Inzet Innovatiebox- en Stageboxmiddelen in 2007

Erik Keppels
Gerda Koenraadt
Kees Meijer

Nijmegen, 26 januari 2009

Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt

Inhoud

1 Regeling Innovatiebox en Stagebox: kader 1
1.1 Kader 1
1.2 Leeswijzer 3
1.3 Managementsamenvatting 4

2 Onderzoek: vraagstelling en aanpak 7
2.1 Vraagstelling 7
2.2 Onderzoeksaanpak 7

3 Inzet Innovatieboxmiddelen in 2007 11
3.1 Het beschikbaar Innovatieboxbudget van 2007 11
3.2 Toegekende Innovatieboxmiddelen van 2007 per instelling in de onderzoeksgroep 11
3.3 Innovatieboxmiddelen ingezet in 2007 12
3.4 De verdeling van de middelen over de Innovatieboxdoelen in 2007 13
3.5 Activiteiten en resultaten – per doel 18
3.5.1 Doel 2: bevorderen van competentiegericht onderwijs 20
3.5.2 Doel 3: verbeteren van de aansluiting en doorstroming binnen de beroepskolom 26
3.5.3 Doel 4: vernieuwen van het beroepsonderwijs met het bedrijfsleven, met name het MKB 27
3.5.4 Doel 5: bevorderen ondernemerschap 28
3.6 Vergelijking gerealiseerde met geambieerde verdeling Innovatieboxmiddelen in 2007 30
3.7 Toevoeging van extra middelen aan het Innovatieboxbudget in 2007 33
3.8 Vergelijking inzet Innovatieboxmiddelen 2006 met 2007 34

4 Inzet Stageboxmiddelen in 2007 37
4.1 Het beschikbaar Stageboxbudget van 2007 37
4.2 Toegekende Stageboxmiddelen van 2007 per instelling in de onderzoeksgroep 37
4.3 Stageboxmiddelen ingezet in 2007 38
4.4 De verdeling van de Stageboxmiddelen over de Stageboxdoelen 39
4.5 Activiteiten en resultaten 40
4.5.1 Doel 6.1: zorgen voor stage- en simulatieplaatsen voor moeilijk plaatsbare deelnemers 42
4.5.2 Doel 6.2: zorgen voor intensieve begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers 45
4.6 Vergelijking geambieerde met gerealiseerde inzet Stageboxmiddelen in 2007 48
4.7 Toevoeging van extra middelen aan het Stageboxbudget in 2007 49
4.8 Vergelijking inzet Stageboxmiddelen 2006 met 2007 50

5 Innovatieprojecten en Boxregelingen: succes- en risicofactoren 51
5.1 Voorbeelden van succesvolle innovatieprojecten 51
5.2 Innovatieprojecten: slaag- en risicofactoren 53
5.2.1 Inhoudelijke kenmerken van een innovatieproject 53
5.2.2 Organisatorische en managementkenmerken van een project 55
5.3 Innovatiebox en Stagebox: impact, slaag- en risicofactoren 57
5.3.1 Impact van de Boxregelingen 57
5.3.2 Slaag- en risicofactoren van de Boxregelingen 60

6 Samenwerking met regionale partners 63
6.1 Regionale partners van de instellingen 63
6.2 Versterken van relaties met regionale partners 65
6.2.1 Nieuwe contacten aangaan en bestaande contacten intensiveren 65
6.2.2 Intensivering van de samenwerking: meer overleg en productontwikkeling 65
6.2.3 Rol Boxmiddelen bij de intensivering van de samenwerking 68
6.2.4 Niveaus waarop samenwerking plaatsvindt 69
6.2.5 Materiële en personele bijdragen door partners 70
6.2.6 Horizontale verantwoording naar / evaluatie met partners 71
6.3 Slaag- en risicofactoren in samenwerking met partners 72

7 Succes van Innovatiebox en Stagebox: samenvatting, conclusies en beschouwing 75
7.1 Inleiding 75
7.2 Deelvragen omtrent Innovatiebox en Stagebox 76
7.2.1 Inzet en verdeling over doelen van middelen uit Innovatiebox en Stagebox in 2007 76
7.2.2 Toevoegen van extra middelen aan de Innovatie- en Stagebox 81
7.2.3 De inzet van middelen in 2006 en 2007: een vergelijking 82
7.2.4 Kernactiviteiten en ermee behaalde resultaten 84
7.2.5 Succesvolle innovaties en slaag- en risicofactoren 89
7.2.6 Samenwerking met regionale partners 91
7.3 Conclusies en beschouwing 95
7.3.1 Kwantitatieve ambities met en realisatie van projecten in Innovatie- en Stagebox 95
7.3.2 Kwalitatieve ambities met projecten in Innovatie- en Stagebox 96
7.3.3 Algemene ambities met Innovatie- en Stagebox 98

Literatuur 101

1 Regeling Innovatiebox en Stagebox: kader

1.1 Kader

De financiering van innovaties binnen het beroepsonderwijs door de Ministeries van OCW en LNV is sinds 2006 sterk gestroomlijnd. Afzonderlijke subsidiemogelijkheden zijn ondergebracht in de regeling Innovatiebox beroepsonderwijs 2006 t/m 2009. Aan de middelen uit de Innovatiebox zijn in 2006 en 2007 (en voor het laatst in 2008) gelden uit het Fonds Economische Structuurversterking (FES) toegevoegd. Naast de Innovatiebox is in oktober 2006 de regeling Stagebox 2006 t/m 2010 ingesteld. De middelen uit deze regeling zijn specifiek bedoeld om stage- en simulatieplaatsen beschikbaar te krijgen voor moeilijk plaatsbare deelnemers, dat wil zeggen deelnemers aan AKA- en niveau 1 en 2 opleidingen én allochtone deelnemers, en om hen extra begeleiding te kunnen geven. Instellingen krijgen, via de *Innovatiebox* en de *Stagebox*, jaarlijks een bedrag voor innovaties toegewezen, waarvan zij de besteding achteraf verantwoorden. De verdeelsleutel van de boxmiddelen sluit qua berekening aan op de wijze waarop het door de Rijksoverheid aan instellingen ter beschikking gestelde budget wordt vastgesteld.

Middelen die in het kader van de Innovatiebox en Stagebox zijn toegekend mogen tot en met respectievelijk 2010 en 2011 uitgegeven worden. Het is aan de onderwijsinstellingen om, in nauwe samenspraak met regionale partners, zelf de thema's/doelen van de innovatie- en stagebox te vertalen in regionale ambities. Van de AOC's wordt bovendien gevraagd hierbij samen te werken met organisaties in de Groene Kenniscoöperatie, zoals hogescholen in het domein landbouw en natuurlijke omgeving en Wageningen Universiteit.

De inzet van de middelen in beide boxen moeten de onderwijsinstellingen achteraf verantwoorden. De verticale (financiële) verantwoording van de besteding van de boxgelden naar de overheid heeft vanaf het budgetjaar 2007 plaats via het financiële jaarverslag. De horizontale (de meer inhoudelijke en belangrijkst geachte) verantwoording[1] naar de betrokken partners in de regio vindt plaats in een jaarverslag of op een andere wijze, bijvoorbeeld een conferentie. Daarbij dient aandacht te worden besteed aan de wijze van samenwerking, de inzet van de voor innovaties ontvangen aanvullende middelen en de ermee behaalde resultaten.

Op verzoek van het Ministerie van OCW heeft het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt onderzoek gedaan naar ambitie en realisatie met middelen uit Stagebox en Innovatiebox in 2007, exclusief het FES bestanddeel daarbinnen[2]. Eerder heeft KBA Nijmegen de inzet van de in 2006 toegekende middelen uit beide boxen (incl. FES) geanalyseerd (Meijer, e.a. 2007). In vervolg daarop is door KBA begin 2008 een gerichte analyse uitgevoerd van inzet en effecten van de FES-middelen toegekend in 2007 (Meijer & Keppels, 2008). Zie overzicht 1.1. voor een uitwerking van het verschil tussen 'middelen **van** 2007' en 'middelen **in** 2007'.

1 In dit rapport wordt de – uit de originele regeling afkomstige – term "horizontale *verantwoording"* gebruikt, in plaats van de inmiddels veelgebruikte term "horizontale *dialoog"*.

2 Het onderzoek richt zich op de inzet in 2007 van middelen uit de Innovatiebox, exclusief het FES deel daarbinnen. Kortheidshalve wordt hiervoor de omschrijving 'Innovatiebox' zonder verdere toevoegingen gebruikt.

*Overzicht 1.1 – Ambitie en realisatie van middelen **van** en **in** een bepaald jaar*

Mbo-instellingen ontvangen vanaf 2006 gelden voor onderwijsinnovatie uit de Innovatiebox, de Stagebox en de FES-regeling. Ten aanzien van de ambities (geplande doelen en inzet) en de realisatie (feitelijke gerealiseerde doelen en inzet) van de middelen kunnen bij elk van deze regelingen twee vragen worden gesteld. Ter toelichting hierop wordt de Innovatiebox gebruikt.

1) Wat zijn de ambities en realisatie met de Innovatieboxmiddelen **van** 2007?
Met de aanduiding *'middelen van 2007'* wordt in dit rapport bedoeld de gelden die in 2007 aan de mbo-instellingen zijn toegekend.

2) Wat zijn de ambities en realisatie met de Innovatiebox- middelen **in** 2007?
Met de aanduiding *'middelen in 2007'* wordt in dit rapport bedoeld de gelden die een mbo-instelling in 2007 uit een regeling beschikbaar had voor onderwijsinnovatie.

Bij elk van de vragen behoort een ander bedrag. Bij vraag 1 staan de in een bepaald jaar aan een mbo-instelling toegekende middelen centraal. Dit bedrag behoeft overigens niet in het 'toekenningsjaar' besteed te worden. Een mbo-instelling kan ervoor kiezen het bedrag gedeeltelijk of zelfs in het geheel door te schuiven naar een of meer volgende jaren. Voor de Innovatiebox geldt als eis dat het geld voor eind 2010 en voor de Stagebox dat het voor eind 2011 besteed is. Voor de FES-gelden is de eis wat strenger. Het geld moet of in het toekenningsjaar en/of in het erop volgende jaar uitgeput zijn.
Het antwoord op de vraag: 'Wat zijn de ambities en realisatie met de Innovatieboxmiddelen **van** 2007?' geeft wel aan wat de mbo-instelling met de middelen **van** 2007 wil realiseren, maar niet in welk jaar dat gebeurt. Dat kan in 2007 zijn maar ook in een of meer latere jaren.

Bij vraag 2 staan centraal de middelen waarover een mbo-instelling in een gegeven jaar uit een bepaalde regeling kan beschikken. Zo bestaan de Innovatieboxmiddelen *in* 2007 uit de optelsom van de in 2007 toegekende middelen ('de middelen *van* 2007') plus de uit 2006 naar 2007 doorgeschoven gelden minus het bedrag dat doorgeschoven wordt naar 2008.
Het antwoord op de vraag: 'Wat zijn de ambities en de realisatie met de Innovatieboxmiddelen **in** 2007?' geeft aan wat de ambities van een instelling met de gelden uit een bepaalde regeling in het kalenderjaar 2007 zijn en welke daarvan gerealiseerd zijn.

Duidelijk is dat de antwoorden op de beide vragen verschillen en dat ze ook niet zondermeer met elkaar vergeleken kunnen worden. In het onderzoek over de middelen **van** 2006 uit de drie regelingen (Meijer & Keppels, 2007), en in het onderzoek naar de FES-middelen **van** 2007 (Meijer & Keppels, 2008) ging het om de eerste vraag. In het onderhavige onderzoek naar de Innovatiebox- en Stageboxmiddelen **in** 2007 om de tweede vraag.

1.2 Leeswijzer

De hoofdvraag van dit onderzoek is:

Wat zijn, in 2007, de ambities en de resultaten ten aanzien van de doelen zoals gesteld in de regeling Innovatiebox en regeling Stagebox?

Deze vraag is - zie paragraaf 2.1 - opgesplitst in acht deelvragen.

Op drie manieren worden deze vragen in dit rapport beantwoord.

In de hoofdstukken 3 tot en met 6 worden de deelvragen tot *op detailniveau beantwoord*. In hoofdstuk 3 staat de inzet van de Innovatieboxmiddelen in 2007 centraal. Dit geldt voor de Stageboxmiddelen in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 wordt een overzicht gegeven van de projecten die mbo-instellingen zelf voorbeelden van succesvolle innovaties vinden. In samenhang daarmee worden de slaag- en risicofactoren behorende bij deze projecten besproken. Ook de impact van de regelingen voor de Innovatiebox en de Stagebox – en de erbij behorende slaag- en risicofactoren – komen in dat hoofdstuk aan de orde. In hoofdstuk 6 staat de mate van intensivering van de samenwerking met de regionale partners centraal.

In hoofdstuk 7 worden de onderzoekvragen nogmaals één voor één aan de orde gesteld. Volgend op elke vraag wordt eerst een kort samenvattend antwoord gegeven. Dit antwoord wordt vervolgens, op basis van de informatie verstrekt in de voorgaande hoofdstukken, wat uitgebreider toegelicht. Tenslotte volgt in het slotdeel van hoofdstuk 7 een korte beschouwing op de impact en het succes van de Innovatiebox en de Stagebox.

In de volgende paragraaf wordt een managementsamenvatting gegeven. Deze samenvatting bevat de belangrijkste conclusies en beleidsaanbevelingen. Het geeft geen antwoorden op de onderzoeksvragen.

1.3 Managementsamenvatting

In de periode oktober – december 2008 heeft KBA Nijmegen onderzoek uitgevoerd naar de inzet van de middelen uit de Innovatiebox en Stagebox in 2007. De belangrijkste conclusies zijn hieronder in drie delen kort weergegeven. Ten eerste worden de belangrijkste effecten van de invoering van de regelingen Innovatiebox en Stagebox genoemd, gevolgd door de ambities en resultaten met de Innovatiebox- en Stageboxmiddelen. Deze samenvatting wordt afgesloten met enkele beleidsaanbevelingen. Voor een uitvoeriger samenvatting wordt verwezen naar hoofdstuk 7, waar de onderzoeksvragen beantwoord zullen worden.

Invoering regeling Innovatie- en Stagebox

Innovatie- en Stagebox leiden tot een cultuuromslag binnen mbo-instellingen
De invoering van de Innovatiebox en de Stagebox in 2006 heeft tot een kleine revolutie geleid bij de onderwijsvernieuwing op mbo-instellingen. Door de overgang van het inzetten van afzonderlijke projecten naar het gaan werken met een samenhangend pakket aan projecten moesten instellingen op een nieuwe manier gaan kijken naar onderwijsvernieuwing. Het beschikken over een budget en het moeten beslissen over de verdeling ervan over doelen en projecten blijkt een krachtige stimulans om 'fris' over vernieuwingen na te denken. De invoering van de Boxen heeft vaak tot een instellingsbrede, meer planmatige en meer doordachte manier van plannen en uitvoeren van onderwijsvernieuwingen geleid.

De flexibiliteit van de Innovatiebox wordt als positief ervaren
De mogelijkheid om projecten korter of langer te laten lopen, of om de doelen ervan bij te stellen wordt als een steun voor het eigen vernieuwingsbeleid ervaren.

Innovatie- en Stagebox richten het denken over onderwijsvernieuwing en leiden tot enige bijstellingen in de inhoudelijke visie daarop
In 2006 werd bij het kiezen voor projecten binnen de Innovatiebox aangesloten op de vigerende vernieuwingsprioriteiten binnen de instellingen, met name de invoering van het competentiegerichte onderwijs. Door de flexibiliteit van de Boxregelingen kon de reeds aanwezige visie gemakkelijk ingepast worden in de doelstellingen van de regelingen Innovatie- en Stagebox. In plaats van een 'bedreiging' voor de eigen visie van de mbo-instelling, vormen de doelen van de regelingen een leidraad om het onderwijsvernieuwingbeleid verdere invulling te geven.

Innovatiebox- en Stagebox werken als katalysator voor het bereiken van innovaties
Door de beschikbare middelen is het innovatieproces in een versnelling geraakt. De mbo-instellingen maken meer persoonuren vrij voor innovatieprojecten en hebben meer en een groter palet aan projecten opgestart. De samenwerking met externe partijen is daarbij geïntensiveerd, mede doordat het kunnen inbrengen van eigen middelen de mbo-instelling tot een evenwichtiger partner heeft gemaakt. Er zijn meer convenanten en andere overeenkomsten afgesloten met partners. Er vindt op uitvoerend en tactisch niveau meer overleg plaats tussen school en partner(s), via werkveldoverleg, klankbordgroepen, adviesraden en andere overlegorganen.

Zes van de tien mbo-instellingen formuleren kwantitatieve streefresultaten
Zo'n 60 procent van de mbo-instellingen formuleert kwantitatieve resultaten die men met Innovatiebox- en Stageboxmiddelen wil halen. Bij de overige instellingen bestaat de indruk dat men er nog wat onwennig tegenover staat. Het verdient aanbeveling hier in de komende jaren meer aandacht aan te schenken.

Stellen mbo-instellingen kwantitatieve streefresultaten, dan haalt men deze bijna geheel
Zo'n 36 tot 42 mbo-instellingen (aantal varieert per doel!) stellen van tevoren vast hoeveel deelnemers zij binnenschools en buitenschools willen begeleiden en hoeveel aan ondernemerschapactiviteiten zullen deelnemen. Ook geeft men aan hoeveel docenten daarbij betrokken worden. Gemiddeld genomen worden 80% à 90% van de kwantitatieve ambities bij de Innovatieboxdoelen gerealiseerd. Voor de Stagebox is dit zelfs 100%. De kwantitatieve streefdoelen bij de Stagebox zijn het extra aantal stage- en simulatieplaatsen dat men wil werven, het aantal moeilijk plaatsbare deelnemers dat begeleid zal worden het aantal docenten en praktijkbegeleiders dat geschoold zal worden.

Stageboxprojecten zijn zeer succesvol
Uit de cijfers van 36 mbo-instellingen blijkt dat er in 2007 ongeveer 5.500 extra stageplaatsen zijn geworven. Daarnaast zijn, door 27 mbo-instellingen, nog een 1.100 simulatieplaatsen opgezet. Opleidingen geven te kennen dat de tekorten teruglopen, zo niet opgeheven zijn.

Innovatieboxprojecten zijn succesvol
De Innovatiebox kent ruime doelstellingen, zoals het bevorderen van competentiegericht beroepsonderwijs of het verbeteren van de aansluiting en doorstroming binnen de beroepskolom. Er zijn dan ook door de mbo-instellingen zowel veel als een breed palet aan innovatieve projecten opgezet. In kwalitatieve zin sluiten de projecten in 2007 aan op de veelbelovende lijnen die in 2006 zijn uitgezet. *In 2007 is een rijke reeks aan succesvolle Innovatieboxprojecten en producten tot stand gekomen.* De helft van de instellingen geeft overigens aan dat nog niet alle Innovatieboxdoelen gehaald zijn. Soms omdat projecten niet geslaagd zijn, vaker omdat men met de vernieuwingsprojecten – zoals bij de invoering van competentiegericht onderwijs – een meerjarig traject is ingegaan, en de doelen nog niet bereikt kunnen zijn.

Er zijn in 2007 vorderingen gemaakt bij de invoering van competentiegericht onderwijs
Uit de uitgevoerde projecten blijkt dat mbo-instellingen in 2007 voortgang hebben geboekt met de implementatie van het competentiegericht onderwijs (CGO). Vergelijkingen tussen 2006 en 2007 laten accentverschuivingen zien in de thema's van de innovatieprojecten. In 2006 was er nog vooral sprake van zorgen voor de randvoorwaarden voor een succesvolle invoering van CGO, zoals het aanpassen van de interne organisatiestructuur. In 2007 wordt een volgende stap gemaakt. Zo verschuift bij het flexibiliseren en optimaliseren van de schoolorganisatie (Innovatieboxdoel 2.2) het accent van het scholen van het management naar het professionaliseren van docenten in het coachen van deelnemers en binnen het versterken van de beroepspraktijkvorming (doel 2.1) de nadruk van het opzetten van een BPV-bureau naar het werven van leerwerkplekken en het (samen met bedrijven) opzetten van leerbedrijven.

