. Meijers (2004). *Beroeps-
onderwijs: van opleidingenfabriek naar loopbaancentrum*. De Haagse Hogeschool, Den Haag
- Geurts, J., *ROC als loopbaancentrum*, 2006, CINOP, 's-Hertogenbosch
- Hart, H. 't, J. van Dijk, M. de Goede, W. Jansen en J. Teunissen, *Onderzoeksmethoden*, 1998, Boom, Amsterdam
- Janmaat, H. en F. Meijers, F., *Voldoende vakbekwame technici door boeien, binden en begeleiden. Visie op aantrekkelijk werken in de techniek*. 2004, Delft: Axis
- Lange, Willem de en Jeroen Koppens, *De duurzame arbeidsorganisatie*, 2004, WEKA Uitgeverij B.V., Amsterdam
- Leest, A. van der, *Kennismanagement Koninklijke Metaalunie: contested culture*, 2005, USBO Universiteit Utrecht.
- McNiff, Jean & J. Whitehead, *All you need to know about action research*, 2006, Sage Publications, London
- Meijer, J.H.F., *Ledenonderzoek Metaalunie 2001*, Noordwijkerhout, Organisatieadviseurs Meijer, december 2001.
- Meijers, F. (2004a). *Samenwerking in ontwikkeling. Opleiding & Ontwikkeling* 17 (12), 5-8, 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie
- Meijers, F. (2004b). *Het verantwoordelijkheidsdilemma in het beroepsonderwijs. Handboek Effectief Opleiden* (pp.10.4/1.01-1.45) 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie
- Stevens, L., preadvies *Voluit vooruit voor het mkb!*, 2005, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Vrieze, G., A.L. Mok en F. Smit, (2004). *Beroepsonderwijs als integrale beroepsvorming*, ITS – Nijmegen.

Bijlage 1**Het OBM-Concept (mei 2006)**

Het OBM-concept is een beschrijving van de activiteiten die het OBM uitvoert dan wel laat uitvoeren door samenwerkingspartners in haar (regionale) netwerk. Het OBM is een makel&schakel kantoor tussen bedrijfsleven en onderwijs, is een inkoopkantoor voor de aangesloten bedrijven en een verkoopkantoor voor de samenwerkingspartners.

Voor de metaalbedrijven in de regio moet het OBM uitgroeien tot een full-service functie op het gebied van opleiding en scholing. Het begrip full-service voor de OpleidingsBedrijven Metaal kent daarbij twee invullingen.

Op de eerste plaats heeft full-service betrekking op het aanbod van opleidingen en cursussen. Elke vraag vanuit de bedrijven moet het OBM kunnen afhandelen. Van (metaal)techniek tot en met niet-technisch, op elk niveau, van VMBO, MBO tot en met HBO niveau, voor beginnende/aankomende vakmensen (het realiseren van een startkwalificatie) tot en met bijscholingen in het kader van een Leven Lang Lerens.

Op de tweede plaats heeft het begrip full-service van het OBM óók betrekking op het uit handen nemen van de rompslomp bij de bedrijven. Dat betekent o.a.:

- het opvragen van offertes bij aanbieders,
- het begeleiden van leerling/cursist, bedrijf, praktijkopleider/leermeester/docent.
- afhandelen van de administratieve zaken zoals: aanmeldingen regelen, formulieren invullen, presentielijsten bijhouden, financiële vergoedingen aanvragen, scholingsovereenkomsten opstellen etc.
- het bewaken van de kwaliteit en voortgang van het leerproces,
- het voeren van overleg & accountmanagement.

Kortom: alles wat nodig is en geregeld moet worden om opleiding en scholing te realiseren.