Beleidsaanbevelingen

Verhelder het langetermijnperspectief voor mbo-instellingen
Geef een langere termijn perspectief aan. De mbo-instellingen werken hard aan het opzetten van een structuur voor het ondersteunen van vernieuwingsprojecten. Tegelijkertijd komt het eind van de beide Boxregelingen langzaam maar zeker in zicht. Het informeren van de mbo-instellingen over wanneer en via welke procedure over de toekomst van de Boxen beslist gaat worden dient niet te lang uitgesteld te worden.

Verhelder de wijze van verantwoording
De wijze van verantwoorden dient verduidelijkt te worden. Bij de verticale verantwoording gaat het dan zowel om het format dat gebruikt dient te worden als om richtlijnen over hoe een aantal financiële zaken als verrekening van docenturen, uitgevoerd dienen te worden. Ook de wijze van horizontaal rapporteren dient verduidelijkt te worden. Dit geldt vooral voor de wijze waarop regionale partners op strategisch niveau sterker betrokken worden bij het plannen en verantwoorden van projecten.

Ontwikkel maatstaven om lange(re) effecten van Boxmiddelen beter te kunnen vaststellen
Voorgesteld wordt de te bereiken langere termijn effecten van de Innovatiebox en Stagebox verder uit te werken. Het gaat hierbij om meer algemene maatstaven – bijvoorbeeld het aantal leerlingen dat individueel gecoacht wordt of de mate waarin het tekort aan stageplaatsen wordt teruggedrongen – waarop het mogelijk is om de vorderingen in de richting van het bereiken van de Innovatieboxdoelen en Stageboxdoelen vast te leggen en te volgen. Vanzelfsprekend dient een en ander in nauwe samenhang met andere lopen onderzoeken en monitoren te gebeuren.

Uit de reacties van de mbo-instellingen is duidelijk dat het werken met de Boxregelingen, nu er enige ervaring mee is opgedaan, als positief wordt ervaren. Het verder stroomlijnen ervan en het verhelderen van het langere termijn perspectief zal dit beeld alleen kunnen versterken.

2 Onderzoek: vraagstelling en aanpak

2.1 Vraagstelling

Medio september 2008 is KBA Nijmegen door het Ministerie van OCW gevraagd onderzoek te doen naar de inzet van de middelen uit de Innovatiebox en Stagebox in het jaar 2007. De vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn, in 2007, de ambities en resultaten ten aanzien van de doelen zoals gesteld in de regeling Innovatiebox en regeling Stagebox?

Vanuit doel en context van het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen gesteld:

1a) Wat zijn voor de Innovatiebox en de Stagebox de kwantitatieve en kwalitatieve ambities ten aanzien van de te behalen doelen in 2007 en welke zijn hiervan gerealiseerd?
1b) Welke redenen liggen aan de verschillen tussen ambitie en feitelijke resultaten ten grondslag? Welke maatregelen worden getroffen om deze verschillen te overbruggen?
2) Wat is in 2007 het totaal beschikbare budget om de doelen van elk van de regelingen te realiseren, hoe is dit budget opgebouwd en hoe is dit verdeeld over de doelen?
3) Indien er sprake is van extra middelen, om welk budget gaat het dan en uit welke bron(nen) is dit budget afkomstig?
4) Hoe verhoudt de inzet van de middelen over de doelen in 2007 zich ten opzichte van die in 2006?
5) Wat zijn de activiteiten die met de middelen uit elk van de boxen in 2007 zijn uitgevoerd? Welke uitkomsten / producten zijn hiermee gerealiseerd?
6) Wat zijn de succesfactoren / knelpunten bij het al dan niet behalen van resultaten? Wat zijn – volgens de instelling – goede voorbeelden van succesvolle innovaties?
7) Met welke regionale partijen is samenwerking gezocht en hoe is die samenwerking vormgegeven?
8) Is de samenwerking met regionale partijen sinds 2006 geïntensiveerd en waaruit blijkt dat?

2.2 Onderzoeksaanpak

Allereerst zijn de *jaardocumenten* van de mbo-instellingen opgevraagd bij het ministerie van OCW en vervolgens geanalyseerd. De instellingen leveren deze documenten aan CFI, waarna ze ook in de database van het Ministerie van OCW terechtkomen. Het betreft hier in de meeste gevallen alleen het financiële jaarverslag. Omdat deze jaardocumenten niet afdoende antwoorden geven op de hierboven vermelde onderzoeksvragen, moet aanvullende informatie bevraagd worden bij de instellingen zelf.

Eind oktober 2008 hebben de 68 instellingen voor middelbaar beroepsonderwijs van KBA zowel schriftelijk als per e-mail een *vragenlijst* ontvangen met het verzoek om gegevens over de inzet van de Innovatiebox- (exclusief het FES bestanddeel) en Stageboxmiddelen in het jaar 2007 in te vullen. Deze vragenlijst is door KBA zelf vooraf zo veel mogelijk ingevuld op basis van de analyse van de (financiële) jaardocumenten.

De vragenlijst bestaat uit vijf delen. In het eerste en tweede deel wordt gevraagd naar de geambieerde en gerealiseerde verdeling van de toegekende middelen in 2007 en overgebleven middelen uit 2006 over de doelen van respectievelijk de Innovatiebox en de Stagebox in het jaar 2007. Tevens is gevraagd naar de hoogte en de bronnen van de eventueel extra middelen die toegevoegd zijn. In het derde en vierde deel wordt gevraagd naar de activiteiten en projecten die de instellingen uitvoeren met de in deel 1 en 2 genoemde middelen, de ermee behaalde resultaten en de succesfactoren van en knelpunten bij het al dan niet behalen van resultaten. Het vijfde deel bestaat uit vragen over de wijze van samenwerking met regionale partners om de doelen van de Innovatiebox en Stagebox te realiseren.

Op 1 december 2008 – de sluitingsdatum voor het inleveren van de vragenlijst – waren financiële gegevens over de gerealiseerde verdeling van de middelen uit Innovatiebox en Stagebox van 54 van de 68 instellingen beschikbaar (zie tabel 2.1). De drie hogescholen die elk een klein bedrag (< € 10.000) ontvangen zijn in zijn geheel buiten beschouwing gelaten en hebben ook geen vragenlijst ontvangen. Hogeschool INHOLLAND is de enige hogeschool die wel tot de 68 onderzochte instellingen behoort, aangezien zij aanzienlijk meer geld ontvangt dan de andere drie hogescholen. 43 instellingen (is 63%) hebben de vragenlijst tijdig ingevuld en geretourneerd. Aanvullend zijn van 11 instellingen financiële gegevens beschikbaar vanuit de jaardocumenten. De onderzoeksgroep – voor de kwantitatieve analyse over de verdeling van de gerealiseerde middelen over de doelen – bestaat daarmee uit 54 instellingen (is 79%). Dit is voldoende om analyses verantwoord te kunnen uitvoeren. Dat geldt ook voor elke type instelling afzonderlijk. Inclusief de informatie uit de jaardocumenten kan voor 79 procent van de ROC's, 73 procent van de AOC's en 86 procent van de vakinstellingen een analyse over de financiële gegevens plaatsvinden.

Tabel 2.1 – Informatiebron financiële gegevens van mbo-instellingen

	Totaal		ROC's		AOC's		Vakinstellingen		Hogeschool	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Instellingen die vragenlijst tijdig hebben teruggestuurd	43	63%	27	64%	7	64%	8	57%	1	100%
Instellingen waarvan (een deel van de) financiële gegevens uit jaardocument zijn gehaald	11	16%	6	14%	1	9%	4	29%	-	-
Instellingen waarvan geen / te weinig / te laat financiële informatie beschikbaar is	14	21%	9	21%	3	27%	2	14%	-	-
Totaal	68	100%	42	100%	11	100%	14	100%	1	100%

Er zijn 25 instellingen die de vragenlijst niet of te laat hebben opgestuurd. Elf instellingen hebben in het geheel niet gereageerd. De veertien overige instellingen hebben aangegeven niet tijdig te kunnen reageren wegens de drukke werkzaamheden, onderbezetting en en/of het leggen van de prioriteit bij andere zaken. Onder andere ROC Flevoland en ROC West-Brabant geven hierbij specifiek de actuele drukte rond het opstellen van de begroting en jaarplannen voor 2009 als belangrijke reden op. Andere redenen die worden opgegeven zijn: *"we zitten*

middenin een grote verhuisoperatie" (ROC van Twente[3]), *"de vragenlijst moet langs meerdere partijen, waaronder het bestuur en dit gaat meer tijd kosten"* (Amarantis Onderwijsgroep), *"we hebben wel 70 tot 80 projecten en om de vragenlijst goed te kunnen invullen, moet ik met alle projectleiders om de tafel"* (ROC Midden-Nederland die overigens alsnog de vragenlijst heeft ingevuld). Daarnaast wordt de vragenlijst door sommige instellingen *"mosterd na de maaltijd"* (o.a. Alfa-college, Wellantcollege, Gilde Opleidingen, ROC Midden-Nederland) genoemd. De klacht is met name over het feit dat niet vooraf bekend is hoe exact gerapporteerd dient te worden. De door MBO Raad en Ministerie van OCW ontwikkelde formats voor de verantwoording van de boxmiddelen zijn achteraf niet afdoende om de vragenlijst in te vullen. Bovendien zijn er verschillende formats in omloop, die facultatief zijn. Enkele instellingen die wel zo'n format gebruikt hebben vinden het vreemd en niet terecht dat alsnog een vragenlijst hun richting op gaat. De belofte was hen gedaan dat bij gebruik van het format geen aanvullende informatie gevraagd zou worden. Menig instelling vindt het lastig en tijdrovend om achteraf (eind 2008) over 2007 informatie op te zoeken en betrokkenen daarover te bevragen. Bovendien legt men aan het einde van het jaar de prioriteit bij het afronden van 2008 en het maken van plannen voor 2009. Ondanks deze bezwaren en obstakels hebben uiteindelijk toch nog 43 instellingen de vragenlijst ingevuld, waaronder enkele instellingen die in eerste instantie aangaven niet tijdig te kunnen reageren.

Voor het vergaren van kwalitatieve informatie over de inzet van Innovatiebox- en Stageboxmiddelen zijn, naast de analyse van de jaardocumenten en de kwalitatieve vragen uit de vragenlijst, *telefonische interviews* gehouden bij 33 instellingen (19 ROC's, 5 AOC's, 8 vakinstellingen en een hogeschool). In deze interviews zijn medewerkers die verschillende functies bekleden binnen de mbo-instellingen – van projectleiders, hoofden en medewerkers van projectbureaus, afdeling financiën, planning & controle, kwaliteitszorg tot leden van het College van Bestuur en directeuren – bevraagd over met name de invloed die de introductie van de Innovatie- en Stagebox hebben op de innovatieprocessen binnen de instelling. Met andere woorden: in welke mate zijn de beoogde effecten bereikt? Hoe heeft een instelling ingespeeld op deze wijzigingen en welke gevolgen heeft dat gehad op de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van innovatieplannen in het algemeen en vernieuwingsprojecten in het bijzonder.

Om een beeld te krijgen van de inhoudelijke zwaartepunten binnen de vernieuwingsprojecten van de instellingen, de succesfactoren van en knelpunten bij het al dan niet behalen van resultaten, de veranderingen die de komst van de Innovatiebox- en Stageboxmiddelen teweegbrengen en de wijze en mate van samenwerking met (regionale) partners is een analyse gemaakt van het materiaal uit de vragenlijsten (en daarmee ook van het materiaal uit de jaardocumenten) en de telefonische interviews.

3 Desondanks wist ROC van Twente nog vlak voor de kerstvakantie de vragenlijst ingevuld te retourneren. Helaas te laat om nog in de analyses meegenomen te kunnen worden.

3 Inzet Innovatieboxmiddelen in 2007

3.1 Het beschikbaar Innovatieboxbudget van 2007

In 2007 is er voor de mbo-instellingen in totaal € 37.605.000 beschikbaar uit de regeling Innovatiebox. Hiervan was € 31.339.321 (83,3%) beschikbaar voor de 42 ROC's, € 4.600.000 (12,2%) voor de 11 AOC's, € 1.604.776 (4,3%) voor de 14 vakinstellingen en € 60.903 (0,2%) voor de 4 hogescholen.

Het totale Innovatieboxbudget 2007 is, via de in artikel 4 van de regeling Innovatiebox Beroepsonderwijs aangegeven, aan de Rijksbijdrage voor de instellingen gerelateerde, sleutel, verdeeld over de instellingen. Voor elk ROC was vanuit de Innovatieboxmiddelen gemiddeld een bedrag van € 746.174 beschikbaar; voor elk AOC een gemiddeld bedrag van € 418.182 en voor elke vakinstelling een gemiddeld bedrag van € 114.627.

3.2 Toegekende Innovatieboxmiddelen van 2007 per instelling in de onderzoeksgroep

Tabel 3.1 geeft een overzicht van het gemiddelde, het hoogste en laagste bedrag dat in 2007 aan Innovatieboxmiddelen is toegekend aan de 54 instellingen waarvan gegevens beschikbaar zijn. Het laagste bedrag, € 3.749 is voor de vakinstelling 'Koninklijke Effatha Guyot Groep' en het hoogste, € 1.752.438 voor het ROC van Amsterdam. De bedragen die instellingen ontvangen zijn, zoals gezegd, gerelateerd aan de omvang van de Rijksbijdrage.

Doordat niet alle instellingen aan het onderhavige onderzoek hebben meegedaan wijkt de gemiddelde Innovatieboxtoekenning van de instellingen in de onderzoeksgroep iets af van de in de voorgaande paragraaf genoemde gemiddelde toekenningen.

Tabel 3.1 – Innovatieboxmiddelen van 2007: gemiddelde, hoogste en laagste toekenning (in onderzoeksgroep)

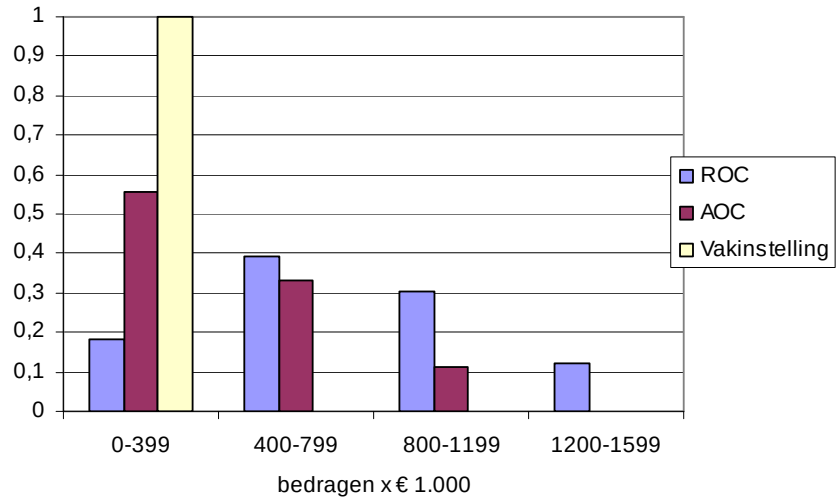
type instelling	aantal instellingen	gemiddelde IB-toekenning	laagste IB-toekenning	hoogste IB toekenning
ROC's	33	742	157	1.542
AOC's	9	409	130	1.072
Vakinstellingen	11	114	4	264
Hogescholen	1	49	49	49
Totaal	54	546		

bedragen x € 1.000 IB = Innovatiebox

Figuur 3.1 geeft een beeld van de verdeling van de Innovatieboxtoekenning over de instellingen in de onderzoeksgroep. Uit deze figuur is snel duidelijk dat de vakinstellingen klein van omvang

zijn. De mbo-instellingen met de meeste deelnemers en die de meeste Innovatieboxmiddelen ontvangen zijn allemaal ROC's. De vakinstellingen ontvangen elk ruim minder dan € 400.000. De meerderheid van de ROC's ontvangt juist meer dan dat.

Figuur 3.1 – Instellingen verdeeld naar grootte van de Innovatieboxtoekenning 2007 (in %)



3.3 Innovatieboxmiddelen ingezet in 2007

De mbo-instellingen hebben in 2006 voor het eerst Innovatieboxmiddelen ontvangen. De Innovatieboxregeling geeft een grote mate van vrijheid aan de instellingen om te bepalen in welk jaar – van de periode waarin de regeling loopt – het geld uitgegeven wordt. De boxmiddelen 2006 zijn dan ook in vele gevallen niet in 2006 geheel besteed. Het in te zetten Innovatiebox-budget kan in 2007 dus hoger uitvallen dan de in de vorige paragraaf vermelde toegekende bedragen. Het is echter ook zo dat de middelen ontvangen in 2007 doorgeschoven kunnen worden naar volgende jaren. In onderstaande tabel is weergegeven hoeveel van de toegekende middelen 2006 en 2007 daadwerkelijk besteed zijn in 2007.

Tabel 3.2 – Innovatieboxmiddelen ingezet in 2007

Innovatiebox	Totaal n = 54	ROC's n = 33	AOC's n = 9	Vakinstellingen n = 11	Hogeschool n = 1
Toegekende middelen 2007 (x € 1.000)	29.470	24.484	3.679	1.257	49
Overgebleven middelen uit 2006 (x € 1.000)	13.218	9.737	2.936	431	112
Te besteden middelen in 2007 (x € 1.000)	42.687	34.222	6.615	1.689	161
Feitelijk besteed in 2007 (x € 1.000)	**28.806**	**25.460**	**1.920**	**1.264**	**161**
Resterend (x € 1.000)	13.882	8.762	4.696	424	0

De 54 instellingen waarvan gegevens over de hoogte van de feitelijke besteding bekend zijn, hebben in 2007 in totaal € 42.687.150 aan Innovatieboxmiddelen te besteden. Daarvan is ruim 30 procent afkomstig uit de resterende pot van 2006. Het beschikbare budget voor 2007 wordt gedeeltelijk (€ 13.881.555 of 33%) gereserveerd voor toekomstige jaren. De AOC's reserveren een groter gedeelte voor de komende jaren, namelijk ruim 70 procent, terwijl de enige hogeschool in de responsgroep alle Innovatieboxmiddelen in 2007 besteedt. In totaal geven 8 instellingen (4 vakinstellingen, 3 AOC's en 1 ROC) aan geheel geen Innovatieboxmiddelen te besteden in 2007.

3.4 De verdeling van de middelen over de Innovatieboxdoelen in 2007

De verdeling van de Innovatieboxmiddelen in 2007 over de vier doelen[4]
In de regeling Innovatiebox worden met de boxmiddelen de volgende vier doelen nagestreefd:
Doel 2. Bevorderen van competentiegericht beroepsonderwijs;
Doel 3. Verbeteren van de aansluiting en doorstroming binnen de beroepskolom;
Doel 4. Vernieuwen beroepsonderwijs met het bedrijfsleven, met name het MKB;
Doel 5. Bevorderen ondernemerschap.

In figuur 3.2 is weergegeven hoe de totale inzet van Innovatieboxmiddelen (inzet gelden van 2007 plus inzet eventueel overgebleven gelden van 2006) feitelijk verdeeld is over de doelen van de regeling voor de 54 instellingen die hierover informatie hebben opgeleverd; zowel voor alle instellingen gezamenlijk als voor de groepen ROC's, AOC's en vakinstellingen.

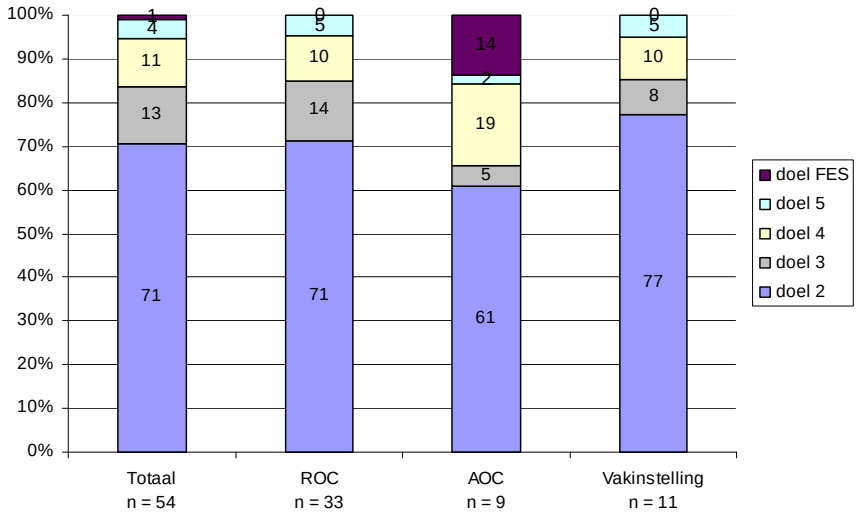
De instellingen hebben de mogelijkheid gekregen om aan te geven of in 2007 Innovatieboxmiddelen gebruikt worden als *cofinanciering* bij de FES-regeling. Twee AOC's en één ROC geven aan van deze strategie gebruik te hebben gemaakt voor een bedrag van € 290.051. Bij de AOC's betekent dit dat 14 procent van de Innovatieboxmiddelen in 2007 voor de FES-doelen gebruikt worden, bij de ROC's is dit afgerond nul procent. Een – op het eerste gezicht – opvallende uitkomst, gezien het vorige onderzoek over de inzet van FES-middelen van 2007 (Meijer & Keppels, 2008). Daarin geven de instellingen aan gezamenlijk 12,6 procent voor cofinanciering van de FES-middelen uit de Innovatieboxmiddelen te halen, een bedrag van ongeveer € 4.700.000, veel meer dan de in dit onderzoek aangegeven € 290.051.

Er zijn een aantal redenen die deze discrepantie kunnen verklaren. De eerste, en belangrijkste, reden is het verschil in vraagstelling bij de twee onderzoeken waaruit deze gegevens afkomstig zijn. Bij het FES-onderzoek ging het om de inzet van de FES-middelen **van** 2007 (zie Meijer & Keppels, 2008). Bij het onderhavige onderzoek gaat het om het gebruik van de Innovatieboxmiddelen **in** 2007. In overzicht 1.1 (zie hoofdstuk 1) wordt het fundamentele verschil tussen 'middelen **van** 2007' en 'middelen **in** 2007' nader toegelicht. In het onderzoek naar de FES-middelen van 2007 geven de mbo-instellingen aan dat men voornemens is om in de jaren 2007 en 2008 - dat wil zeggen in de jaren waarin de FES-middelen van 2007 benut mogen worden - een bedrag van € 4,7 miljoen voor cofinanciering uit de Innovatiebox te halen. In het zelfde onderzoek geeft men ook aan dat men van plan is om in 2007 iets meer dan de helft - 55% - van de FES-middelen van 2007 feitelijk in dat jaar in te zetten. Het beroep op cofinanciering uit

4 Bij de nummering van de doelen wordt aangesloten bij de door de MBO Raad in 2006 ingevoerde conventie. Daarbij kregen de doelen van de FES-regeling de nummers 1.1 tot en met 1.3, die van de Innovatiebox de nummers 2 tot en met 5 en die van de Stagebox de nummers 6.1 en 6.2.

de Innovatiebox in 2007 wordt hiermee vrijwel gehalveerd. Wanneer er nu van uitgegaan wordt dat (1) FES-projecten in 2007 allereerst gefinancierd worden met resterende FES-gelden van 2006 (middelen waarvoor in 2007 geen cofinancieringseis geldt, maar die wel in dat jaar uitgeput moeten worden om niet 'verloren' te gaan), (2) de inzet van de FES-middelen van 2007 in dat jaar iets lager ligt dan gepland (waardoor er minder cofinanciering nodig is) en (3) dat er in 2007 een wat groter beroep gedaan wordt op middelen uit de basisfinanciering voor de FES cofinanciering (een bron waaruit toch al 80% van de cofinanciering uit afkomstig is) dan kan de kloof tussen de twee genoemde bedragen 'overbrugd' worden. Het betekent overigens wel dat de Innovatieboxmiddelen beschikbaar op 1 januari 2008 opgebouwd zijn uit gelden voor Innovatieboxprojecten en een reservering voor cofinanciering van FES-projecten.

Figuur 3.2 – De feitelijke verdeling van de inzet van Innovatieboxmiddelen in 2007 over de Innovatieboxdoelen (in %)



* De enige hogeschool is niet apart grafisch weergegeven, maar is wel meegenomen in de totaalkolom.

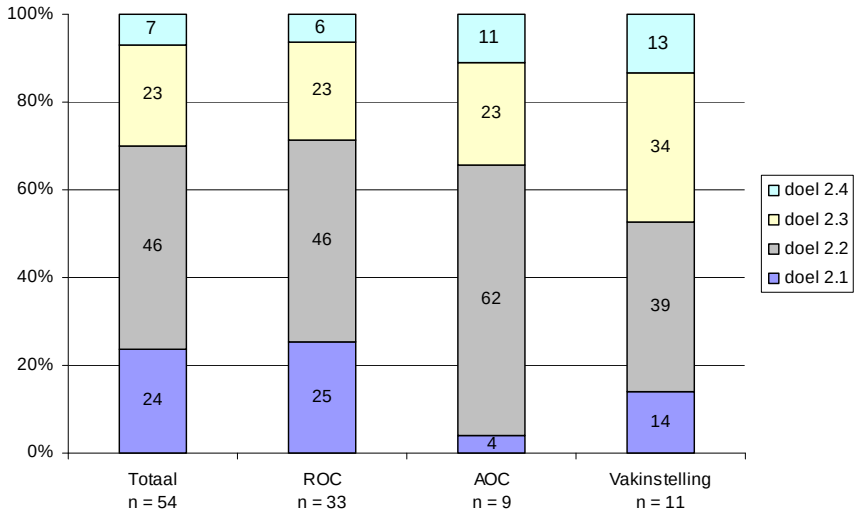
Het grootste deel (71%) van de Innovatieboxmiddelen wordt ingezet om het competentiegerichte onderwijs te bevorderen (doel 2). De AOC's zetten met 61 procent wat minder en de vakinstellingen met 77 procent wat meer in op dit doel. De AOC's kennen sowieso een wat ander verdelingspatroon van de middelen over de Innovatieboxmiddelen. Ze zetten meer in op het vernieuwen van het beroepsonderwijs in samenwerking met het bedrijfsleven (19% versus 10% bij ROC's en vakinstellingen) en gebruiken ook nog eens 14 procent van de Innovatieboxmiddelen als cofinanciering voor de FES-doeleinden (versus 0% bij de ROC's en vakinstellingen). Er wordt juist weer minder ingezet voor het verbeteren van de aansluiting in de beroepskolom (doel 3) en voor het bevorderen van ondernemerschap (doel 5).

De verdeling van de Innovatieboxmiddelen over de subdoelen van doel 2
Naar doel 2 – bevorderen competentie gericht beroepsonderwijs – gaan de meeste Innovatieboxmiddelen. Dit doel is opgesplitst in 4 subdoelen:
Subdoel 2.1: Versterken van de beroepspraktijkvorming;

Subdoel 2.2: Optimaliseren en flexibiliseren van de schoolorganisatie;
Subdoel 2.3: Verbeteren van de deelnemerbegeleiding – binnenschools;
Subdoel 2.4: Verbeteren van de deelnemerbegeleiding – buitenschools.

In onderstaande figuur staat de verdeling van de Innovatieboxmiddelen zoals deze in 2007 gerealiseerd is over de subdoelen van doel 2.

Figuur 3.3 – De gerealiseerde verdeling van de Innovatieboxmiddelen in 2007 over de subdoelen van doel 2 (in %)



- De enige hogeschool is niet apart grafisch weergegeven, maar is wel meegenomen in de totaalkolom.

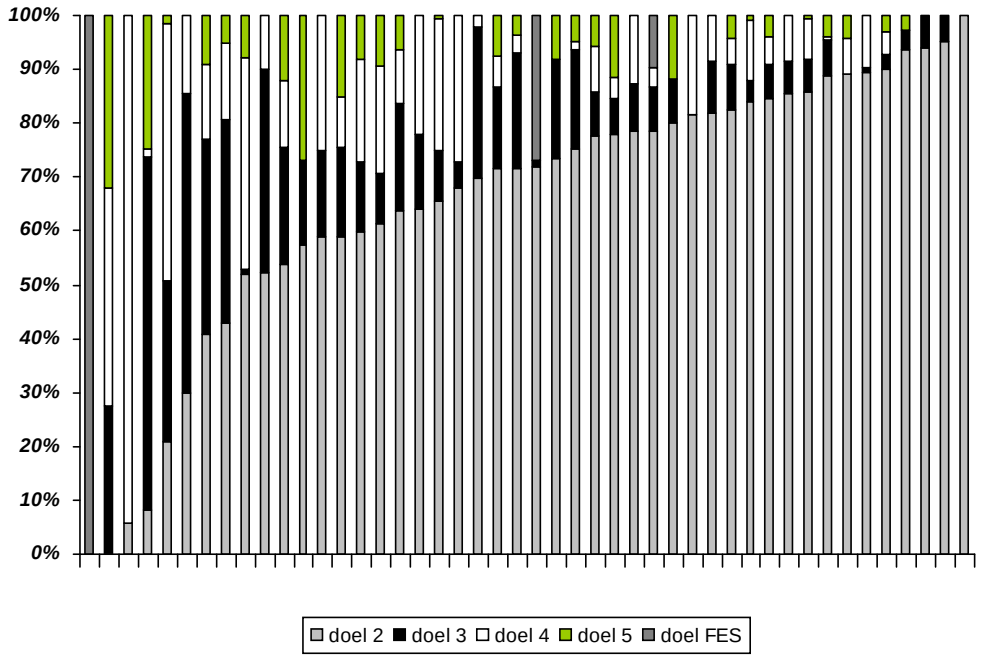
Voor elke groep instelling is doel 2.2, optimaliseren en flexibiliseren van de schoolorganisatie, het subdoel waar de meeste gelden voor ingezet worden. Het zijn weer de AOC's met het meest afwijkende patroon. Zij zetten 62 procent van de middelen, bestemd voor doel 2, hier op in, in vergelijking met 46 procent voor de groep ROC's en 39 procent voor de groep vakinstellingen. Wat ook opvalt uit de figuur is dat ROC's een groter gedeelte van de middelen, bestemd voor doel 2, inzetten op het versterken van de beroepspraktijkvorming (doel 2.1) dan de AOC's en vakinstellingen (25% versus 4% en 14%, respectievelijk).

De verdeling van de Innovatieboxmiddelen over de vier doelen, per instelling
In het voorgaande is telkens, over alle of groepen instellingen heen, de gemiddelde inzet van de Innovatieboxmiddelen per doel nagegaan. Niet elke instelling verdeelt haar middelen via deze gemiddelden over de doelen. In onderstaande figuur is per instelling[5], aan de hand van doel 2 (verbeteren competentiegericht beroepsonderwijs), een grafisch beeld weergegeven van het verschil in de mate waarin instellingen hun Innovatieboxbudget op dit doel inzetten. De lengte van het onderste grijze deel van elke kolom indiceert voor de betreffende instelling welk percentage van de Innovatieboxmiddelen men in 2007 aan doel 2 besteedt. Dan wordt ook duidelijk dat er veel variatie zit in de verdeling van het Innovatieboxbudget over de doelen tussen de

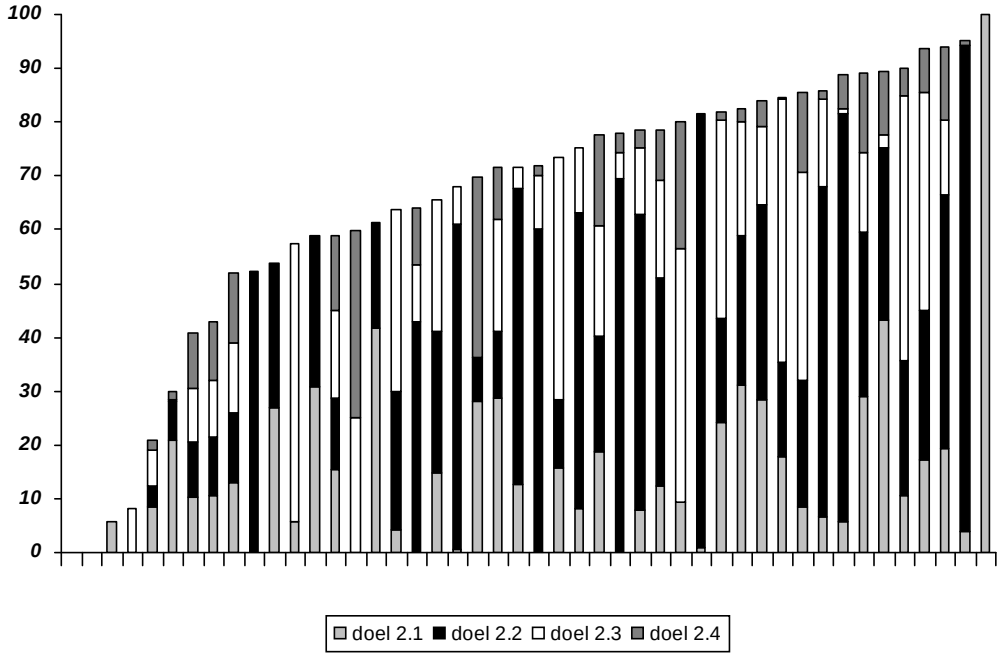
5 Voor 8 van de 54 instellingen – waarover financiële gegevens beschikbaar zijn – is de verdeling over de doelen niet grafisch weergegeven, omdat deze 8 instellingen in 2007 geen Innovatieboxmiddelen hebben besteed.

instellingen. Dit loopt uiteen van nul tot honderd procent. Ook bij de andere doelen komen grote verschillen voor. Zo loopt tussen de instellingen de inzet van de middelen op doel 3 (verbeteren beroepskolom) uiteen van 0 procent tot 66 procent, bij doel 4 (samenwerking met bedrijfsleven) van 0 procent tot 94 procent en bij doel 5 (versterken ondernemerschap) van 0 procent tot 32 procent. Er is één instelling (AOC De Groene Welle) die aangeeft het totale Innovatieboxbudget in 2007 te gebruiken voor de doeleinden van de FES (de meest linkse staaf in figuur 3.4), een toegestane strategie volgens de regeling Innovatiebox.

Figuur 3.4 – Inzet Innovatieboxmiddelen in 2007 op de doelen, per instelling (in %)



Figuur 3.5 – Inzet Innovatieboxmiddelen op subdoelen 2.1 tot en met 2.4, per instelling (in %)



De verdeling van de Innovatieboxmiddelen over subdoel 2.2, per instelling
In figuur 3.5 is de financiële inzet per instelling op doel 2 nogmaals weergegeven (vergelijk met figuur 3.4), maar nu is ook de verdeling naar de subdoelen 2.1 tot en met 2.4 weergegeven. Daaruit wordt duidelijk dat er ook grote variatie zit in de verdeling over de subdoelen 2.1 tot en met 2.4 tussen de instellingen. Er is geen duidelijk patroon waar te nemen dat instellingen bijvoorbeeld meer inzetten op het flexibiliseren van de schoolorganisatie (subdoel 2.2) – qua gemiddelde financiële inzet het belangrijkste subdoel – naarmate zij meer inzetten op doel 2. In dat geval zou de zwarte staaf, die staat voor de procentuele inzet aan subdoel 2.2 binnen doel 2, van links naar rechts in de figuur relatief groter moeten worden. Dit is niet het geval. De meest rechtse instelling in de figuur zet bijvoorbeeld in zijn geheel niet in op subdoel 2.2, terwijl één van de eerste tien instellingen juiste alle middelen binnen doel 2 aan subdoel 2.2 besteedt.

De figuren 3.4 en 3.5 zijn overduidelijk: tussen mbo-instellingen bestaan significante verschillen in hoe beschikbare Innovatieboxmiddelen over de (sub)doelen verdeeld zijn. Om beter zicht te krijgen op de redenen voor deze verschillen – die overigens ook al bij de inzet van de Innovatiebox-, Stagebox- en FES-middelen 2006 geconstateerd waren – is de wijze van verdeling van de middelen aan de orde gesteld in de 32 interviews. Uit de antwoorden blijkt dat er geen sprake is van het vooraf, dat wil zeggen op het moment dat bekend is hoeveel Innovatiebox- en Stageboxgelden een instelling krijgt, van bovenaf bepalen welk deel van de middelen op welke doelen wordt ingezet. Hoe de verdeling eruit ziet is pas bekend na het interne proces van indienen, beoordelen en goedkeuren van projectaanvragen.

In het algemeen verloopt het *proces van het inzetten van de Innovatiebox- en Stageboxgelden* op de ROC's als volgt. Nadat bekend is wat het totaalbudget is, wordt het gesplitst in twee delen. Een deel wordt geoormerkt voor ROC-brede projecten, zoals de invoering van een digitale leeromgeving, professionaliseringsactiviteiten voor docenten of een talencentrum voor alle opleidingen (ter bevordering van de handel met buitenland). Het resterende deel wordt verdeeld over sectoren en/of locaties. Dit gebeurt of naar rato van het aantal deelnemers per sector (volgende de redenering: sectoren met veel leerlingen hebben meer geld nodig voor vernieuwingen dan kleine) of elke sector krijgt evenveel geld (onder de redenering: het maken van een CGO-curriculum voor 50 leerlingen kost net zoveel tijd en geld als het produceren van een curriculum voor 500 leerlingen). Directeuren en unithoofden zijn geïnformeerd over de doelen van de regelingen. Vanuit de sectoren en/of locaties worden vervolgens, vaak met steun van expertise vanuit de stafafdeling 'onderwijs en kwaliteit', projectvoorstellen voorbereid die passen binnen de doelen en het beschikbare budget. Deze worden ingediend bij een beoordelende instantie, zoals het Project Bureau, de Business Development Organisatie, de manager onderwijskunde, de directeur financiële administratie, planning en controle, etc. Deze instantie legt de voorstellen, nadat ze eventueel eerst nog zijn bijgesteld, met een advies voor aan het College van Bestuur die de uiteindelijke beslissing over al dan niet starten neemt.

Op dit algemene stramien komen allerlei varianten voor. Soms kunnen, naast de sectoren / locaties, meerdere stafafdelingen brede projectvoorstellen indienen. In een enkel geval heeft het College van Bestuur de goedkeuringsbevoegdheid overgedragen aan een andere bestuurslaag (bijvoorbeeld de vergadering van schooldirecteuren) of gelegd bij de afzonderlijke sectoren en/of locaties. Op enkele ROCs worden de middelen van projecten die uiteindelijk niet goedgekeurd worden, bijvoorbeeld omdat ze niet in de doelen passen, ter beschikking gesteld voor aanvragen uit andere sectoren.

AOC's en vakinstellingen kennen, in vergelijking met ROC's in het algemeen eenvoudigere en kortere procedures. Zij hebben in mindere mate of niet te maken met de verdeelvraag. Vaak is er maar één locatie, is het budget beperkt en zijn, volgens een geïnterviewde op een vakinstelling: *"de lijnen heel kort. Er bestaan bij ons geen structuren zoals op een ROC. Het initiëren van plannen gebeurt in de praktijk. Er is kort overleg met de penningmeester. Hij beoordeelt met name de financiële kant van het voorstel".*

Bij de beschreven werkwijze is pas, nadat de projecten zijn goedgekeurd, bekend hoeveel van de middelen aan elk van de doelen besteed zal gaan worden. Er wordt door de mbo-instellingen niet gewerkt met via het oormerken van Boxgelden aan doelen 'sturen' van innovatieactiviteiten in een specifieke richting. Het omgekeerde is het geval, vanuit de eigen innovatiedoelen en rekening houdend met de voor de Boxregelingen geldende doelen en met de eigen vernieuwingsbehoeften, worden projectplannen gemaakt. Gezien deze combinatie van top-down instellingsbrede projecten en bottom-up sector- en/of locatiespecifieke projecten is het niet verwonderlijk dat er grote verschillen ontstaan in de verdeling van de middelen van Innovatie- en, zoals in het volgende hoofdstuk zal blijken, de Stagebox. Ook nu kan, net als voor de inzet van de Boxmiddelen 2006, geconcludeerd worden dat de mbo-instellingen, lettend op de eigen prioriteiten en mogelijkheden, komen tot een eigen afweging, en daarmee een eigen inzet van de Boxmiddelen.