Het OBM vormt zowel voor de werkgever als voor de werknemer het loket waar zij met al hun vragen voor opleiding en scholing op hun vakgebied terecht kunnen. De activiteiten van het OBM laten zich in dit stadium als volgt omschrijven:

A. Acquisitie

- a. Account-contact met aangesloten bedrijven
- b. Acquisitie van bedrijven
- c. Acquisitie van leerlingen & studenten
- d. Acquisitie van cursussen voor om-, her-, en bijscholing

B. Advisering

- a. Algemene advisering bedrijven over opleiding en scholing
- b. Algemene advisering werknemers over opleiding en scholing
- c. Opstellen van BOP's bedrijfsopleidingsplannen
- d. Opstellen van POP's persoonlijke opleidingplannen
- e. Opstellen van EVC-beoordelingen en trajecten

C. Opleiding van werknemers

- a. Praktijkopleiding voor BBL-1/2 leerlingen
- b. Praktijkopleiding voor BBL-3 leerlingen
- c. Beroepspraktijkvorming voor BOL 2 en BOL 4
- d. Duale trajecten HBO
- e. Uitvoering om- her- en bijscholingscursussen

D. Leerlingbegeleiding

- a. Leerlingbegeleiding VMBO
- b. Leerlingbegeleiding MBO
- c. Leerlingbegeleiding HBO

E. Diensten voor derden

- a. Verzorgen praktijkopleiding voor VMBO-scholen
- b. Verzorgen praktijkopleiding voor MBO-scholen (BOL-leerlingen)
- c. Verzorgen praktijkopleiding voor HBO-scholen

F. Examinering

- a. Examinering gebaseerd op competentiegericht opleiden
- b. Testen van vakbekwaamheid ten behoeve van werving- en selectie
- c. Kwaliteitsborging van de opleidingen

Ter toelichting:

Ad. A. Acquisitie

Het OBM is een bedrijf dat zich richt op continuïteit. De continuïteit kan alleen gewaarborgd worden als het OBM weet op welke behoeften van haar afnemers zij moet inspelen. Het contact met de aangesloten bedrijven vormt dan ook een belangrijke zaak. Gelet op de veelheid van activiteiten, die het OBM kan uitvoeren, is het gewenst om voor ieder bij het OBM aangesloten bedrijf een vaste contactpersoon aan te wijzen: de accountmanager.

Een tweede acquisitieactiviteit vormt het werven van bedrijven die een vaste relatie willen aangaan met het OBM. Hetzij als deelnemer, hetzij als aandeelhouder.

Het derde traject is de werving van leerlingen. Bedrijven zullen zich vaak bij het OBM aansluiten omdat zij via het OBM leerlingen of studenten kunnen krijgen en daardoor over goed opgeleide vakmensen kunnen beschikken. De acquisitie van leerlingen verloopt via de decanen en de praktijkdocenten van het VMBO en het MBO en door het organiseren van open dagen. Het OBM kan deze instroombevordering goed afstemmen met de landelijke activiteiten van bijvoorbeeld het Bureau TOP.

Tenslotte is het belangrijk om acquisitie te verrichten voor de cursorische activiteiten van de samenwerkingspartners van het OBM.

Ad. B. Advisering

Advisering aan werkgevers en werknemers over opleidings- en scholingsactiviteiten is een belangrijke taak van het OBM, waarbij de ontwikkeling van het bedrijf en de ontwikkeling van de werknemers voorop staat. Het adviseren van werknemers over hun loopbaanontwikkeling vormt een nieuwe activiteit, die in dialoog tussen werkgevers en werknemers verder moet worden ingevuld. Om de advisering te structureren zijn er verschillende instrumenten door onder meer OOM²⁶ en Kenteq²⁷ ontwikkeld. Instrumenten zijn beschikbaar voor het opstellen van BOP's (bedrijfsopleidingsplannen) POP's (persoonlijke ontwikkelingsplannen) en EVC (beoordeling op basis van eerder verworven competenties). Met name de laatste beoordelingen zijn belangrijk om op maat gesneden verkorte opleidingen aan te kunnen bieden. Adviserende activiteiten zijn voor het OBM goede wervingsinstrumenten om andere diensten aan werkgevers en werknemers te verlenen.

²⁶ Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerking

²⁷ Kenteq is het Kennis Centrum Beroepsonderwijs voor Metaal, Electro en Installatietechniek en zorgt voor de kwalificatiestructuur, beroepspraktijkvormingsplaatsen en erkenning van leerbedrijven.

Ad. C. Opleiding van werknemers

Het realiseren van de beroepspraktijkvorming voor de BBL- en BOL-leerlingen vormt een belangrijke kernactiviteit in elke regio. Dit gebeurt vaak door regionale praktijkcentra in de zogenaamde off-the-job opleidingsvorm. In het gehele beroepsonderwijs vindt thans de invoering van competentie gebaseerd leren plaats. Zowel het VMBO als het MBO en HBO zijn hiermee doende.

Binnen het OBM-concept zal de beroepspraktijkvorming dan ook gebaseerd (moeten) worden op het Beroepstaak Gestuurd Leren: BGL. Binnen BGL worden de theorie en praktijk geïntegreerd. Voor het MBO houdt dit in dat de docenten van het ROC en de praktijkinstructeurs samen de opleiding verzorgen. Voor het HBO zijn dat resp. de docenten van de Hogeschool met de praktijkopleiders in de bedrijven.

Ook zal de wijze van examinering veranderen onder invloed van het competentie gebaseerd leren. Voorts zullen doorlopende leerlijnen van VMBO naar MBO en HBO steeds meer van de grond komen. Deze ontwikkelingen kunnen door het ontstaan van een “netwerk” van OBM’s beter vertaald worden naar opleiding en scholing binnen de metaal en in de producten en diensten van elk OBM.

Naast de scholing van nieuwe werknemers kan het OBM ook voorzien in om-, her- en bijscholing van bestaand personeel. Hierbij kunnen specifieke maatwerktrajecten voor de bedrijven worden opgezet.

Ad. D. Leerlingbegeleiding

Onder leerlingbegeleiding verstaan we de begeleiding van leerlingen in de metaalbedrijven zelf. Binnen de MBO-opleidingen wordt dit thans gedaan door de praktijkopleiders binnen de bedrijven. Deze begeleiding kan ook worden verzorgd door de praktijkinstructeur van een regionaal praktijkcentrum uit het netwerk van het OBM. Het grote voordeel hiervan is dat de leerling zowel in het bedrijf als in het OBM te maken heeft met dezelfde begeleider. Naast de leerlingbegeleiding voor de MBO-opleidingen kan het OBM ook de leerlingbegeleiding doen verzorgen van de stagiaires van het VMBO of van de leerlingen die de duale variant van het VMBO volgen. Voor het HBO kan het OBM de leerlingbegeleiding verzorgen binnen de stages of binnen de duale varianten, zoals de MKB-route. Wanneer het gaat over de begeleiding van HBO-studenten zal er binnen het netwerk van samenwerkingspartners van het OBM wel voldoende specifieke expertise aanwezig moeten zijn.

Ad. E. Diensten voor derden

Het OBM heeft goede mogelijkheden om naast de diensten voor bedrijven en werknemers ook diensten voor derden, zoals voor het beroepsonderwijs, aan te bieden. Het OBM kan door de samenwerkingspartners de praktijkopleiding laten verzorgen voor het VMBO, het MBO (BOL-leerlingen) en voor het HBO. Het voordeel voor het beroepsonderwijs is dat zij zelf geen praktijklokalen meer hoeven in te richten en te onderhouden en geen eigen instructeurs meer in dienst hoeven te hebben. De opdrachtgevers zijn de scholen voor het beroepsonderwijs. Deze ontwikkeling past geheel binnen de toenemende integratie van BOL en BBL. Het onderscheid tussen BOL en BBL zal naar verwachting in de toekomst verdwijnen.

Ad. F. Examinering

Tenslotte kan het OBM de (praktijk)examens verzorgen voor de afgifte van de vakbekwaamheidsdiploma's op MBO-niveau. Ook kan het OBM op verzoek van de bedrijven sollicitanten testen op hun vakbekwaamheid door het laten uitvoeren van praktijkproeven. De examinering moet komende jaren aangepast worden en afgestemd op het opleiden op basis van competenties. Samen met de ROC's en de landelijke spelers zoals KCE, Kenteq, de BVE-raad en de branches zal dit vorm en inhoud gegeven moeten worden. Examineren is daarmee eerder het meten van een erkend tussenniveau van vakmanschap

dan een afsluitende activiteit. Ook het realiseren van EVC's en assessments kan tot de examentaken behoren van het OBM. Het examineren op zich staat, net als het opleiden op basis van competenties, geheel in het teken van een Leven Lang Leren.