3.5 Activiteiten en resultaten – per doel

Wat heeft u, als mbo-instelling, met het vanuit de Innovatiebox beschikbare budget in 2007 gedaan? Anders gezegd: welke activiteiten en projecten heeft u uitgevoerd om de doelen van de Innovatiebox te bereiken en wat zijn de ermee behaalde resultaten? Om deze vragen te kunnen beantwoorden is aan elke mbo-instelling de lijst met de Innovatieboxdoelen voorgelegd. Daarop konden de in 2007 lopende projecten en behaalde resultaten worden aangegeven.

Bij het analyseren van de gegeven antwoorden hebben de resultaten van een analyse van projecten uitgevoerd met Innovatieboxmiddelen 2006 als startpunt gediend. Het ging daarbij om een groep van 20 instellingen van wie kwalitatieve beschrijvingen van – een deel van de - projecten was ontvangen. Uiteindelijk leverde de analyse van de generatie 2006 projecten een lijst van 11 kernactiviteiten op (zie tabel 3.3). Bij een kernactiviteit gaat het om een soortgelijke activiteit die – wellicht onder een wat andere naam of bij een wat andere doelgroep - op meerdere mbo-instellingen wordt uitgevoerd.

In de volgende paragrafen komen de kernactiviteiten en resultaten voor elk van de vier Innovatieboxdoelen aan de orde. Voorafgaand daaraan eerst enkele meer algemene kanttekeningen.

Tabel 3.3 – Vergelijking kernactiviteiten binnen de Innovatiebox in 2006 en 2007

	Kernactiviteit in	
	2007	2006
Doel 2: Bevorderen van competentiegericht beroepsonderwijs door het		
2.1 Versterken van de beroepspraktijkvorming		
a. Optimaliseren beroepspraktijkvorming / theorie - praktijk	ja	
b. Opzetten van leerbedrijven en –afdelingen	ja	ja
c. Verbeteren structuur voor BPV (relatie)beheer	ja	ja
2.2 Optimaliseren van de schoolorganisatie		
a. Professionaliseren van docenten / management	ja	ja
b. Invoeren managementinformatiesysteem / leerlingvolgsysteem	ja	ja
c. Flexibiliseren van de schoolorganisatie	ja	ja
2.3 Verbeteren begeleiding deelnemers binnenschools		
a. Invoeren nieuwe begeleidingsmethodiek	ja	ja
b. Professionaliseren van docenten	ja	ja
c. Opzetten ZAT (Zorg Advies Team)	ja	
2.4 Verbeteren begeleiding deelnemers buitenschools		
a. Verbeteren afstemming school – bedrijf	ja	ja
b. Professionaliseren praktijkopleiders	ja	
Doel 3 Verbeteren aansluiting binnen de beroepskolom		
a. Maken afspraken doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo	ja	ja
b. Verbeteren in-, door- en uitstroomsysteem	ja	
Doel 4: Intensiveren samenwerking met (MKB) bedrijven		
a. Verbeteren samenwerking op beleidsmatig niveau	ja	
b. Verbeteren samenwerking op planningniveau	ja	ja
c. Verbeteren samenwerking onderwijsuitvoerend niveau	ja	
Doel 5 Bevorderen ondernemerschap		
a. Uitvoeren opdrachten voor bedrijven	ja	ja
b. Ontwikkelen ondernemende competenties	ja	

(1) Het aantal Innovatieboxprojecten verschilt sterk tussen de instellingen. Bij kleine vakinstellingen gaat het om een klein aantal projecten, bij grote ROC's kan het aantal oplopen tot vele tientallen. Bij het laatstgenoemde aantal zijn door de instelling niet meer alle projecten genoemd in de vragenlijst, maar alleen de belangrijkste. Het gaat om die projecten die door een instelling als het meest wezenlijk voor het behalen van een bepaald doel worden beschouwd. Dit houdt wel in dat wanneer geconstateerd wordt dat op 'x%' van de instellingen een bepaalde kernactiviteit uitgevoerd wordt, de 'x%' een ondergrens aangeeft. Het is goed mogelijk dat deze activiteit ook op andere instellingen uitgevoerd wordt maar niet genoemd is.

(2) Het gaat zowel om in 2007 nieuw gestarte als, vanuit 2006, gecontinueerde kernactiviteiten. Veel instellingen maken dankbaar gebruik van de mogelijkheid die de Innovatiebox biedt om meerjarige projecten uit te voeren. Het invoeren van competentiegericht onderwijs is, zo is inmiddels wel duidelijk geworden, een complexe en langdurige zaak. Naar schatting is in 2007 ongeveer de helft van de projecten nieuw gestart en de andere helft gecontinueerd vanuit 2006.

(3) 8 van de 10 mbo-instellingen hebben minimaal één kernactiviteit bij de 4 Innovatieboxdoelen. Mbo-instellingen werken, over het geheel gezien, tegelijkertijd aan een geheel van ver-

nieuwingen. Tabel 3.4 laat zien dat gemiddeld vier van de vijf instellingen minimaal één project uitvoert onder elk van de vier doelen van Innovatiebox. Wel is het zo dat het bevorderen van competentiegericht onderwijs (doel 2: genoemd door 42 van de 42 instellingen) en het verbeteren van de aansluitingen binnen de beroepskolom (doel 3: genoemd door 40 van de 42 instellingen) wat 'populairder' zijn dan het intensiveren van de samenwerking met het bedrijfsleven (doel 4: 30 van de 42 instellingen) en het bevorderen van ondernemerschap (24 van de 42 instellingen). Ofschoon de percentages wat verschillen, lijken de 'inzetpatronen' van ROC's, AOC's en vakinstellingen, onderling sterk op elkaar. Men probeert via dezelfde vernieuwingswegen de doelen te bereiken.

(4) *Binnen elk van de Innovatieboxdoelen is er sprake van een waaier aan kernactiviteiten.* Tabel 3.3 bevat een overzicht van de kernactiviteiten waarop Innovatieboxmiddelen 2007 zijn ingezet. Elk doel wordt met twee tot drie kernactiviteiten nagestreefd. Opvallend is dat, in vergelijking met 2006, het aantal kernactiviteiten maar beperkt is toegenomen. Ging het in 2006 om 11 activiteiten, in 2007 om 18. Bij de meeste doelen is er één activiteit bijgekomen. Vaak een verdere uitsplitsing van een al bestaande kernactiviteit. Ook dit duidt er op dat de grote beleidslijnen die in 2006 voor de Innovatiebox door de instellingen zijn uitgezet zijn doorgetrokken.

Tabel 3.4 – Mbo-instellingen met minimaal één kernactiviteit onder een Innovatieboxdoel (in %)

Doel		Totaal (N = 42)	ROC (N = 27)	AOC (N = 7)	Vakinstelling (N = 8)
2	bevorderen competentiegericht onderwijs	100%	100%	100%	100%
3	verbeteren aansluiting beroepskolom	95%	100%	50%	88%
4	vernieuwen beroepsonderwijs met (MKB) bedrijven	70%	75%	50%	50%
5	bevorderen ondernemerschap	57%	66%	43%	50%

3.5.1 Doel 2: bevorderen van competentiegericht onderwijs

Activiteiten

Het bevorderen van competentiegericht onderwijs wordt via kernactiviteiten binnen vier subdoelen nagestreefd. In tabel 3.5 wordt aangegeven welk deel van de mbo-instellingen welke specifieke kernactiviteit uitvoert. Zo richten vier van de tien instellingen zich op het optimaliseren van de beroepspraktijkvorming en eenzelfde aantal zet in op het oprichten van leerbedrijven. Beide groepen instellingen kunnen elkaar overigens overlappen. De getallen verwijzen naar het percentage instellingen waarop deze kernactiviteit tot de belangrijkste projectactiviteiten binnen de Innovatiebox behoren.

Elke afzonderlijke kernactiviteit wordt, gemiddeld genomen, op eenderde van de instellingen uitgevoerd. Alleen het verbeteren van de buitenschoolse begeleiding krijgt, verhoudingsgewijs, wat minder aandacht. Echter, gezien de nauwe samenhang tussen de binnen- en de buitenschoolse begeleiding kunnen deze twee groepen kernactiviteiten in principe bij elkaar genomen worden.

Competentiegericht onderwijs vereist een optimale schoolorganisatie waarbij professionele docenten, ondersteund door een goede infrastructuur, samen met bedrijven kunnen werken met

effectieve leerwerksituaties. De mbo-instellingen zetten sterk in op het *optimaliseren van de schoolorganisatie* (subdoel 2.2). Het adapteren van de schoolorganisatie aan de 'nieuwe manier van leren' kost duidelijk tijd. Veel van de uitgevoerde kernactiviteiten zijn al in 2006 gestart. Binnen de activiteiten om de organisatie te flexibiliseren zijn drie blokken te onderscheiden.

Het eerste betreft het verder professionaliseren van de staf. Het gaat hierbij zowel om trainingen voor het management (onder andere Regiocollege en Mediacollege), voor teamleiders (onder andere Wellantcollege, Deltion en Nova college) en voor docenten (onder andere Arcus College, ROC Nijmegen en ROC Zeeland). Meestal gaat het om trainingen van individuele docenten, maar ook wordt een aantal keren een geheel team benaderd (Deltion College). De indruk is dat, in vergelijking met 2006, de nadruk bij de trainingen wat is verschoven van het managementniveau naar het teamleider / docentenniveau.

Tabel 3.5 – Kernactiviteiten bij doel 2: bevorderen van competentiegericht onderwijs

	Totaal	ROC	AOC	Vakinstelling
	% instellingen dat deze kern activiteit noemt (N = 42)	% (N = 27)	% (N = 7)	% (N = 8)
Doel 2: Bevorderen van competentiegericht beroepsonderwijs door het:				
2.1 Versterken van de beroepspraktijkvorming				
a. Optimaliseren beroepspraktijkvorming / theorie - praktijk	43%	45%	43%	38%
b. Opzetten van leerbedrijven en –afdelingen	38%	45%	15%	38%
c. Verbeteren structuur voor BPV (relatie)beheer	33%	40%	30%	13%
2.2 Optimaliseren van de schoolorganisatie				
a. Professionaliseren van docenten / management	33%	40%	15%	25%
b. Invoeren managementinformatiesysteem / leerlingvolgsysteem	36%	37%	30%	50%
c. Flexibiliseren van de schoolorganisatie	25%	25%	15%	25%
2.3 Verbeteren begeleiding deelnemers binnenschools				
a. Invoeren nieuwe begeleidingsmethodiek	35%	30%	60%	38%
b. Professionaliseren van docenten	33%	40%	15%	50%
c. Opzetten ZAT (Zorg Advies Team)	17%	22%	15%	0%
2.4 Verbeteren begeleiding deelnemers buitenschools				
a. Verbeteren afstemming school – bedrijf	30%	37%	30%	13%
b. Professionaliseren praktijkopleiders	15%	15%	0%	13%

Noot: de percentages zijn ondergrenzen. Mbo-instellingen geven niet alle activiteiten op die men onder een doel uitvoert, maar uitsluitend degene die als belangrijkste worden gezien. In die zin gaat het om kernactiviteiten.

Het tweede blok betreft het (verder) invoeren van informatiesystemen. Veel van de mbo-instellingen maken opmerkingen over de toegenomen wens (of: noodzaak) tot het continue volgen van de deelnemers. Hierbij lijkt de nog steeds toenemende beleidsmatige belangstelling voor het terugdringen van het ongekwalificeerd schoolverlaten een belangrijke oorzakelijke rol te spelen. Het gaat om het door: *"registratie en snelle response voorkomen van VSV"* (ROC Mondriaan). De wettelijke eis dat een leerling minimaal 850 uur per jaar les krijgt speelt waarschijnlijk ook een rol, hoewel niet genoemd door de instellingen. Ook voor het snel(ler) verkrij-

gen van informatie voor het management wordt aan de nieuwe ICT systemen gewerkt. Zo werkt het Clusius College aan een geïntegreerde Planning & Control Cyclus en wordt bij Gilde Opleidingen het overkoepelende Copernicus ICT-systeem ingevoerd.

Het derde blok kernactiviteiten heeft betrekking op organisatorische aanpassingen om de in-, door- en uitstroom van deelnemers te stroomlijnen. ROC Nijmegen heeft hiervoor onder andere een loopbaancentrum ingericht en ROC Midden Nederland werkt aan een betere afstemming tussen docent, coach en praktijkbegeleider. Da Vinci College*: "vanaf 2007 beschikt het College over een studentenservicecentre met een omvang van 15 fte, deels door concentratie van functies (dekenaat), deels met nieuwe functies. … Het centre speelt een centrale rol bij de begeleiding van leerlingen binnen het College en in de doorgeleiding naar ander onderwijs. ook dient het als vraagbaak voor leerlingen en vindt de organisatie van intake en remedial teaching er plaats".*

Het door kernactiviteiten *versterken van de beroepspraktijkvorming* (subdoel 2.1) is een tweede weg waarlangs de mbo-instellingen gericht streven naar het versterken van het competentiegericht onderwijs. Meestal gebeurt dit binnen een masterplan waarin de stappen aangegeven worden waarop 'schoolse theorie' en 'leren in de praktijk' dichter bij elkaar gebracht en beter op elkaar afgestemd zullen worden. Landstede: "*een kaderstellende notitie heeft bijgedragen aan inzicht in werkgestuurd en praktijkgestuurd leren. Daarnaast heeft een inventarisatie plaatsgevonden van vormen van praktijkleren".* Er zijn 12 vormen van praktijkleren opgespoord. Daarbij werd duidelijk dat*: "stage (BPV) tot nu toe te beperkt geïnterpreteerd is. … Naast reguliere stage dient men zich ook toe te leggen op onderzoeks- en feitelijke opdrachten uit de praktijk en het scheppen van stageplaatsen bij eigen stichtingen, zoals kinderopvang, welzijn, etc."*

Op veel andere mbo-instellingen worden Innovatieboxmiddelen ingezet om 'tussenstappen' tussen theorielokaal en stagebedrijf te ontwikkelen. Er wordt gewerkt aan een leertraject waarbij de situatie steeds 'echter' wordt. ROC Westerschelde heeft in dit verband: *"in samenwerking met andere opleidingen, simulatieplaatsen ingericht"*. Leerafdelingen en -bedrijven (en dan niet alleen als tussenstap, maar ook als antwoord op het tekort aan stageplaatsen) worden steeds vaker ingezet. Naast de al bekende terreinen, zoals zorg (de bakermat van leerafdelingen) en horeca (met voorzieningen binnen het ROC of in verpleeg- en verzorgingshuizen (bijvoorbeeld ROC Zeeland en Noorderpoort)) zoekt men naar nieuwe werkterreinen. Zo ontwikkelt Rijn IJssel leerwerkplaatsen binnen de podiumkunsten bij het jongerencentrum Luxor en Dansatelier Velp. AOC Friesland onderzoekt de mogelijkheden van leerbedrijven binnen de agrarische sector. Een volgende stap is het laten opereren van een 'echt' bedrijf binnen de muren van een mbo-instelling. Bij de vakinstellingen voeren deze bedrijven opdrachten uit voor derden: *"we kunnen de vraag haast niet aan!"* (Grafisch Lyceum Utrecht).

Elk van deze leerwerksituaties veronderstelt de aanwezigheid van – al dan niet ICT gedragen – leermateriaal. Het produceren van CGO leermateriaal wordt door de instellingen niet als kernactiviteit genoemd en is daarom ook niet vermeld in tabel 3.3 of 3.5. Het wordt echter wel genoemd als voorbeeld van succesvolle innovatie vanuit de Innovatiebox, zie tabel 5.1. Een verklaring hiervoor kan zijn dat bij de vraag naar de kernactiviteiten meer rekening gehouden is met het verschil in financieringsbron dan bij de vraag naar succesvolle vernieuwingen. Ontwikkelen van onderwijsmateriaal wordt namelijk vrijwel altijd uit FES-middelen betaald. Bij het Grafisch Lyceum Rotterdam is: *"ondertussen 90% van de praktijkboeken aangepast aan de eisen van CGO".* Ook het ontwikkelen van in de praktijk af te nemen Proeven van Bekwaam-

heid krijgt veel aandacht. SintLucas zorgt voor: *"begeleiding van de meesterproef in het tweede deel van de BPV-periode"* en ROC Friese Poort, net als AOC EduDelta Onderwijsgroep, werkt aan het: "*afronden van de examens in de praktijk".*

Het *verbeteren van de binnen- en buitenschoolse begeleiding* (subdoelen 2.3 en 2.4) vormen de laatste twee steunpilaren voor het versterken van het competentiegericht onderwijs vanuit de Innovatiebox. Net als in 2006 ligt het zwaartepunt voor wat betreft de binnenschoolse begeleiding allereerst op het invoeren van nieuwe begeleidingsmethodieken. Hierbij wordt geëxperimenteerd met een persoonlijke coach voor elke deelnemer (ROC Zeeland), met mentoraat (Grafisch Lyceum Rotterdam), met een kernteam dat de verantwoordelijkheid draagt voor een kleine groep deelnemers (SintLucas), met het inzetten van projectportfolio's (Citaverde College) en met loopbaanbegeleiding (onder andere ROC Ter Aa, Drenthe College, ROC Tilburg). Interessant is om te zien dat op een zevental mbo-instellingen het Zorg Advies Team expliciet genoemd wordt als nieuw onderdeel van de leerlingbegeleiding. Via de ZATs komt 'automatisch' de samenwerking met externe partijen bij de begeleiding en opvang van risicodeelnemers tot stand. In dit verband heeft ROC ter Aa binnen elk team een docent aangesteld, verantwoordelijk voor de contacten met de leerplichtambtenaar.

Op meerdere manieren wordt gestreefd naar het effectiever maken van de begeleidingsmodellen. Een ervan is het overstappen naar loopbaanbegeleiding, dat wil zeggen naar een aanpak die begint voordat een deelnemer instroomt, doorgaat tijdens het verblijf op de instelling en, in het licht van levenslang leren, in principe nooit eindigt. ROC Aventus zet tegen deze achtergrond specifiek in op de opvang en begeleiding van AKA-deelnemers en ROC Zeeland en ROC Mondriaan vergroten de tijd voor begeleiding. ROC Landstede is begonnen met het volgen van opleidingsverlaters en het aanbieden van nascholing. ROC's Deltion en Nova College bieden EVC-procedures aan werkenden.

Professionaliseringsactiviteiten vormen de schakel tussen het verbeteren van de binnen- en de buitenschoolse begeleiding. Dertien mbo-instellingen verwijzen naar scholingsacties voor docenten en mentoren. Vier instellingen doen hetzelfde voor praktijkopleiders in bedrijven. ROC Mondriaan heeft: *"236 medewerkers uit het werkveld geschoold"* terwijl ROC Eindhoven bijeenkomsten heeft belegd voor leermeesters en scholing heeft geboden aan praktijkopleiders.

Resultaten

Innovatieboxmiddelen, geïnvesteerd onder doel 2, hebben allereerst de *organisatorische en inhoudelijke infrastructuur* voor CGO, in het algemeen, en voor de BPV, in het bijzonder, versterkt. Er is en wordt hard gewerkt aan het leggen van een relatie tussen onderwijsaanpak, aanwezigheidsregistratie en maatregelen om voortijdig schoolverlaten te voorkomen. Wel geven instellingen (onder andere Grafisch Lyceum Utrecht) aan dat het ICT-technisch aan elkaar verbinden van de diverse schakels meer tijd en moeite kost dan verwacht.

De *training van de docenten* werpt vruchten af. ROC Arcus College: *"een meting heeft uitgewezen dat er een geleidelijke groei is in teamvolwassenheid en/of resultaatverantwoordelijk werken".* Ook andere instellingen verwijzen naar de positieve impact van trainingen op onder andere de manier waarop intakeprocedures verlopen.