Bijlage 2**Praktijkgestuurd Leren**

Onderwerp	: kwaliteitsimpuls maatwerkopleidingen: Praktijkgestuurd Leren
Opsteller	: André van der Leest
Versie nr.	: 0.1
Datum	: 22 december 2005

Bij de verdere concretisering van het OBM-concept is vooral de onderwijskundige uitwerking en invulling van belang. We hebben tot nu toe aangegeven dat we willen werken met het concept van Beroepstaak Gestuurd Leren en dat lijkt me een goed vertrekpunt. Maar het is uiteindelijk niet voldoende. Beroepstaak Gestuurd Leren is praktijkgericht onderwijs en we moeten een slagje dieper naar Praktijkgestuurd Leren. Het realiseren van deze kwaliteitsimpuls is mogelijk met het aanwenden van de extra ESF-middelen die aan OOM beschikbaar zijn gesteld.

Ter toelichting verder het volgende.

Inhoudelijke vernieuwing van opleiding en scholing

Bij de beschrijving van de inhoudelijke vernieuwing van het beroepsonderwijs maakt Meijers onderscheid in Praktijkgericht Onderwijs en Praktijkgestuurd Leren (Meijers, 2004).

Praktijkgericht onderwijs is een vorm van 'aanbodgericht probleemgestuurd onderwijs', dat zich afspeelt op een door de school gestructureerde wijze aan de hand van praktijkproblemen die via zogenoemde blokboeken ingeroosterd zijn.

Praktijkgestuurd leren gaat uit van leren door doen in een niet vooraf gestructureerde praktijk, in reële situaties in het bedrijfsleven.

Het concept van de OBM's wil nadrukkelijk aansluiten bij praktijkgestuurd leren. Het realiseren hiervan is echter geen eenvoudige zaak. Het vraagt een fundamenteel herontwerp van het leerproces waarbij het leren van de leerling / deelnemer centraal staat en de organisatie van het leren uitgaat van maatwerk. Daarbij is het tevens een gegeven dat het Industriële MKB géén school is en moeten we er dat ook niet van maken!

Toch is het wel degelijk mogelijk om in het Industriële MKB op te leiden op basis van de beroepspraktijk. Het is een nieuwe invulling van een reeds lang bekend concept van duaal opleiden: het leerlingwezen in een nieuw jasje. Echter, voorheen was het leerlingwezen nagenoeg uitsluitend gericht op het aanleren van vakbekwaamheid in de leeromgeving van het eigen bedrijf. Maar met de veranderingen in de omgevingsfactoren van het Industriële MKB is het meer en meer noodzakelijk dat werknemers flexibel inzetbaar zijn, mee kunnen en willen denken over het realiseren van innovaties van producten en processen en zich inzetten voor de continuïteit van het bedrijf en zo direct en indirect werken aan de vergroting van hun werkzekerheid.

Van de ondernemer in het Industriële MKB mag niet verwacht worden dat hij dit zelfstandig kan invullen en realiseren. Hij kan wel aangeven wat hij wil, meedenken over oplossingen en hij wil ook beslissen over de uit te voeren (leer)trajecten. Maar het regelen, realiseren en de administratieve afhandeling van dit alles laat hij graag aan zijn betrouwbare bondgenoot over, in dit geval aan het OpleidingsBedrijf Metaal BV.

Met de hierboven geschetste aanpak is het mogelijk een vrijhaven te creëren die ruimte biedt om te experimenteren met deze kwaliteitsverbetering. Het gaat daarbij om maatwerk, het leerproces van de deelnemer staat centraal, de start is een assessment of EVC, op basis hiervan stelt men een POP op en men maakt afspraken inzake begeleiding, communicatie, formatieve en summatieve beoordelingen, kwaliteitsborging en diplomering.

Deze aanpak sluit aan bij andere initiatieven waarvan ik er hier twee noem.

Een eerste initiatief is de invoering van de nieuwe Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) per 2008. In de voorbereiding naar deze invoering wordt druk geëxperimenteerd met herontwerpprocessen van het MBO. Onderwijsconcepten zoals project- en probleemgestuurd onderwijs (PGO) en Beroepstaak Gestuurd Leren (BGL) zijn vormen van praktijkgericht onderwijs die nu getest worden. De OBM's kunnen deelnemen aan deze experimenten als opstap naar het echte werk: praktijkgestuurd onderwijs. De ROC's kunnen instappen in het hierboven geschetste vrijhavenmodel.

Het tweede betreft de aandacht voor samenwerking tussen scholen en bedrijfsleven. In verschillende publicaties is deze samenwerking aangegeven als een voorwaarde om tot een goede invulling van beroepsopleidingen te kunnen komen. Zo geeft Meijers aan dat: *'Moderne vakbekwaamheid vraagt om de ontwikkeling van hand, hoofd én hart. Hiervoor is een krachtige leeromgeving nodig die idealiter onder gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt gecreëerd door het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven.'* (Meijers, 2004).

Vrieze zegt hierover het volgende: *'In de beroepsvormingstheorie wordt ervan uitgegaan dat in de opleiding aan alle drie elementen (vakmanschap, beroepsethiek en beroepscultuur) van beroepsvorming evenveel aandacht moet worden besteed. Uit de gesprekken met de deelnemers is ons duidelijk geworden dat het proces genuanceerder ligt en gefaseerd is. De basis van een beroep is de vakbekwaamheid. In het begin van de opleiding moet het totaal van het beroep centraal staan maar de nadruk moet daarbij op de benodigde kennis en vaardigheden liggen. Tegelijkertijd moet de deelnemer in toenemende mate worden voorbereid op de beroepsethische en beroepsculturele dilemma's die hij tijdens de beroepsuitoefening kan tegenkomen, zodat hij ze beter herkent en ze beter bespreekbaar worden.'* (Vrieze e.a. 2004)

Het OBM heeft als hét loket in de regio twee kanten en kan als zodanig de samenwerking tussen scholen en bedrijven bevorderen, wellicht zelfs faciliteren, om te komen tot een meer gedeelde dan verdeelde verantwoordelijkheid.

Opdrachtformulering Praktijkgestuurd Leren

1. Welke wezenskenmerken heeft Praktijkgestuurd Leren en hoe kunnen die geoperationaliseerd worden? Te denken valt hierbij aan bijvoorbeeld assessment/EVC, definiëring van beroepsprofiel en -opleiding, werkplekscan, opstellen POP, begeleidingsplan, leerlingvolg(jezelf)systeem, kwaliteitsborging etc.
2. Op welke wijze kan aan de hand hiervan een maatwerkprogramma opgesteld worden? Het is de bedoeling om niet alleen een beschrijving op te stellen, maar ook daadwerkelijk maatwerkprogramma's te bepalen en uit te voeren.
3. Welke kostenposten zijn met deze aanpak gemoeid, welke kosten zijn dat en waar worden de kosten gemaakt? Daarbij is het zaak uit te gaan van reële kosten zoals de kosten (per dag?) voor opleiden in een praktijksimulatie omgeving (regionaal praktijkcentrum), inclusief machinegebruik etc. De kosten voor (in- en externe) begeleiding, beoordeling etc.

4. Welke financiering(vorm) van deze maatwerkopleidingen is realiseerbaar en wie levert daarin welk aandeel? Met andere woorden: wat zijn de kosten/vergoedingen voor de school, de leerling, het bedrijf, de begeleider, het regionaal praktijkcentrum etc. etc.

Aan de hand van de antwoorden op deze vragen kunnen dan maatwerktrajecten uitgevoerd worden die tijdens de rit beoordeelbaar zijn. Op basis hiervan kunnen bijstellingen nodig zijn en ook gemaakt worden. Het doel is ruimte bieden voor experimenten met Praktijkgestuurd Leren.

Op basis van de resultaten van deze vrijhavenaanpak kan tevens input geleverd worden voor de (stapsgewijze) aanpassing van het uitbetalingreglement van OOM.

Bijlage 3

Interview leidraad

Leermeesters

Hoe ben je hier terecht gekomen, hoe lang nu?

Wat is je rol, taak, functie?

1. Wat is de aanleiding, de reden, je zorg (bezorgdheid) of de motivatie (drive) om aan het werk te gaan met OBM Cuijk/Nijmegen?
2. Heb je zelf (ook) gekozen voor het OBM-concept / OBM Cuijk/Nijmegen? Zo ja, waarom?
3. Welk beeld heb je bij het OBM-concept?
4. Hoe moet het OBM Cuijk/Nijmegen eruit gaan zien?
5. Welke stappen heb je gezet en waarom?
6. Wat heeft dat inmiddels opgeleverd?
7. Kun je iets over de inhoud van het onderwijs zeggen?
 - a. Maatwerk??? Waar blijkt dat uit?
 - b. Full-service? Wat is dat volgens jou?
8. Hoe beïnvloed jij de kwaliteit van collega's om het OBM-concept te realiseren?
9. Hoe zou je jou coaching nog kunnen verbeteren om het OBM-concept in te voeren?
10. Wat kunnen wij doen om jou te helpen?