Er zijn veel *nieuwe leerafdelingen en leerbedrijven* tot stand gekomen. Het Graafschap College meldt de start van 12 afdelingen binnen Verpleging en Verzorging en de ROC Mondriaan 23 afdelingen in het basisonderwijs. Het is niet eenvoudig een schatting te maken. Maar gezien de

belangstelling voor leerbedrijven, en op basis van de indicaties van deze instellingen kan – zeer voorzichtig – geschat worden dat er in 2007 enkele honderden leerafdelingen en –bedrijven gerealiseerd zijn.

Op alle mbo-instellingen is nieuw *materiaal voor competentiegericht onderwijs* ontwikkeld. Met name zijn er procedures voor het examineren in de praktijk tot stand gekomen. Op mbo-instellingen worden, met name wanneer het om het BPV-onderdeel van een curriculum gaat, daarbij de FES-middelen – die in belangrijke mate gebruikt worden voor het ontwikkelen van materiaal – aangevuld met Innovatieboxgelden.

Per instelling hebben bijna 1.700 deelnemers binnenschools en iets meer dan 700 deelnemers buitenschools geprofiteerd van een *intensievere begeleiding.* Dit blijkt uit de door de instellingen aangeleverde gegevens (zie de tabellen 3.6a en 3.6b). Zoals te verwachten, gezien het aantal ingeschreven deelnemers, zijn de aantallen bij het ROC's het hoogst, gevolgd door de AOC's en, tenslotte, de vakinstellingen. De verschillen tussen de binnen- en buitenschoolse aantallen deelnemers, en de erbij betrokken docenten, zijn te verklaren door het gegeven dat er binnenschools (ook) met groepen gewerkt kan worden en dat het buitenschools bijna altijd om individuele contacten gaat. In vergelijking met 2006 is het aantal begeleide deelnemers duidelijk toegenomen. Dit wijst er op dat de nieuwe begeleidingsaanpakken, met name binnenschools, bij een groeiende groep deelnemers ingezet worden. Voor 2007 zijn van veel meer instellingen dan in 2006 gegevens bekend. Het lijkt er op dat de opvallende gegevens voor 2006 (gemiddeld meer begeleide deelnemers bij AOC's en vakinstellingen dan bij ROC's) door de veel kleinere informatiebasis in 2006 verklaard kunnen worden.

Tabel 3.6a – Aantal deelnemers en docenten betrokken bij binnenschoolse begeleiding

Doel 2.3 verbeteren binnenschoolse begeleiding	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen
Binnenschools				
Aantal instellingen	37	19	9	9
Totaal bedrag (€)	2.413.085	1.007.556	272.802	280.913
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	65.219	97.862	30.311	31.213
totaal aantal deelnemers (2007)	61.878	56.612	2.278	2.988
gemiddelde aantal deelnemers per instelling (2007)	**1.672**	**2.980**	**253**	**332**
gemiddelde aantal deelnemers per instelling (2006)	1.100	1.175	1.525	635
Binnenschools				
Aantal instellingen	42	24	9	9
Totaal bedrag (€)	2.801.686	2.247.971	272.802	280.913
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	66.707	93.665	30.311	31.213
totaal aantal docenten (2007)	1.314	1.016	124	174
gemiddelde aantal docenten per instelling (2007)	**31**	**42**	**14**	**19**

Tabel 3.6b – Aantal deelnemers en docenten betrokken bij buitenschoolse begeleiding

Doel 2.4 Verbeteren buitenschoolse begeleiding	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen	hogeschool
Buitenschools					
Aantal instellingen	37	19	9	8	1
Totaal bedrag (€)	736.163	544.921	128.414	8.500	54.328
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	19.896	28.680	14.268	1.063	54.328
totaal aantal deelnemers (2007)	10.679	8.321	1.300	788	270
gemiddelde aantal deelnemers per instelling (2007)	**289**	**438**	**144**	**99**	**270**
gemiddelde aantal deelnemers per instelling (2006)	200	105	375	205	
Buitenschools					
Aantal instellingen	41	23	9	8	1
Totaal bedrag (€)	1.029.725	838.483	128.414	8.500	54.328
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	25.115	36.456	14.268	1.063	54.328
totaal aantal docenten (2007)	711	559	100	34	18
gemiddelde aantal docenten per instelling (2007)	**17**	**24**	**11**	**4**	**18**

In de tabellen 3.7a en 3.7b is een vergelijking gemaakt tussen ambitie en realisatie voor het totaal aantal deelnemers en docenten, dat betrokken is bij de binnen- en buitenschoolse begeleiding in 2007. De onderzoeksgroep voor deze vergelijking is kleiner, omdat alleen die instellingen zijn meegenomen die zowel ambitie als realisatie in de vragenlijst hebben ingevuld. Omdat tabel 3.6a en 3.6b een betere schatter is van de gerealiseerde aantallen voor de gehele populatie, beperken we ons hier alleen tot het relatieve verschil tussen ambitie en realisatie. Duidelijk is dan dat bij doel 2.3 de geambieerde aantallen deelnemers en docenten voor respectievelijk 88 en 79 procent zijn gerealiseerd en bij doel 2.4 voor 74 en 79 procent. Dat is voor alle instellingen bij elkaar geen slechte score, waar alleen de resultaten van de AOC's als groep ver onder de ambities blijven, wat na nadere analyse vooral aan één instelling te wijten is.

Tabel 3.7a – Aantal deelnemers en docenten betrokken bij binnenschoolse begeleiding, vergelijking ambitie met realisatie in 2007

Doel 2.3 verbeteren binnenschoolse begeleiding	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen
Binnenschools Aantal instellingen	27	15	6	6
totaal aantal deelnemers: **ambitie**	33.205	27.734	3.100	2.371
totaal aantal deelnemers: **realisatie**	29.108	25.837	1.300	1.971
Binnenschools Aantal instellingen	29	17	6	6
totaal aantal docenten: **ambitie**	1.235	918	170	147
totaal aantal docenten: **realisatie**	970	748	100	122

Tabel 3.7b – Aantal deelnemers en docenten betrokken bij buitenschoolse begeleiding, vergelijking ambitie met realisatie in 2007

Doel 2.4 verbeteren buitenschoolse begeleiding	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen	hogeschool
Buitenschools Aantal instellingen	28	15	7	5	1
totaal aantal deelnemers: **ambitie**	13.355	9.452	3.100	533	270
totaal aantal deelnemers: **realisatie**	9.899	7.796	1.300	533	270
Buitenschools Aantal instellingen	29	16	7	5	1
totaal aantal docenten: **ambitie**	686	476	170	22	18
totaal aantal docenten: **realisatie**	539	399	100	22	18

In een aantal gevallen worden de behaalde resultaten in meer kwantitatieve termen op deelnemersniveau aangegeven. Het Mediacollege meldt: *"een afname van het aantal niet geplaatste deelnemers en van afgebroken stages".* ROC Eindhoven refereert aan ODIN gegevens over de toegenomen tevredenheid van de deelnemers over het onderwijs: *"van 6,7 naar een 7,0".* Dezelfde instelling rapporteert dat het aantal uitvallers in de laatste jaren is gedaald van 13,6 procent naar 11,7 procent: *"een relatieve verbetering van ruim 20%".* Het zou waardevol zijn wanneer in de toekomst meer instellingen dit type gegevens zouden verstrekken. Een andere optie is om na te gaan in hoeverre er een link te leggen valt tussen de inzet van Innovatiebox (en Stagebox) middelen en MBO-Benchmark resultaten.

3.5.2 Doel 3: verbeteren van de aansluiting en doorstroming binnen de beroepskolom

Activiteiten

Vrijwel alle instellingen gaven voor 2006 aan dat Innovatieboxgelden worden ingezet om de doorstroom vanuit vmbo via ROC / AOC / Vakinstelling naar hbo te verbeteren. Deze conclusie geldt onverkort voor 2007. Veel van de 2006 gestarte activiteiten zijn door de instellingen in 2007 gecontinueerd. Alle mbo-instellingen nemen deel aan regionale overlegorganen of platforms voor specifieke opleidingen. Het Nova College verwijst onder ander naar een convenant voor de aansluiting van ICT-mbo op ICT-hbo opleidingen, een doorstroomtraject binnen de Maritieme Academie, een zesjarig onderwijsprogramma mbo – hbo in de zakelijke dienstverlening, en een doorlopende zorgstructuur vmbo-mbo binnen zorg en techniek (IJmond IJzersterk). Een tweede voorbeeld: SintLucas. Deze vakinstelling heeft afspraken met vmbo's en hbo's en met de University van Lincoln voor een snelle doorstroming naar een bachelor opleiding. Ook zijn er doorstroomconvenanten met ROC's voor deelnemers die, door tegenvallende studieresultaten, niet meer bij de opleiding kunnen studeren. Er lijkt een groeiende belangstelling te zijn voor het maken van 'verkorte' mbo- hbo opleidingen. Hiervan wordt onder andere melding gemaakt door de ROC Mondriaan, ROC Ter Aa en ROC Zeeland.

Binnen veel van de andere instellingen – waarvoor een soortgelijke lijst gemaakt zou kunnen worden – neemt de 'warme overdracht' van vmbo naar mbo, en dan vooral het daarbij te hanteren portfolio, een belangrijke plaats in (onder andere ROC Landstede en ROC Kop van Noord

Holland). In een aantal gevallen krijgen specifieke doelgroepen extra aandacht. ROC Nijmegen zet in op meisjes in de techniek, terwijl ROC Tilburg activiteiten voor ouders ontplooit.

Tabel 3.8 – Kernactiviteiten bij Innovatieboxdoel 3: verbeteren van aansluiting binnen de beroepskolom

	Totaal	ROC	AOC	Vakinstelling
	% instellingen dat deze kern activiteit noemt	%	%	%
Kernactiviteit	(N = 42)	(N = 27)	(N = 7)	(N = 8)
Doel 3: Verbeteren aansluiting binnen de beroepskolom				
a maken afspraken doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo	83%	100%	30%	75%
b verbeteren in-, door- en uitstroomsysteem	26%	30%	43%	0%

Noot: de percentages zijn ondergrenzen. Mbo-instellingen geven niet alle activiteiten op die men onder een doel uitvoert, maar uitsluitend degene die als belangrijkste worden gezien. In die zin gaat het om kernactiviteiten.

Resultaten

De opbrengst van de investeringen van Innovatieboxgelden zijn op twee hoofdterreinen terug te vinden. In de eerste plaats in de reeks convenanten die tussen vmbo's, mbo's en hbo's zijn afgesloten. Er is een duidelijk streven naar het zorg dragen voor doorlopende leerlijnen. Het tweede gebied betreft de procedures en materialen ontwikkeld voor de overdracht van het vmbo naar het mbo. Duidelijk is wel dat de discussies over het 'optimale' overdrachtportfolio nog niet afgerond zijn (zie ook hoofdstuk 6).

3.5.3 Doel 4: vernieuwen van het beroepsonderwijs met het bedrijfsleven, met name het MKB

Bijna de helft van de mbo-instellingen geeft aan dat het bedrijfsleven betrokken is bij – het overleg over – de uitvoering van kernactiviteiten gericht op het verbeteren van het beroepsonderwijs. Het gaat om betrokkenheid op drie niveaus.

Het eerste niveau betreft het niveau van het *strategisch beleid*. Hierbij overlegt het College van Bestuur van een instellingen met representanten van het regionale bedrijfsleven over onderwijsontwikkelingsprioriteiten voor de komende jaren. SintLucas heeft hiervoor de Raad van Advies in het leven geroepen en ROC Deltion College een representatieve Adviesgroep gerealiseerd. ROC Eindhoven neemt deel aan en draagt bij aan het overleg over de verdere uitbouw van Brainport Eindhoven. Door de wisselwerking met strategische regionale partners krijgen de plannen voor het (toekomstige) onderwijsaanbod verder vorm.

Het tweede niveau is het *tactische planningsniveau*. Binnen de ruimte van de beleidsmatige piketpaaltjes geven deskundigen vanuit school en bedrijf inhoudelijke vorm aan ontwikkelingsplannen en voeren deze samen uit. CIBAP Vakcollege werkt met expertgroepen om: *"het bedrijfsleven beter bij het onderwijs te betrekken*". ROC ter Aa werkt aan een convenant met het bedrijfsleven met afspraken over nieuwe opleidingstrajecten. In Tiel is een Werkgeversadviespunt opgezet. Via dit punt wordt ROC Rivor geïnformeerd over ontwikkelingen op de regionale

arbeidsmarkt en worden bedrijven op de hoogte gebracht over scholingsmogelijkheden bij dit ROC.

Het derde niveau betreft het – van oudsher bekende – *operationele uitvoeringsniveau*: mbo-instelling en bedrijf geven samen vorm aan onderwijs. Het vormgeven kan slaan op de fase waarin een nieuwe opleiding vorm krijgt. Bijvoorbeeld een optiek opleiding, een medische instrumentatie technicus, een stoffeerdersopleiding of een junior melkvee academie (respectievelijk Regio College, Rijn IJssel, Noorderpoortcollege en AOC Oost). Ook kan het gaan om het uitvoeren van bestaande programma´s waaraan bedrijven via onder andere gastlessen een bijdrage leveren.

Tabel 3.9 – Kernactiviteiten bij Innovatieboxdoel 4: vernieuwen beroepsonderwijs met het bedrijfsleven

Kernactiviteit	Totaal % instellingen dat deze kern activiteit noemt (N = 42)	ROC % (N = 27)	AOC % (N = 7)	Vakinstelling % (N = 8)
Doel 4: Vernieuwen beroepsonderwijs met (MKB) bedrijven				
a verbeteren samenwerking op beleidsmatig niveau	10%	8%	0%	13%
b verbeteren samenwerking op planningniveau	20%	19%	15%	25%
c verbeteren samenwerking op onderwijsuitvoerend niveau	17%	19%	28%	0%

Noot: de percentages zijn ondergrenzen. Mbo-instellingen geven niet alle activiteiten op die men onder een doel uitvoert, maar uitsluitend degene die als belangrijkste worden gezien. In die zin gaat het om kernactiviteiten.

Resultaten
Alle mbo-instellingen werken aan het verder op- en uitbouwen van een relatienetwerk op de verschillende niveaus (zie ook hoofdstuk 6). Op het onderwijsuitvoerend niveau gaat het met name om het verder introduceren van het competentiegericht onderwijs binnen het bedrijfsleven. Dit niveau van overleg kennen de instelling al van oudsher. De intensivering en de groei heeft vooral op de beide andere niveaus plaats. De indruk is dat op planningsniveau sprake is van intensivering, door een grotere inzet van veldoverleg en bedrijfsadviescommissies. Op beleidsmatig niveau is er vooral sprake van het zoeken naar best passende manieren waarop het regionale bedrijfsleven bij het vormgeven aan het lange(re) termijn beleid van een mbo-instelling betrokken kan worden.

3.5.4 Doel 5: bevorderen ondernemerschap

Activiteiten
Bij dit doel spitsen de kernactiviteiten zich toe op twee onderdelen, die beide gericht zijn op het bieden van gelegenheid aan deelnemers om – onder zoveel mogelijk reële omstandigheden – te ervaren wat het is om ondernemer te zijn. Bij het eerste onderdeel gaat het er om ondernemende competenties in zoveel mogelijk opleidingen aan de orde te laten komen. De trend - zij het nog een niet erg sterke – is om ondernemerschap onderdeel van meer, zo niet alle oplei-

dingen te maken. Gilde Opleidingen biedt de 'ondernemersopleiding' aan deelnemers van alle sectoren. Het is een programma met: *"workshops waarin de verschillende aspecten van het ondernemerschap aan bod komen. Tevens is er een netwerk van coaches en inleiders uit het bedrijfsleven. …. (zij) zijn ook bereid om in het reguliere onderwijs gastlessen of workshops te geven"*. Het Noord Holland Ondernemers College van het NOVA College werkt op een soortgelijke wijze.

Het tweede onderdeel omvat het uitvoeren van reële opdrachten voor bedrijven in een op de onderwijsinstelling opgezette (simulatie)onderneming. Een voorbeeld zijn de mini-ondernemingen als onderdeel van het project 'Jong Ondernemen'' (onder andere door Nimeto en CIBAP Vakcollege). De nadruk ligt hierbij vooral op het 'aan den lijve' ervaren wat het is een bedrijf op te zetten en te leiden. De stap van een simulatie- naar een echt bedrijf is, vooral op de vakinstellingen niet groot. Vanzelfsprekend geldt dat er een duidelijke link is tussen de kernactiviteiten binnen dit doel en die binnen subdoel 2.1: het versterken van de bpv. Bij veel van de nieuwere leerwerkvormen komen aan ondernemerschap gelieerde competenties aan de orde.

Tabel 3.10 – Kernactiviteiten bij Innovatieboxdoel 5: bevorderen ondernemerschap

	Totaal	ROC	AOC	Vakinstelling
	% instellingen dat deze kern activiteit noemt	%	%	%
Kernactiviteit	(N = 42)	(N = 27)	(N = 7)	(N = 8)
Doel 5: Bevorderen ondernemerschap				
a uitvoeren opdrachten voor bedrijven	30%	33%	15%	25%
b ontwikkelen ondernemende competenties	17%	22%	15%	0%

Noot: de percentages zijn ondergrenzen. Mbo-instellingen geven niet alle activiteiten op die men onder een doel uitvoert, maar uitsluitend degene die als belangrijkste worden gezien. In die zin gaat het om kernactiviteiten.

Resultaten

De uiteindelijke opbrengst van de investeringen in het bevorderen van ondernemerschap zijn pas op langere termijn zichtbaar in het aantal startende ondernemingen. De indruk is wel dat er op de mbo-instellingen een toenemende belangstelling voor het thema ondernemerschap is. De gegevens in tabel 3.11a kunnen als baseline-gegevens gebruikt worden in de komende jaren om te zien of deze indruk juist is. In 2007 namen, gemiddeld per instelling, een kleine 400 deelnemers en 32 docenten deel aan op ondernemen gerichte activiteiten. Bij vakinstellingen wat meer dan bij AOC's. Waarschijnlijk omdat het zelfstandig ondernemerschap bij deelnemers van vakinstellingen wat vaker een echte optie is.

Tabel 3.11a – Aantal deelnemers en docenten betrokken bij bevordering ondernemerschap

Doel 5	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen
Bevorderen ondernemerschap				
Aantal instellingen	36	19	8	9
Totaal bedrag (€)	737.354	644.343	27.758	65.253
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	20.482	33.913	3.470	7.250
totaal aantal deelnemers	14.015	13.716	50	249
gemiddelde aantal deelnemers per instelling (2007)	**389**	**722**	**6**	**28**
Bevorderen ondernemerschap				
Aantal instellingen	39	22	9	8
Totaal bedrag (€)	751.421	700.991	35.177	15.253
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	19.267	31.863	3.909	1.907
totaal aantal docenten (2007)	1.265	1.217	22	26
gemiddelde aantal docenten per instelling (2007)	**32**	**55**	**2**	**3**

In tabel 3.11b vergelijken we de geambieerde aantallen deelnemers en docenten die betrokken zijn bij bevordering van het ondernemerschap, wederom alleen voor die instellingen die beide gegevens opgeleverd hebben. Iets meer dan 90 procent van het geambieerde totale aantal deelnemers is gerealiseerd en 86 procent van het geambieerde totale aantal docenten. Een goede score voor alle instellingen gezamenlijk.