Aandachtspunten:

- Structuur: onafhankelijkheid van OBM Cuijk/Nijmegen t.a.v. SROC, de ROC's aanbieders in het algemeen. Belangrijk of juist niet? Bezien vanuit de bedrijven?
- Organisatie van het werk, operationeel team, betrokkenheid?
- Beeldvorming inzake nieuwe taken bij collega's
- Motivatie van collega's
- Heb je invloed op bovenstaande en, zo ja, hoe weet je dat?

Inhoudelijk competentie gebaseerd leren; gaat veel over sturen en loslaten.

Waarom wil ik sturen of loslaten?

Welk type leerling heeft juist wel/geen behoefte aan sturen of loslaten?

Welk beeld/verwachting denk je dat je leerlingen hebben van jou als praktijkopleider?

Wat zijn manieren om te sturen in leeractiviteiten?

Hoe streef je naar een balans tussen sturen en loslaten?

Wat zouden je belemmeringen of angsten zijn of juist vertrouwen in sturen en loslaten?

Accountmanager

Hoe ben je hier terecht gekomen, hoe lang nu?

Wat is je rol, taak, functie?

1. Wat is de aanleiding, de reden, je zorg (bezorgdheid) of de motivatie (drive) om aan het werk te gaan met OBM Cuijk/Nijmegen?
2. Heb je zelf (ook) gekozen voor het OBM-concept / OBM Cuijk/Nijmegen? Zo ja, waarom?
3. Welk beeld heb je bij het OBM-concept?
4. Hoe moet het OBM Cuijk/Nijmegen eruit gaan zien?

5. Welke stappen heb je gezet en waarom?
6. Wat heeft dat inmiddels opgeleverd?
7. Heb je zicht op de behoefte/vragen van de bedrijven?
8. Kun je iets over de inhoud van het onderwijs zeggen?
 - a. Maatwerk??? Waar blijkt dat uit?
 - b. Full-service? Wat is dat volgens jou?
9. Hoe beïnvloed jij de kwaliteit van collega's om het OBM-concept te realiseren?
10. Hoe zou je jou coaching nog kunnen verbeteren om het OBM-concept in te voeren?
11. Wat kunnen wij doen om jou te helpen?

Aandachtspunten:

- Structuur: onafhankelijkheid van OBM Cuijk/Nijmegen t.a.v. SROC, de ROC's aanbieders in het algemeen. Belangrijk of juist niet? Bezien vanuit de bedrijven?
- Organisatie van het werk, operationeel team, betrokkenheid?
- Beeldvorming inzake nieuwe taken bij collega's
- Motivatie van collega's
- Heb je invloed op bovenstaande en, zo ja, hoe weet je dat?

Directeur regionaal praktijkcentrum

Hoe ben je hier terecht gekomen, hoe lang nu?

Wat is je rol, taak, functie?

1. Wat is de aanleiding, de reden, je zorg (bezorgdheid) of de motivatie (drive) om aanpassingen te maken in de taak, opdracht en/of het werk van het SROC?
2. Waarom de keuzen voor het OBM-concept / OBM Cuijk/Nijmegen?
3. Welk beeld heb je bij het OBM-concept?
4. Hoe moet het OBM Cuijk/Nijmegen eruit gaan zien?
5. Welke stappen heb je gezet en waarom?
6. Wat heeft dat inmiddels opgeleverd?
7. Heb je zicht op de behoefte/vragen van de bedrijven?
8. Kun je iets over de inhoud van het onderwijs zeggen?
 - a. Maatwerk??? Waar blijkt dat uit?
 - b. Full-service? Wat is dat volgens jou?
9. Hoe beïnvloed jij de kwaliteit van je medewerkers om het OBM-concept te realiseren?
10. Hoe zou je jou managementstijl nog kunnen verbeteren om het OBM-concept in te voeren?
11. Wat kunnen wij doen om jou te helpen?