Tabel 3.11b – Aantal deelnemers en docenten betrokken bij bevordering ondernemerschap, vergelijking ambitie met realisatie in 2007

Doel 5	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen
Bevorderen ondernemerschap				
Aantal instellingen	25	14	6	5
totaal aantal deelnemers: **ambitie**	15.339	15.025	100	214
totaal aantal deelnemers: **realisatie**	13.917	13.668	50	199
Bevorderen ondernemerschap				
Aantal instellingen	26	15	7	4
totaal aantal docenten: **ambitie**	722	685	27	10
totaal aantal docenten: **realisatie**	624	592	22	10

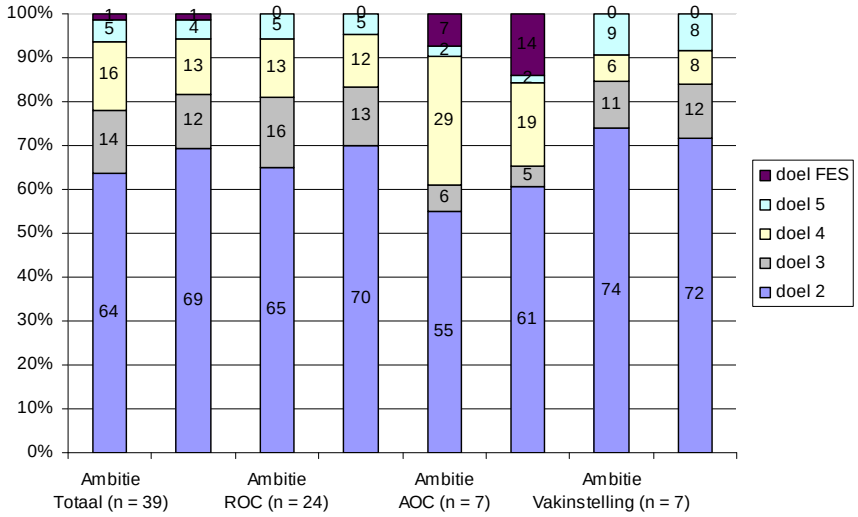
3.6 Vergelijking gerealiseerde met geambieerde verdeling Innovatieboxmiddelen in 2007

Vergelijking ambitie met realisatie verdeling Innovatieboxmiddelen in 2007, totaal en per type instelling

Het is de mbo-instellingen gevraagd – naast de gerealiseerde – ook de geambieerde verdeling in 2007 van de Innovatieboxmiddelen over de doelen aan te geven. Niet van alle instellingen waarover financiële gegevens bekend zijn over de feitelijke inzet, weten we hun ambities. Voor de 39 instellingen die zowel gegevens over de gerealiseerde als geambieerde inzet van Innovatieboxmiddelen over de doelen hebben geleverd, is een vergelijking grafisch weergegeven in

onderstaande figuren 3.6 (voor de doelen 2 tot en met 4) en 3.7 (voor de subdoelen 2.1 tot en met 2.4).

Figuur 3.6 – Vergelijking gerealiseerde met geambieerde verdeling Innovatieboxmiddelen over de doelen in 2007

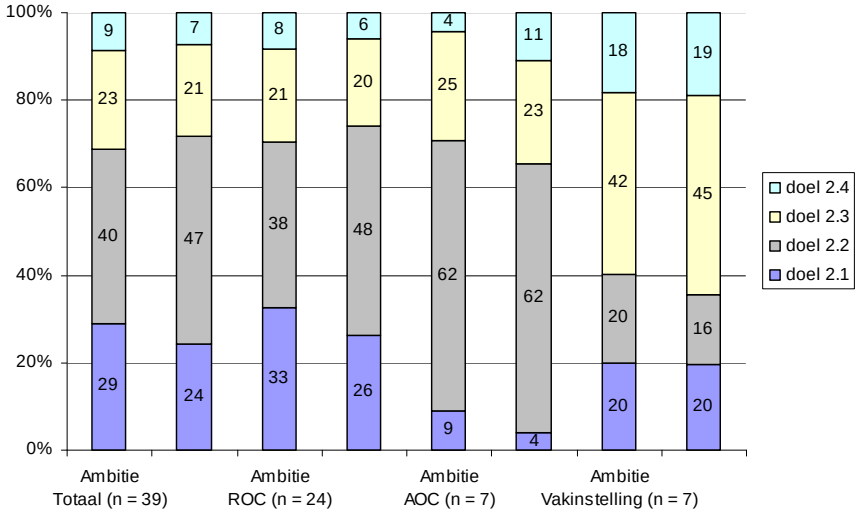


* De enige hogeschool is niet apart grafisch weergegeven, maar is wel meegenomen in de totaalkolom.

Op de vakinstellingen na, zetten de mbo-instellingen ongeveer 5 procentpunten meer Innovatieboxmiddelen in voor het bevorderen van competentiegericht beroepsonderwijs (doel 2) dan vooraf geambieerd. Dit zou een teken aan de wand kunnen zijn dat de invoering van competentiegericht onderwijs meer tijd / geld kost dan verwacht. Instellingen geven in ieder geval wel aan dat doel 2 het belangrijkste doel is en momenteel de hoogste prioriteit krijgt. Uit de ingevulde vragenlijsten en uit de telefonische interviews wordt dit meermaals genoemd. Enkele voorbeelden zijn ROC Menso Alting College, die "*vooral inzet op de omvorming van onderwijs naar CGO"*, AOC Edudelta die meldt dat *"de inspanning voor implementatie CGO groot is"* en zelfs dat *"Innovatiebox onvoldoende financiering biedt"*. De vakinstelling Hout- en Meubileringscollege ziet de Innovatieboxmiddelen als "*katalysator van voornamelijk de invoering van CGO"*. In een andere vakinstelling De Eindhovense School worden de middelen ook *"voornamelijk ingezet om CGO te stimuleren"*. De invoering van CGO is daarbij ook een breed 'project' waar een groot palet aan activiteiten onder valt, van het opzetten van leerbedrijven en –afdelingen tot het invoeren van nieuwe informatiesystemen, het professionaliseren van praktijkopleiders, docenten(teams) en het opzetten van Zorg Advies Teams (ZAT's).

De vakinstellingen blijven met de feitelijke inzet het dichtst bij de originele planning. De AOC's kennen een aanzienlijk verschil tussen wat geambieerd is te besteden aan doel 4, het vernieuwen van het beroepsonderwijs, samen met het bedrijfsleven (29%), en wat feitelijk is besteed (19%). AOC's hebben meer Innovatieboxmiddelen gebruikt als cofinanciering voor de FES dan geambieerd (14% versus 7%).

Figuur 3.7 – Vergelijking gerealiseerde en geambieerde verdeling Innovatieboxmiddelen over de subdoelen van doel 2 in 2007



* De enige hogeschool is niet apart grafisch weergegeven, maar is wel meegenomen in de totaalkolom.

Ook voor de subdoelen van doel 2, bevorderen CGO, bestaan verschillen tussen de geambieerde en gerealiseerde verdeling van de middelen. Het zijn de ROC's die meer (10 procentpunten) middelen besteden aan het flexibiliseren en optimaliseren van de schoolorganisatie (subdoel 2.2). Dit subdoel kan gezien worden als de eerste fase van de invoering van het CGO: het voorzien in de randvoorwaarden. In 2007 moeten de ROC's dus, meer dan verwacht, middelen hierop inzetten, wat aan zou kunnen geven dat de invoering ervan iets minder snel gaat dan gehoopt.

Vergelijking geambieerde met gerealiseerde inzet Innovatieboxmiddelen in 2007, per instelling
Hiervoor is de geambieerde en gerealiseerde verdeling van de Innovatieboxmiddelen over de doelen over de totale groep instellingen en over de groepen ROC's, AOC's en vakinstellingen weergegeven. Het is interessant om te weten hoe deze relatie is tussen ambitie en realisatie *per instelling*. Als er geen verschil zou bestaan tussen de geambieerde en gerealiseerde verdeling van middelen over doelen van een groep instellingen, hoeft dit niet te betekenen dat elke individuele instelling een verdeling realiseert zoals het gepland is. Om dit na te gaan, zijn correlatiecoëfficiënten berekend tussen ambitie en realisatie per doel. Uit die analyse blijkt bij elk (sub)doel een significante correlatie te bestaan tussen de ambitie en realisatie van een instelling. Voor de (sub)doelen 2.4, 4 en 5 is deze correlatie matig tot sterk, voor de (sub)doelen 2.1, 2.2, 2.3 en 3 sterk. Geconcludeerd kan worden dat de verdeling van de gelden over de doelen per instelling gemiddeld genomen dicht tot redelijk dicht bij de planning blijft.

Er zijn echter wel verschillen per instelling tussen ambitie en realisatie in 2007 waargenomen. Verschillen tussen de ambitie en realisatie met de Innovatieboxmiddelen bestaan enerzijds uit verschillen in de *procentuele verdeling* van gelden over de doelen (zie figuren 3.6 en 3.7) en anderzijds uit de *hoogte* van de bestede gelden in 2007. De redenen die instellingen opgeven voor de verschillen tussen ambitie en realisatie met betrekking tot de inzet van Innovatieboxmiddelen zijn lastig onder te verdelen in deze tweedeling. De meest genoemde reden (in totaal

zijn 22 redenen genoemd door de instellingen) dat de realisatie achteraf niet overeenkomt met de ambitie vooraf is dat de projecten waar Innovatieboxgelden aan toegewezen worden uiteindelijk niet in zijn geheel plaatsvinden in het jaar waarvoor het begroot is (n = 10). Projecten lopen nog door in 2008 of sommige projecten uit 2006 zijn in 2007 nog lopende. De reden hiervoor kan bijvoorbeeld zijn dat er vertraging is opgelopen (n = 4) in de uitvoering van de projecten of dat prioriteit is gegeven aan andere projecten (n = 4). Een andere genoemde reden is dat de eerste gemaakte inschatting gewoonweg verkeerd was (n = 8). Men roept onder andere*: "er was meer geld nodig voor de implementatie van CGO", "de kosten voor de begeleiding van deelnemers waren hoger dan verwacht", "begroting was onjuist"*, maar ook meer positieve geluiden als *"er is (onverwacht) veel innovatie met bedrijven gerealiseerd"* of *"er is meer gebruik gemaakt van leerwerkplaatsen dan verwacht"* zijn vermeld door twee instellingen.
Een klein deel van de instellingen geeft aan welke maatregelen getroffen worden om de verschillen tussen ambitie en realisatie te overbruggen. Over het algemeen worden de projecten doorgeschoven naar 2008 als er sprake is van vertraging. Slechts drie instellingen spreken van *"meer ondersteuning geven aan activiteiten", "vernieuwde projectadministratie"* en *"slechtlopende projecten stoppen, budget naar goedlopende projecten en nieuwe projecten starten"* als maatregelen.

3.7 Toevoeging van extra middelen[6] aan het Innovatieboxbudget in 2007

Aan de instellingen is gevraagd aan te geven hoeveel additionele middelen men – vrijwillig – aan het Innovatieboxbudget heeft toegevoegd. Uit de analyse van de 47 instellingen die op deze vraag antwoord geven, zie tabel 3.6, wordt duidelijk dat er gemiddeld 54 procent aan extra middelen toegevoegd wordt aan het totaal *ingezette* Innovatieboxbudget in 2007 (dat wil zeggen: het gedeelte van de toegekende Innovatieboxmiddelen van 2007 plus het gedeelte van de eventueel overgebleven Innovatieboxmiddelen uit 2006 dat in 2007 wordt ingezet). Ter vergelijking: aan de Innovatieboxmiddelen van 2006 werden 36 procent extra middelen toegevoegd.
19 van de 47 instellingen (40%) geven overigens aan in zijn geheel geen extra middelen toe te voegen. De ROC's voegen met 55 procent gemiddeld het meeste toe aan extra middelen. De vakinstellingen (49%) en de AOC's (44%) voegen minder extra middelen toe aan het Innovatieboxbudget, hoewel het ook bij deze twee groepen gaat om een substantieel gedeelte.

Tabel 3.12 – Toevoeging van extra middelen aan de Innovatieboxmiddelen in 2007

type instelling	aantal instellingen	totaal ingezette Innovatieboxbudget in 2007	inzet extra middelen in 2007	inzet extra middelen in 2007 (%)
ROC	27	20.747	11.420	55%
AOC	9	1.920	844	44%
Vakinstelling	10	975	480	49%
Hogeschool	1	161	0	0%
Totaal	47	23.802	12.745	54%

bedragen x € 1.000

De extra middelen kunnen afkomstig zijn uit de eigen reguliere basisfinanciering, uit andere subsidieregelingen of van regionale partners. De instellingen geven aan dat het merendeel

6 Bij de Innovatiebox is het toevoegen van extra middelen optioneel en geen – zoals bij de FES – voorwaarde.

(88%) van de middelen die toegevoegd worden aan het Innovatieboxbudget afkomstig zijn uit de eigen reguliere basisfinanciering, zie tabel 3.13.

Tabel 3.13 – Bronnen van extra middelen aan Innovatieboxbudget in 2007

type instelling	aantal instellingen	inzet extra middelen in 2007	uit reguliere basis-financiering (%)	uit andere subsidie-regelingen (%)	van derden / (regionale) partners (%)
ROC	27	11.420	89%	1%	10%
AOC	9	844	70%	18%	12%
Vakinstelling	10	480	100%	0%	0%
Totaal	46	11.278	88%	2%	9%

bedragen x € 1.000

In een enkel geval zijn de toegevoegde middelen een reservering van Innovatieboxmiddelen die in 2008 toegekend worden. Deze zijn tijdelijk voorgefinancierd met middelen uit de reguliere basisfinanciering. Met name de AOC's voegen middelen toe uit andere bronnen dan de reguliere basisfinanciering. Gemiddeld 18 procent van het toegevoegde geld is bij de AOC's afkomstig uit andere subsidieregelingen en 12 procent komt van (regionale) partners. Bij de ROC's komt 10 procent van de toegevoegde middelen van (regionale) partners. Er wordt bij de ROC's nauwelijks geld uit andere subsidieregelingen gebruikt voor de doelen van de regeling Innovatiebox. Vakinstellingen gebruiken alleen de reguliere basisfinanciering als bron om extra gelden toe te voegen aan het Innovatieboxbudget.

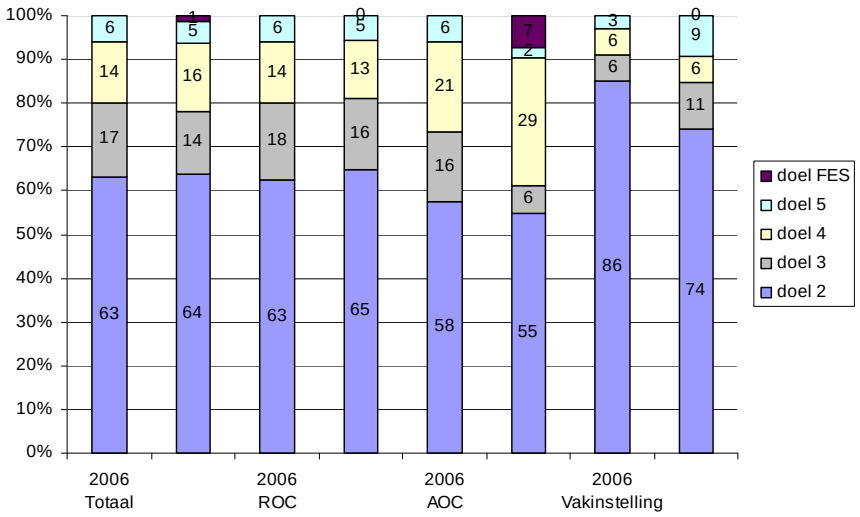
3.8 Vergelijking inzet Innovatieboxmiddelen 2006 met 2007

Hoe verhoudt de inzet van de Innovatieboxmiddelen 2006[7] zich met die in 2007? De verdeling over de doelen 2 tot en met 4 is in figuur 3.8 weergegeven en over de subdoelen 2.1 tot en met 2.4 in figuur 3.9. Er dienen enkele kanttekeningen geplaatst worden bij het vergelijken van de cijfers 2006 met 2007. De gegevens 2007 staan voor de *ambitie met de Innovatieboxmiddelen die in het verslagjaar 2007 hebben plaatsgevonden*. De gegevens 2006 hebben betrekking op de *ambitie met Innovatieboxmiddelen die in 2006 verkregen zijn* (en die dus ook in 2007 en volgende jaren besteed mogen worden). Gegevens over de gerealiseerde inzet in 2006 zijn niet voorhanden, daarom is gekozen om de ambities met elkaar te vergelijken. De vergelijking tussen ambities 2006 en ambities 2007 zijn gemaakt voor de (groepen) instellingen gezamenlijk, alsook per instelling.

Vergelijking ambitie 2006 – ambitie 2007, alle (groepen) instellingen gezamenlijk
Alle instellingen gezamenlijk verdelen de Innovatieboxmiddelen in 2007 ongeveer gelijk over de doelen als in 2006. Dat geldt zowel voor de hoofd- als subdoelen. Gekeken naar type instelling zien we alleen een consistent beeld voor de totale groep ROC's. Zowel de groep AOC's als de groep vakinstellingen plannen de verdeling van de middelen over de doelen anders in 2007 dan in 2006.

7 Zie voor originele figuur Meijer e.a., oktober 2007, figuur 3.2.

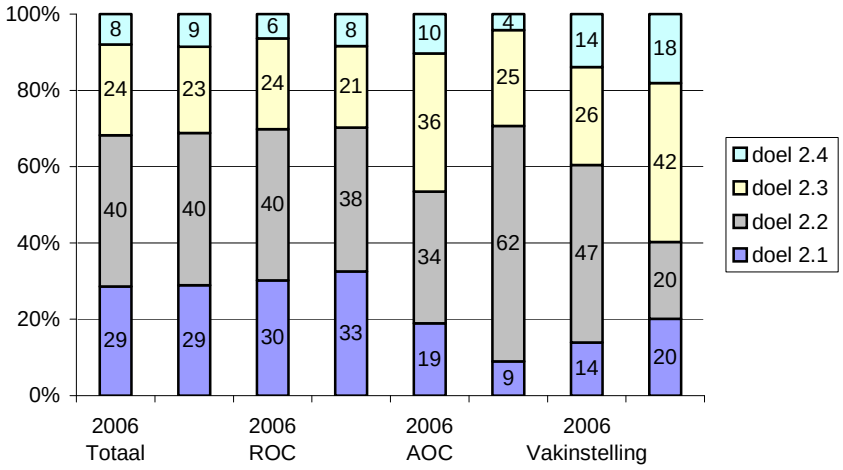
Figuur 3.8 – Vergelijking ambitie Innovatieboxmiddelen 2006 met 2007, doelen 2 tot en met 5



AOC's leggen gezamenlijk in 2007 een hogere prioriteit aan het vernieuwen van beroepsonderwijs samen met het bedrijfsleven (doel 4) dan in 2006 en een lagere prioriteit aan het verbeteren van de aansluiting in de beroepskolom (doel 3). Doel 2 – bevorderen CGO – heeft ongeveer dezelfde prioriteit gekregen, maar binnen dit doel is het accent in 2007 duidelijk verschoven naar subdoel 2.2, het optimaliseren en flexibiliseren van de schoolorganisatie.
De vakinstellingen zijn van plan het bevorderen van ondernemerschap (doel 5) en het verbeteren van de aansluiting in de beroepskolom (doel 3) in 2007 een groter aandeel van de Innovatieboxmiddelen toe te schrijven en juist wat minder in te zetten (hoewel nog steeds het overgrote deel) op de bevordering van CGO, doel 2. Binnen doel 2 zijn er ook accentverschuivingen. Zo willen de vakinstellingen als groep meer middelen aan het verbeteren van de binnenschoolse begeleiding van deelnemers (subdoel 2.3) en minder middelen aan het optimaliseren en flexibiliseren van de schoolorganisatie (subdoel 2.2) besteden.

Vergelijking ambitie 2006 – ambitie 2007, per instelling
Er is ook per instelling gekeken naar de vergelijking tussen ambitie 2006 en ambitie 2007. Hiervoor zijn de correlatiecoëfficiënten berekend. Er blijkt nauwelijks een significante correlatie te bestaan tussen de geambieerde inzet van Innovatieboxmiddelen op een doel in 2006 en de geambieerde inzet op dat doel in 2007. Er is voor subdoel 2.3 een zwakke tot matige correlatie en voor doel 3 een matige tot sterke correlatie. Dit betekent dat alleen voor deze beide doelen een verband bestaat tussen het percentage van de middelen dat de instelling op dat doel in wil zetten in 2006 en het percentage in 2007. Er hebben dus per instelling verschuivingen plaatsgevonden in hoe men de middelen over de doelen wil besteden.