Aandachtspunten:

- Structuur: onafhankelijkheid van OBM Cuijk/Nijmegen t.a.v. SROC, de ROC's aanbieders in het algemeen. Belangrijk of juist niet? Bezien vanuit de bedrijven?
- Organisatie van het werk, hoe gaat dat?
- Beeldvorming inzake nieuwe taken bij medewerkers
- Motivatie van medewerkers
- Heb je invloed op bovenstaande en, zo ja, hoe weet je dat?

Bijlage 4

Analyseschema interviews

Topic	leermeesters	accountmanager	directeur regionaal praktijkcentrum
Persoonlijke drive	passie voor het beroep, voor het vak en voor de techniek, motivatie voor het overdragen of overbrengen van het vak naar leerlingen en cursisten.	persoonlijke motieven: deeltijdwerk acquisitie van bedrijven binnenhalen van scholingsvragen, van werk	ondernemend bezig zijn, iets van het regionaal praktijkcentrum en het OBM maken. passie voor marketing, netwerken, avontuur
Verwachtingen OBM	<ul style="list-style-type: none"> • meer werk, meer bedrijven die met scholingsvragen komen; • één-loket-systeem, • full-service, • moet organisatorisch goed op de rit staan, structuur. procedures moeten je helpen, niet tegenwerken; • een soort holding of moedermaatschappij van samenwerkingspartners • wij doen al zoiets 	<ul style="list-style-type: none"> • iets concreets, iets praktisch • werkgevers moeten met al hun vragen terecht kunnen • 'the sky is the limit' • dienstverlening mogelijk zoals ondersteuning op het gebied van P&O, innovatiearrangementen, onderlinge kennisoverdracht via workshops en collegiaal inlenen van personeel, machines en productiecapaciteit. 	<ul style="list-style-type: none"> • continuïteit van het regionaal praktijkcentrum • netwerk van aanbieders • met bedrijven in gesprek • met 20 of 30 OBM's, pallet van dienstverlening, sterke punten, verbeteringen; • regionaal praktijkcentrum en ROC samen, in gedeelde verantwoordelijkheid; • het OBM, dat maakt de motor sterk • als er een vraag binnen komt moet iedereen zien wat het belang is van zijn plaats binnen de organisatie • docentenbank via het OBM • projecten voor derden, subsidieregeling • OBM als samenwerkingspartner, nieuwe balans zoeken; • OBM verricht acquisitie voor regionaal praktijkcentrum
Bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> • het bedrijf is onze klant en de leerling is ons product; • wij kunnen veel voor bedrijven doen met contractonderwijs • een hoge mate van kwaliteit en perfectie, dat is de kracht van flexibiliteit • bedrijven kunnen ook korting krijgen als ze zijn aangesloten. Dat kan drempeelverlagend werken; • ik probeer een à twee keer per jaar bij het bedrijf langs te gaan 	<ul style="list-style-type: none"> • OBM is een kans, een mogelijkheid, die wel valt of staat met de betrokkenheid van die bedrijven • via de vergrijzing ook nieuwe bedrijfsleiders: nieuwe directeur, nieuwe vent, komt uit het Rotterdamse, nou hupsakee: tekent zo die participatieverklaring, geen probleem • allereerste stap is draagvlak, de werkgever bezoeken, participanten krijgen. 	<ul style="list-style-type: none"> • ik heb nu een vraag gesteld en over een uur wil ik een antwoord hebben; • opdrachten komen van de klant, van het bedrijfsleven. We moeten ons bewijzen, elke dag opnieuw