Figuur 3.9 – Vergelijking ambitie Innovatieboxmiddelen 2006 met 2007, subdoelen 2.1 tot en met 2.4



4 Inzet Stageboxmiddelen in 2007

4.1 Het beschikbaar Stageboxbudget van 2007

In 2007 is er voor de mbo-instellingen in totaal € 24.400.000 beschikbaar uit de regeling Stagebox. Hiervan was € 22.305.828 (91,4%) beschikbaar voor de 42 ROC's, € 568.075 (2,3%) voor de 14 vakinstellingen en € 1.526.098 (6,3%) voor de 11 AOC's (NB. de 4 hogescholen ontvangen geen Stageboxmiddelen).

Het totale Stageboxbudget 2007 is, via de in artikel 4 van de regeling Stagebox Beroepsonderwijs aangegeven, aan de Rijksbijdrage voor de instellingen gerelateerde, sleutel, verdeeld over de instellingen. Voor elk ROC was vanuit de Stageboxmiddelen gemiddeld een bedrag van € 531.091 beschikbaar; voor elke vakinstelling een gemiddeld bedrag van € 40.577 en voor elk AOC een gemiddeld bedrag van € 138.736.

4.2 Toegekende Stageboxmiddelen van 2007 per instelling in de onderzoeksgroep

Tabel 4.1 geeft een overzicht van het gemiddelde, het hoogste en laagste bedrag dat in 2007 aan Stageboxmiddelen is toegekend aan de 54 instellingen waarvan informatie bekend is over de inzet van de Stageboxmiddelen in 2007. De hogescholen krijgen geen Stageboxmiddelen toegewezen, net als de vakinstellingen SintLucas en de Leidse Instrumentmakersschool. Het hoogste bedrag, € 1.526.456 is voor het Albeda College.

Doordat niet alle instellingen aan het onderzoek hebben meegedaan wijken de gemiddelde Stageboxtoekenningen van de instellingen in tabel 4.1 iets af van de eerder genoemde gemiddelden. De afwijkingen vormen geen noemenswaardige invloed op de uitkomsten van de analyses.

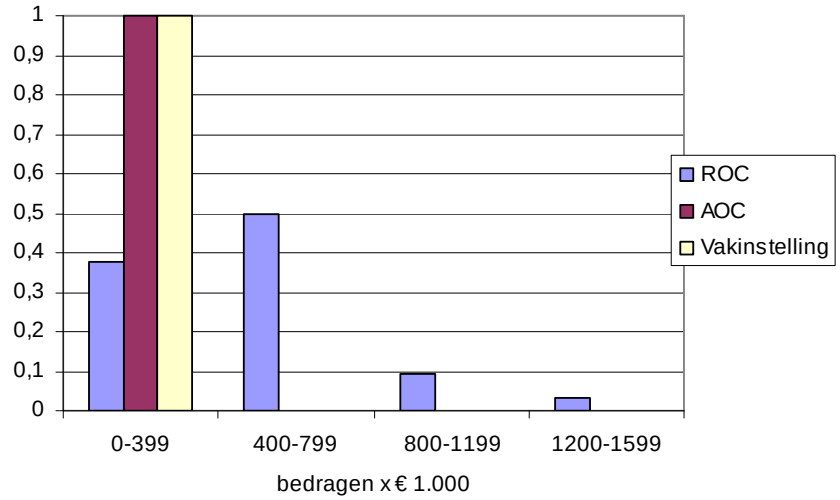
Tabel 4.1 – Stageboxmiddelen van 2007: gemiddelde, hoogste en laagste toekenning (in onderzoeksgroep)

type instelling	aantal instellingen	gemiddelde SB toekenning	laagste SB toekenning	hoogste SB toekenning
ROC's	32	522	108	1.526
AOC's	9	116	47	279
Vakinstellingen	12	32	0	191
Hogescholen	1	0	0	0
Totaal	54	336		

bedragen x € 1.000 SB = Stagebox

Figuur 4.1 geeft een beeld van de verdeling van de Stageboxtoekenning over de instellingen. Ook hier komt weer het verschil in omvang tussen instellingen tot uiting. Geen van de AOC's en de vakinstellingen komt boven de € 400.000 aan Stageboxmiddelen en meer dan 60% van de ROC's ontvangt minstens dat bedrag. Dit beeld is niet veranderd ten opzichte van het beeld met de boxmiddelen uit 2006, zie Meijer & Keppels (2007).

Figuur 4.1 – Instellingen verdeeld naar grootte van de Stageboxtoekenning 2007 (in %)



4.3 Stageboxmiddelen ingezet in 2007

De Stageboxmiddelen zijn, net als de Innovatieboxmiddelen in 2006 voor het eerst toegekend aan de mbo-instellingen. Ook voor deze middelen geldt dat de instellingen vrij zijn om te bepalen in welk jaar – van de periode waarin de regeling loopt – het geld uitgegeven wordt. In onderstaande tabel is weergegeven hoeveel van de toegekende middelen 2006 en 2007 daadwerkelijk besteed zijn in 2007. De 51 instellingen waarvan gegevens over de hoogte van de gerealiseerde besteding bekend zijn, hebben in totaal € 28.180.689 aan Stageboxmiddelen te besteden in 2007. Daarvan is ongeveer 40 procent afkomstig uit de pot met resterende middelen van 2006. Iets meer dan de helft (€ 14.313.527 of 51%) van het beschikbare budget voor 2007 wordt gereserveerd voor toekomstige jaren. Dit is een groter deel dan bij de Innovatieboxmiddelen, waar 30 procent gereserveerd wordt. Wel vergelijkbaar met de Innovatieboxmiddelen is dat de AOC's een groter gedeelte reserveren dan de overige groepen instellingen, namelijk ruim 70 procent. In totaal geven 5 instellingen (3 vakinstellingen en 2 AOC's) aan geheel geen Stageboxmiddelen in 2007 te besteden en dus volledig voor de komende jaren te reserveren.

Tabel 4.2 – Stageboxmiddelen ingezet in 2007

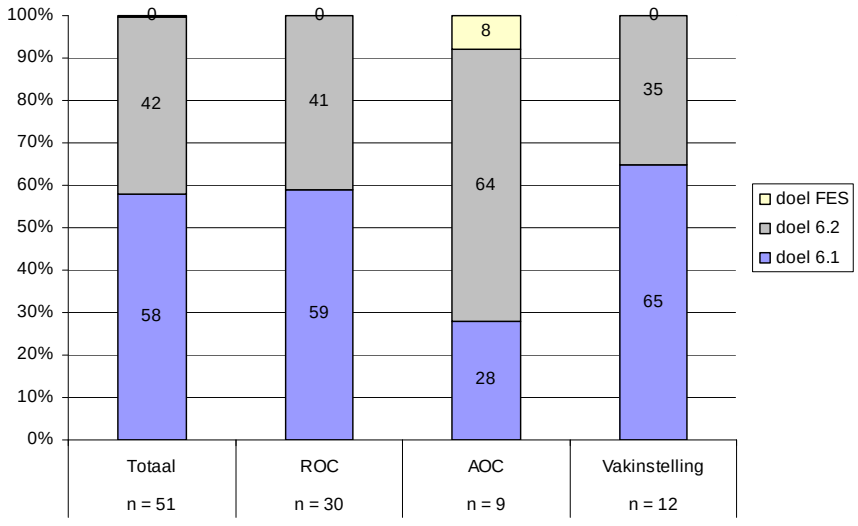
Stagebox	Totaal n = 51	ROC's n = 30	AOC's n = 9	Vakinstellingen n = 12
Toegekende middelen 2007 (x € 1.000)	16.923	15.496	1.042	384
Overgebleven middelen uit 2006 (x € 1.000)	11.258	9.985	982	291
Te besteden middelen in 2007 (x € 1.000)	28.181	25.481	2.025	675
Feitelijk besteed in 2007 (x € 1.000)	**13.867**	**12.944**	**582**	**342**
Resterend (x € 1.000)	14.314	12.538	1.443	333

4.4 De verdeling van de Stageboxmiddelen over de Stageboxdoelen

De verdeling van de Stageboxmiddelen in 2007 over de beide doelen, alle (groepen) instellingen gezamenlijk
Met de Stageboxmiddelen worden twee doelen nagestreefd:
6.1: zorg dragen voor extra stage- en simulatieplaatsen voor moeilijk plaatsbare deelnemers;
6.2: zorg dragen voor intensieve begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers.

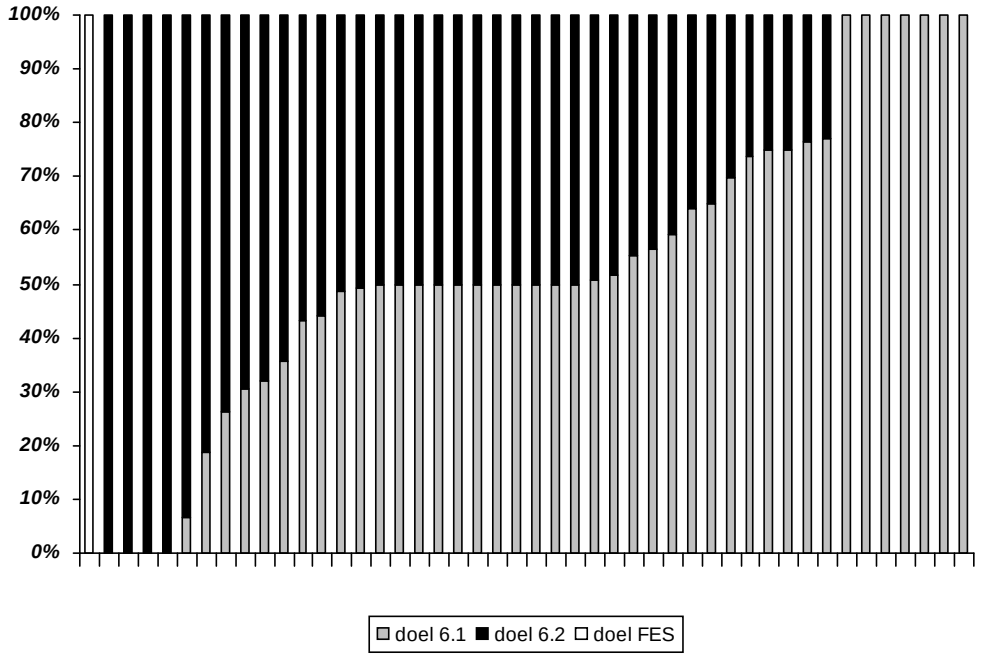
Ook de Stageboxmiddelen kunnen gebruikt worden als cofinanciering van de FES. Alleen een AOC (De Groene Welle) geeft aan deze strategie te hebben gevolgd. Dit AOC heeft zowel de Innovatiebox- als Stageboxmiddelen in zijn geheel gebruikt om de FES-middelen te cofinancieren. Gemiddeld genomen besteden de mbo-instellingen meer middelen aan het realiseren van stage- en simulatieplaatsen voor moeilijk plaatsbare deelnemers dan aan het verbeteren van de begeleiding naar deze stage-/simulatieplaatsen toe. De AOC's besteden juist meer middelen om de begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers naar stage-/simulatieplaatsen te verbeteren.

Figuur 4.2 – De verdeling van de Stageboxmiddelen over de Stageboxdoelen (in %)



De verdeling van de Stageboxmiddelen in 2007 over de beide doelen, per instelling
Per instelling bekeken, zie figuur 4.3, bestaat er een grote mate van variatie in de procentuele verdeling van de Stageboxmiddelen over de beide doelen van de regeling. Zoals gezegd, zet één instelling al haar middelen in als cofinanciering voor de FES (de meest linkse, witte, staaf). Vier instellingen zetten bijvoorbeeld alle middelen in op doel 6.2 (de vier zwarte staven links) en zeven instellingen op doel 6.1 (de 7 grijze staven rechts).

Figuur 4.3 – Verdeling van de Stageboxmiddelen over de Stageboxdoelen, per instelling (geordend op doel 6.1)



4.5 Activiteiten en resultaten

Ook voor de Stagebox is nagegaan welke projecten door de mbo-instellingen zijn uitgevoerd met de per doel beschikbare budgetten. Hierbij is dezelfde werkwijze gevolgd als bij de analyse van de vanuit de Innovatiebox gefinancierde activiteiten. De drie kernactiviteiten die, op basis van een analyse van een beperkt aantal mbo-instellingen in 2006, zijn opgespoord zijn als startpunt voor de analyse van de gegevens 2007 gebruikt. In tabel 4.3 zijn de voor beide jaargangen opgespoorde kernactiviteiten naast elkaar gezet.

Tabel 4.3 – Vergelijking kernactiviteiten binnen de Stagebox in 2006 en 2007

		kernactiviteit in	
		2007	2006
Doel 6.1: zorgen voor stage- en simulatieplaatsen			
a	Werven extra stageplaatsen	ja	ja
b	Verbeteren wervings- en contactprocedures	ja	
c	Opzetten leer(werk)afdelingen en –bedrijven; inzetten leergezinnen	ja	
d	Opzetten simulatiebedrijven	ja	ja
e	Opzetten intern stagebedrijf; uitvoeren opdrachten voor derden	ja	
f	Versterken samenwerkingsverbanden	ja	
doel 6.2: zorgen voor intensieve begeleiding		ja	ja
a	Inzetten extra begeleidingscapaciteit	ja	
b	Zorgen voor geïndividualiseerde, intensievere begeleiding	ja	
c	Professionalisering van docenten	ja	
d	Professionalisering van praktijkbegeleiders	ja	

In de volgende paragrafen komen de kernactiviteiten binnen beide doelen van de Stagebox en de ermee behaalde resultaten aan bod. Voorafgaand daaraan eerst enkele meer algemene kanttekeningen.

(1) Ook het aantal Stageboxprojecten verschilt tussen de instellingen, maar het verschil is minder groot dan bij de Innovatiebox. Aangezien de onderlinge verschillen tussen mbo-instellingen voor wat betreft de budgetten bij de Stagebox veel kleiner zijn dan bij de Innovatiebox, wekt deze conclusie weinig verwondering. Naar schatting worden op een mbo-instelling vanuit de Innovatiebox drie- tot vijfmaal zoveel projecten uitgevoerd als vanuit de Stagebox.

(2) Ook voor de Stagebox projecten geldt dat in 2007 ongeveer de helft nieuw gestart is. De andere helft van de projecten is een voortzetting van in 2006 gestarte activiteiten.

(3) 8 van de 10 mbo-instellingen voert minimaal één kernactiviteit binnen de Stagebox uit. Wordt gekeken hoeveel mbo-instellingen minimaal één kernactiviteit uitvoert binnen één van de twee doelen van de Stagebox dan gaat het om 35 van de 42 instellingen waarvan gegevens bekend zijn. Dit komt overeen met 83% van de instellingen. Voor de goede orde, het gaat hier om een schatting van de ondergrens. De ontbrekende zeven instellingen kunnen niet opgegeven activiteiten uitvoeren.

(4) In vergelijking met 2006 is in 2007 het aantal kernactiviteiten sterk toegenomen. In 2006 werden drie kernactiviteiten onderscheiden. In 2007 zijn het er tien. Deze differentiering in het aantal kernactiviteiten valt vrijwel zeker toe te schrijven aan het feit dat in 2006 de mbo-instellingen pas laat in het kalenderjaar zekerheid hadden over de inzet van de Stagebox. Op dat moment heeft het overgrote deel van de instellingen er voor gekozen om beide Stagebox-doelen te herformuleren als projectdoelen. Bij de voorbereiding van de planning van de inzet van de Stageboxmiddelen in 2007 had men voldoende tijd om te bepalen wat de zwaartepunten in dat jaar zouden worden, hetgeen tot een duidelijke proliferatie in de kernactiviteiten heeft geleid.

Tabel 4.4 – Mbo-instellingen met minimaal één kernactiviteit onder een Stageboxdoel (in%)

doel		Totaal (N = 42)	ROC (N = 27)	AOC (N = 7)	Vakinstelling (N = 8)
6.1	zorgen voor stage- en simulatieplaatsen	83%	93%	72%	63%
6.2	zorgen voor extra begeleiding	40%	40%	72%	25%

4.5.1 Doel 6.1: zorgen voor stage- en simulatieplaatsen voor moeilijk plaatsbare deelnemers

Activiteiten
In 2007 is de aanpak op mbo-instellingen bij het zorgen voor voldoende (simulatie)-BPV plaatsen voor moeilijk plaatsbare deelnemers duidelijk verder gedifferentieerd. Gaat het in 2006 bij dit doel nog om twee, in 2007 zijn zes kernactiviteiten te onderscheiden.

De belangrijkste activiteit van de instellingen is het *werven van extra stageplaatsen*. Men wil graag dat ook AKA- en niveau-1 deelnemers zoveel mogelijk leren binnen echte werksituaties. Veel van de mbo-instellingen investeren Stageboxmiddelen in een groter stagebureau. De bezetting van het stagebureau wordt uitgebreid. Op deze manier slaagt Effatha mbo, een klein ROC voor jongeren met een auditieve en communicatieve beperking, erin om, in samenwerking met Bureau Arbeid, voor alle deelnemers een stageplaats te vinden. De extra persoonkracht wordt ingezet om voor de moeilijk plaatsbare deelnemers *stageplaatsen in verschillende werkvelden* te zoeken. Zo werft het ROC Kop van Noord Holland AKA-stageplaatsen binnen de beveiligingssector, het stadstoezicht, de marine, binnen zorginstellingen (onder andere hotels in de zorg) en via de vrijwilligerscentrale bij vrijwilligersorganisaties.

In samenhang met de meer gerichte werving worden *procedures voor het werven, toewijzen van en begeleiden tijdens stages* verbeterd. Het Mediacollege heeft via een enquête het bestand met basisgegevens over stagebedrijven verfijnd. In samenhang met het beter ‘typeren’ van de deelnemers heeft men de matching van stagiair aan bedrijf sterk kunnen verbeteren hetgeen tot zowel een lagere uitval als een hogere leeropbrengst heeft geleid. Het expertisecentrum van ROC Friese Poort heeft, naast het intensiveren van de contacten met bedrijven, voor het optimaliseren van de toewijzing geïnvesteerd in een verbeterd format voor een deelnemersprofiel. Het Wellantcollege heeft de procedures voor de begeleiding vastgelegd in een draaiboek.

Op mbo-instellingen wordt er expliciet naar gestreefd het leerproces op te bouwen uit een afwisseling van binnenschools en buitenschools praktijkleren, waarbij vaak Innovatie- en Stageboxmiddelen gecombineerd worden ingezet. Landstede: *“We kiezen voor een veelheid aan vormen van praktijkleren om studenten de gelegenheid te bieden zowel oriënterend, oefenend als presterend bezig te zijn gedurende het (praktijk)leren. Door intensieve coaching van studenten … werkt Landstede aan het vergroten van de plaatsingsmogelijkheden van moeilijk plaatsbare deelnemers, … onder andere een groep blinde deelnemers in samenwerking met de Barthimeusgroep”*. Bij het Noorderpoortcollege gaat het om het: *“opbouwen van het opleidingstraject van de deelnemers aan de hand van samenhangende praktijksituaties. Daarbij wordt een deelnemer voorbereid op de stage door ‘natuurlijk leren’ in simulatiebedrijven”.* Grafisch Lyceum Utrecht: *“ALLE moeilijk plaatsbare studenten vinden een stage- of simulatieplaats*

door de intensieve begeleiding. Deze vindt plaats in ons intern leerbedrijf, in de praktijklokalen .. en door extra zorg voor begeleiding studenten te plaatsen in externe stagebedrijven".

Ter voorbereiding op praktijkleren op een stageplek of als alternatief daarvoor zetten meerdere mbo-instellingen *simulatiebedrijven* in, bijvoorbeeld SIMlift voor administratieve beroepen (Graafschap College), BUS voor ICT niveau 2 (Albeda College) en een Salon voor schoonheidsverzorging (ROC Midden Nederland). Met name door vakinstellingen wordt er binnenschools een 'echt' bedrijf opgezet (Media College en de Grafische Lycea Utrecht en Rotterdam). Bedrijfsteams voeren opdrachten uit voor externe opdrachtgevers. Het Grafisch Lyceum in Rotterdam realiseert op deze manier 'intern' 25 stageplaatsen.