Topic	leermeesters	accountmanager	directeur regionaal praktijkcentrum
Full-service	<ul style="list-style-type: none"> als de klant tevreden is; zo'n kantoor waar je terecht kunt met al die vraagstukken; inspelen op de wensen van de klant, van de bedrijven; dienstbaarheid, service, betrouwbaarheid, correctheid en niet alleen denken aan geld 	<ul style="list-style-type: none"> hele concept van outsourcing, sores bij de bedrijven wegnemen begeleiding bieden bij het uitvoeren van opleidingen en scholingstrajecten. 	<ul style="list-style-type: none"> OBM biedt pallet aan mogelijkheden opleidingsadvies(organisatie), levensfasebewust personeelsbeleid; heel praktisch, daadkrachtig adequaat op klanten reageren snel en goed kwalitatief handelen steeds nieuwe activiteiten opzetten
Maatwerk / competentie gebaseerd leren	<ul style="list-style-type: none"> projectleiders bijscholen zodat ze weten waar ze rekening mee moeten houden en waar ze het kunnen vinden, dat zie ik als maatwerk; een BBL hoeft geen twee jaar te duren ... er is niemand die jullie tegenhoudt; heel prima dat leren-leren en zo, maar ik ben er van overtuigd dat de doelgroep, de reguliere leerlingen, dat 99% dat niet zelf kan competentie gebaseerd leren is als leren fietsen zonder zijwiel'tjes Ik heb nu een groep van tien man electro en ik denk dat ze allemaal een individuele weg volgen allemaal anders, een individueel plan. Alleen staat het nog niet zo met ... uhh....begeleidingsplan, portfolio's, en zo Instroom hele jaar door mogelijk In-compagny, vijfploegen-dienst, dat is maatwerk 	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn werkgevers die het zwaar vinden zes weken dat ze in het bedrijf zijn om die jongens wat te leren en ik kom ook bij werkgevers die hebben zoiets van; nou ik heb ze het liefst vier dagen in de week hier, want dan heb ik meer binding met ze Als je over maatwerk praat dan zijn er 101 constructies een goed maatwerkplan opstellen en kijken naar het bedrijf wie welke taken uit gaat voeren; allemaal individuele trajecten, dat is voor mij het nieuwe onderwijssysteem dat me voor ogen staat 	<ul style="list-style-type: none"> vakinhoudelijkheden vertaald naar beroepskwalificaties; vraag van de klant; binnen een uur adequaat antwoord;

Topic	leermeesters	accountmanager	directeur regionaal praktijkcentrum
Collega's	<ul style="list-style-type: none"> als je leiding wilt geven, kun je altijd de populaire boy uithangen. Dan zul je ook impopulaire maatregelen moeten treffen we praten veel met de praktijkopleiders onder elkaar. Ook over de afstemming van het werk 	<ul style="list-style-type: none"> ik denk als ik heel eerlijk ben dat je daar wel een bepaald type mens voor nodig hebt, die de taal van de werkgevers spreekt. Daar is niet elke mens geschikt voor, denk ik. als je dat werkelijk kunt, dan kun je ook voelen waar die werkgever mee zit en waarom dingen ook niet kunnen of lukken soms. Naar mijn collega's maak ik vaak genoeg opmerkingen in de zin dat ik mijn mening geef. Maar niet heel structureel of zo, dat is mijn taak ook niet. 	<ul style="list-style-type: none"> meer betrekken bij de financiële structuur van regionaal praktijkcentrum verantwoordelijk en deelgenoot maken afrekenbaarheid
Verbeteren / veranderen	<ul style="list-style-type: none"> in ieder geval met een dikke Q van kwaliteitsgarantie en een grote S van service; vastgeroeste structuren moet je los gaan laten aan de ene kant moet je technisch zijn, aan de andere kant ben je koopman van 'ik' naar een 'wij'-gedachte 	<ul style="list-style-type: none"> ik denk dat de mensen die we hier hebben best wel in staat zijn om met ondernemers te communiceren, alleen ik denk je kunnen verplaatsen is denk ik iets wat heel veel mensen sowieso niet kunnen. ...ziet ook wel de kwaliteiten van mensen, heeft dat goed in de gaten en ziet welke mensen hij op welke klus moet zetten het hele concept is gemakkelijker bedacht, maar bij de uitvoering komt een heleboel kijken. 	<ul style="list-style-type: none"> BBL-activiteiten (leerling-werknemers activiteiten) en projectactiviteiten, als ze de resultaten zien krijg je vanzelf een discussie intern die de boel scherp houdt
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> niet alleen doen, anderen deelgenoot te laten zijn, meedenken en meedoen. 	<ul style="list-style-type: none"> communicatie intern en om daar tips van buitenaf bij te halen 	<ul style="list-style-type: none"> intern communicatietraject, ondersteund door extern iemand; van directie t/m magazijn-medewerker, van boven naar beneden en van beneden naar boven, allemaal dezelfde taal spreken oud-bestuurslid: jij wordt OBM-voorzitter

www.dehaagsehogeschool.nl



De Haagse Hogeschool
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EH Den Haag