Tabel 4.5 – Kernactiviteiten bij doel 6.1: zorgen voor stage- en simulatieplaatsen voor moeilijk plaatsbare deelnemers

	Kernactiviteit	Totaal % instellingen met deze kernactiviteit (N = 40)	ROC % (N = 28)	AOC % (N = 7)	Vakinstelling % (N = 6)
a	Werven extra stageplaatsen	70%	82%	57%	8%
b	Verbeteren wervings- en contactprocedures	15%	15%	14%	8%
c	Opzetten leer(werk)afdelingen en –bedrijven; inzetten leergezinnen	30%	40%	14%	0%
d	Opzetten simulatiebedrijven	20%	29%	0%	0%
e	Opzetten intern stagebedrijf; uitvoeren opdrachten voor derden	10%	4%		50%
f	Versterken samenwerkingsverbanden	25%	32%	14%	0%

Noot: de percentages zijn ondergrenzen. Mbo-instellingen geven niet alle activiteiten op die men onder dit doel uitvoert, maar uitsluitend degene die als belangrijkste worden gezien. In die zin gaat het echt om kernactiviteiten.

Een volgende onderdeel van een leertraject stap is het werken met *leer(werk)afdelingen of leer(werk)bedrijven*. De Leerwerkplek MondoVerde is inmiddels een integraal onderdeel van het curriculum dierverzorging bij AOC CitaVerde. ROC Nijmegen heeft de leerbedrijven ROC4NEC, ZetNet en het Outdoor-servicecentrum. De ROC Mondriaan werkt met 23 leerafdelingen in het basisonderwijs. Een specifieke vorm van een leer(werk)'bedrijf' is het *'leergezin'*. Een viertal mbo-instellingen verwijst er naar. Het Da Vinci College plaats: *"leerlingen helpende gezondheidszorg en welzijn in gezinnen om passende werkervaring op te doen onder intensieve begeleiding"*. ROC Tilburg meldt dat*: "voor zorg en welzijn hiervoor het construct leergezinnen werd opgezet. … Ongeveer 30 leerlingen hebben op deze manier een (vervangende) stageplaats gekregen".*

Nog verder opschuivend op de dimensie van binnenschoolse theorie naar buitenschoolse bedrijfspraktijk komen 'binnenschoolse' winkelcentra in beeld. Dat wil zeggen een aantal winkels die zich, soms letterlijk (zoals in Nijmegen) onder het dak van het ROC bevinden. Hierbij gaat het soms om leer(werk)bedrijven die voor rekening en risico van de onderwijsinstelling zijn. In andere gevallen (onder andere De Rooi Pannen) worden: *"de units – in het onderwijswinkelcentrum - bezet en geëxploiteerd door bedrijven (voor eigen risico). Door deze samenwerking*

creëren de bedrijven meer stageplaatsen. Deze worden ingevuld door onze deelnemers naar ieders tevredenheid".

Om de steeds nauwere vormen samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven goed vorm te geven werkt zeker een kwart van de mbo-instellingen in het kader van de Stagebox aan het opzetten van *nieuwe samenwerkingsverbanden.* Het meest bekende hiervan zijn waarschijnlijk de 'Rotterdamse werkafspraken' van december 2006 en 2007 waarin de beide Rotterdamse ROC's, de gemeente Rotterdam, de samenwerkende KBBs en de Rijksoverheid zich verplichten zich in te zetten voor het verhogen van de kwantiteit en de kwaliteit van de stages. Deze beloftes hebben onder andere geleid tot het Convenant Stagepunt (maart 2007) en, binnen ROC Zadkine, tot de BPV monitor die driemaal per jaar uitgevoerd wordt. In andere regio's is er sprake van een verbeterde samenwerking met CWI's (Koning Willem I college, Rijn IJssel), gemeentes, het UWV en werkgevers (Rijn IJssel, ROC Zeeland). In samenhang met deze laatste groep zijn ook Branche-Regio-Combinaties opgezet (ROC A-12).
ROC Landstede plaats met name deelnemers van niveau 1 en 2 bij de zogenaamde landstede Partners, met wie een convenant is gesloten.

Resultaten
"Voor de AKA 70 extra stageplaatsen" (ROC Westerschelde), *"Van 29 naar 72 externe stageplaatsen voor niveau 2 deelnemers"* (ROC Mondriaan), *"92 extra plaatsen, alle 188 leerlingen geplaatst"* (Arcus College), *"In 2007 voldoende stageplaatsen"* (ROC Nijmegen), *"Tekort loopt terug van 1367 tot 820 stageplaatsen"* (Rotterdamse stagemonitor). Opmerkingen in de vragenlijst geven duidelijk aan dat de inzet van de Stageboxmiddelen zorgt voor extra stage- en simulatieplaatsen. Deze indruk wordt overtuigend bevestigd door de resultaten vermeld in tabel 4.6a. Gemiddeld zijn er per instelling iets meer dan 150 extra stageplaatsen geworven en iets meer dan 40 simulatieplaatsen gecreëerd. In totaal gaat het, bij deze 36 instellingen om bijna 5.500 stageplaatsen en zo'n 1.100 simulatieplaatsen.

Tabel 4.6a – Extra stages: totaal aantal, gemiddelde aantal en besteding

Doel 6.1: extra simulatie- en stageplaatsen	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen
Stageplaatsen				
Aantal instellingen	36	19	7	10
Totaal bedrag (€)	5.456.310	5.363.396	30.000	62.914
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	151.564	282.284	4.286	6.291
totaal aantal stageplaatsen (2007)	5.460	5.047	102	311
gemiddelde aantal extra stages per instelling (2007)	**152**	**266**	**15**	**31**
gemiddelde aantal extra stages per instelling (2006)	110	175	47	13
Simulatieplaatsen				
Aantal instellingen	27	13	5	9
Totaal bedrag (€)	3.560.310	3.500.498	0	59.812
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	131.863	269.269	0	6.646
totaal aantal simulatieplaatsen (2007)	1.104	1.071	0	33
gemiddelde aantal per instelling (2007)	**41**	**82**	**0**	**4**

Het aantal gerealiseerde stage- en simulatieplaatsen is tevens min of meer het aantal dat men van tevoren voor het jaar 2007 ambieerde te halen. In tabel 4.6b is te zien dat het gerealiseerde

aantal stageplaatsen bijna exact gelijk is aan de geambieerde aantallen. Bij het aantal simulatieplaatsen zien we zelfs dat er in totaal 5 procent meer zijn gecreëerd dan verwacht.

Tabel 4.6b – Extra stages: totaal aantal, vergelijking ambitie met realisatie in 2007

Doel 6.1: extra simulatie- en stageplaatsen	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen
Stageplaatsen				
Aantal instellingen	29	14	6	9
totaal aantal stageplaatsen: **ambitie**	2.851	2.414	118	319
totaal aantal stageplaatsen: **realisatie**	2.846	2.433	102	311
Simulatieplaatsen				
Aantal instellingen	20	8	4	8
totaal aantal simulatieplaatsen: **ambitie**	757	722	0	35
totaal aantal simulatieplaatsen: **realisatie**	810	777	0	33

De tweede reeks nevenresultaten betreft de effecten van de nieuwe stageaanpak op scholen, deelnemers en bedrijven. De onderstaande lijst geeft een aanzet voor een mogelijk in de toekomst te hanteren effectencatalogus. De nieuwe aanpakken leiden onder andere tot:

- Minder klachten over discriminatie bij stages (ROC Albeda);
- Grotere tevredenheid deelnemers over voorbereiding op en begeleiding tijdens stage (ODIN gegevens voor ROC Eindhoven);
- Meer maatwerk tijdens stage (ROC Friese Poort);
- Minder uitval (AOC Oost);
- Meer deelnemers naar reguliere stageplaatsen door betere voorbereiding (AOC Oost);
- Meer opdrachten voor projecten voor intern stagebedrijf (Media College, CIBAP);
- Meer managementstudenten in de leiding van het interne bedrijf (Media College);
- Betere leerresultaten door meer begeleiding van eigen docenten.

4.5.2 Doel 6.2: zorgen voor intensieve begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers

.

Activiteiten

Zeiden mbo-instellingen voor 2006 dat men van plan was de begeleiding te intensiveren, voor 2007 geldt dat men nu omschrijft hoe de intensivering vorm krijgt.

Intensivering van de begeleiding betekent in de eerste plaats dat men de deelnemers vaker bezoekt en de gesprekken, doordat men meer tijd heeft voor de voorbereiding van het bezoek, sterker individualiseert. Bij het AKA project van ROC Westerschelde: *"is er intensief contact gezocht met MKB-bedrijven. Bedrijven werden op de hoogte gesteld van de mogelijkheden van de cursist. Er werd een contactpersoon voor het bedrijf benoemd. De cursist werd wekelijks bezocht. In 2006 en 2007 was het resultaat dat 70 BPV bedrijven zijn aangezocht".* Ook Edudelta bezoekt de deelnemers vaker: *"vmbo-leerlingen uit de risicogroep worden opgeleid in de vertrouwde schoolomgeving en in een goed begeleide praktijkomgeving"*. Nooderpoortcollege: *"bezoekt de moeilijk plaatsbaren zeer frequent en overlegt met deelnemer en begeleider".* Om

de begeleidingscapaciteit nog verder uit te breiden is het Albeda College een experiment gestart waarbij niveau 3 deelnemers niveau 2 deelnemers begeleiden tijdens de BPV.

Intensiveren van de begeleiding betekent in de tweede plaats dat niet alleen docenten maar ook praktijkbegeleiders aanvullend geschoold worden. Met name de AOC's zetten hierop in. Bijvoorbeeld AOC Friesland: *"in samenwerking met Aequor is een laagdrempelige cursus opgezet voor begeleiders van stagebedrijven. Hierdoor zijn ze beter toegerust op het begeleiden en coachen van leerlingen met specifieke problemen. …. De leerling krijgt een meer 'op maat' begeleiding waardoor deze beter gemotiveerd blijft".* ROC A-12 werkt op een andere manier. In het project 'mijn baan, jouw baan' voeren: *"docenten en ondernemers elkaars baan uit voor een dag. Naast docentenstages is het doel van het project de relatie te verbeteren met bedrijven in de regio om daardoor het aantal BPV-plaatsen te verhogen".* ROC Tilburg biedt cursussen aan docenten op school en praktijkbegeleiders in gezondheidszorginstellingen.

Tabel 4.7 – Kernactiviteiten bij doel 6.2: zorgen voor intensieve begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers

Kernactiviteit		Totaal % instellingen met deze kernactiviteit (N = 40)	ROC % (N = 28)	AOC % (N = 7)	Vakinstelling % (N = 6)
a	Inzetten extra begeleidingscapaciteit	20%	14%	43%	17%
b	Zorgen voor geïndividualiseerde, intensievere begeleiding	15%	14%	30%	
c	Professionalisering van docenten	15%	18%		17%
d	Professionalisering van praktijkbegeleiders	15%	14%	30%	

Noot: de percentages zijn ondergrenzen. Mbo-instellingen geven niet alle activiteiten op die men onder dit doel uitvoert, maar uitsluitend degene die als belangrijkste worden gezien. In die zin gaat het echt om kernactiviteiten.

Resultaten

Het algemene beeld is dat mede door de intensievere begeleiding stages vaker worden afgerond: *"Er is aantoonbaar minder voortijdige beëindiging van stages"* (AOC Friesland en AOC Oost)*: Bij deze studenten zijn de stages nu succesvoller"* (Grafisch Lyceum Rotterdam). *"Doordat er meer begeleiding is van de eigen docenten zijn er betere resultaten"* (CIBAP vakcollege).

Ook voor de begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers geldt dat er in 2007, ten opzichte van 2006 sprake is van een duidelijke toename. Ging het in 2006 om gemiddeld 180 deelnemers per instelling, in 2007 is dit aantal toegenomen tot 240, zie tabel 4.8a.
Uit tabel 4.8b blijkt dat de aantallen gerealiseerde begeleide deelnemers en betrokken begeleiders in 2007 ook geambieerd was te halen.

Tabel 4.8a – Begeleiding: totaal aantal, gemiddelde aantal en besteding; algemeen en per type instelling

Doel 6.2: begeleiding moeilijk plaatsbare deelnemers	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen
Begeleiding moeilijk plaatsbare deelnemers				
Aantal instellingen	34	17	8	9
Totaal bedrag (€)	4.202.242	3.740.413	371.965	89.864
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	123.595	220.024	46.496	9.985
totaal aantal deelnemers (2007)	8.170	7.867	218	85
gemiddelde aantal deelnemers per instelling (2007)	**240**	**463**	**27**	**9**
gemiddelde aantal deelnemers per instelling (2006)	180	248	181	25
Begeleiding moeilijk plaatsbare deelnemers				
Aantal instellingen	27	13	7	7
Totaal bedrag (€)	2.830.284	2.446.141	328.921	55.222
Gemiddeld bedrag per instelling (€)	104.825	188.165	46.989	7.889
totaal aantal begeleiders (2007)	409	339	67	3
gemiddelde aantal per instelling	**15**	**26**	**10**	**0**

Tabel 4.8b – Begeleiding: totaal aantal, vergelijking ambitie met realisatie in 2007

Doel 6.2: begeleiding moeilijk plaatsbare deelnemers	totaal	ROC's	AOC's	vakinstellingen
Begeleiding moeilijk plaatsbare deelnemers Aantal instellingen	26	12	6	8
totaal aantal deelnemers: **ambitie**	3.600	3.382	114	104
totaal aantal deelnemers: **realisatie**	3.569	3.366	118	85
Begeleiding moeilijk plaatsbare deelnemers Aantal instellingen	20	10	4	6
totaal aantal begeleiders: **ambitie**	240	237	0	3
totaal aantal begeleiders: **realisatie**	226	223	0	3

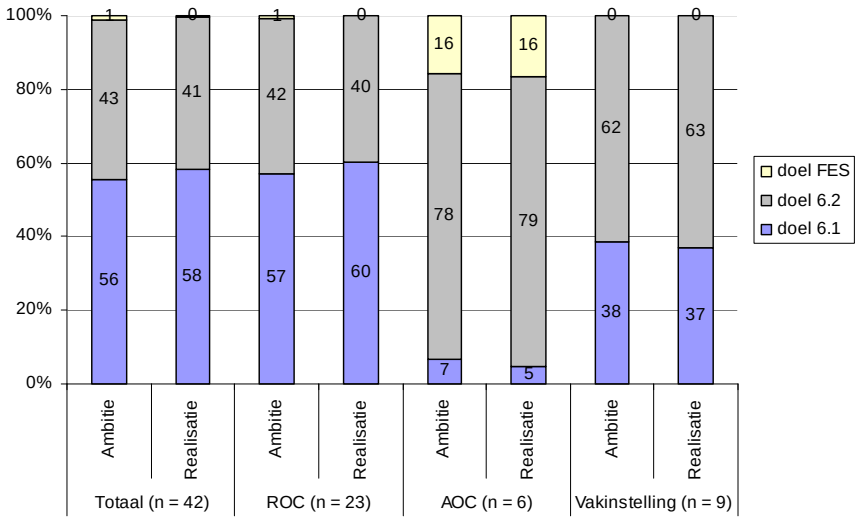
Bij de inzet van de Stageboxmiddelen lijken ROC's, AOCs en vakinstellingen binnen eenzelfde algemene strategie – langs een serie praktijkleersituaties die binnenschools begint en met extra begeleiding deelnemers kwalificeren – toch wat verschillende accenten te leggen. ROC's besteden veel aandacht aan het werven van extra stageplaatsen, het werken met leer(werk)afdelingen en het versterken van samenwerkingsrelaties. Ook AOCs werven extra stageplaatsen, maar zetten verder vooral in op het verbeteren van de begeleidingscapaciteit op de oude en nieuwe plaatsen (op de begeleiding, doel 6.2, zetten AOC's ook de meeste middelen in, zie figuur 4.2). Vakinstellingen zoeken de oplossing van de tekorten wat meer in het binnenschools opzetten van een 'eigen' stagebedrijf. Voor een aantal van de vakinstellingen geldt daarbij als bijkomend voordeel dat de deelnemers tegelijk voorbereid worden op hun latere bestaan als zelfstandig ondernemer.

4.6 Vergelijking geambieerde met gerealiseerde inzet Stageboxmiddelen in 2007

Vergelijking geambieerde met gerealiseerde inzet Stageboxmiddelen in 2007, totaal en per type instelling

Van 42 instellingen is de vergelijking te maken tussen de geambieerde en gerealiseerde inzet van Stageboxmiddelen in 2007. Uit figuur 4.4 is op te maken dat bij de Stageboxmiddelen de gerealiseerde verdeling redelijk gelijk is aan de ambitie. De verschillen tussen ambitie en realisatie in 2007 zijn voor alle instellingen gezamenlijk en voor de groepen ROC's, AOC's en vakinstellingen zeer klein te noemen.

Figuur 4.4 – Vergelijking geambieerde en gerealiseerde verdeling Stageboxmiddelen over de doelen in 2007



Vergelijking ambitie met realisatie Stageboxmiddelen in 2007, per instelling

Ook per instelling bekeken zijn er weinig verschillen waarneembaar tussen de geambieerde en gerealiseerde verdeling van Stageboxmiddelen over beide doelen in 2007. De correlatiecoëfficiënten laten een significante en sterke correlatie zien tussen ambitie en realisatie bij beide doelen in 2007. De realisatie komt dus per instelling nauw overeen met de gestelde ambitie voor 2007. Deze correlatie is niet perfect, er zijn dus (bij sommige instellingen) wel verschillen tussen ambitie en realisatie waar te nemen. Dit kunnen verschillen zijn over de procentuele verdeling over de doelen, maar ook over de hoogte van de werkelijk gemaakte kosten ten opzichte van de geplande kosten. De redenen die de instellingen opgeven voor deze verschillen zijn redelijk identiek aan die bij de Innovatieboxmiddelen, zie paragraaf 3.6. Andere prioritering en doorloop/vertraging van projecten zijn de meest genoemde redenen.

De instellingen geven aan de verschillen tussen ambitie en realisatie niet te hoeven overbruggen. De projecten worden simpelweg doorgeschoven naar 2008, inhoudelijk verandert er verder niets. Een instelling spreekt over het zorgen voor betere monitoring/controle van en kennisdeling tussen projecten als maatregel en een andere instelling vraagt bij Het Platform BeroepsOnderwijs (HPBO) een subsidie aan – innovatiearrangement – om zodoende meer middelen binnen te krijgen voor het desbetreffende innovatieproject.

4.7 Toevoeging van extra middelen[8] aan het Stageboxbudget in 2007

Ook aan het Stageboxbudget kunnen de instellingen extra middelen toevoegen. In tabel 4.9 is de geleverde informatie van de instellingen verwerkt. In totaal voegen de 46 instellingen, waarvan informatie bekend is, 8 procent aan extra middelen toe aan het ingezette Stageboxbudget in 2007. Ter vergelijking: aan de Stageboxmiddelen van 2006 (Meijer & Keppels, 2007) werden 37 procent extra middelen toegevoegd. De huidige toevoeging van 8 procent is dus ruim minder dan met de middelen van 2006 was gepland en tevens ruim minder dan de 54 procent die bij het Innovatieboxbudget in 2007 wordt toegevoegd. In vergelijking met de situatie bij de Innovatieboxmiddelen zijn er ook *minder instellingen* die extra middelen toevoegen, namelijk slechts 11 van de 46 (24%) tegenover 28 van de 47 instellingen (60%) bij de Innovatiebox. Dit heeft er waarschijnlijk mee te maken dat de doelen van de Stagebox meer gespecificeerd en minder veelomvattend zijn dan bij de Innovatiebox. Met de Innovatieboxmiddelen kunnen de scholen een groter palet aan projecten (gefinancierd met meer middelen) uitvoeren die onder deze regeling vallen. De duidelijke accentverschuiving van Stagebox naar Innovatiebox houdt vermoedelijk verband met de nadruk die veel instellingen leggen op het succesvol en tijdig willen introduceren van competentiegericht onderwijs.
Geen enkele AOC voegt extra middelen toe en bij de vakinstellingen zijn dit er maar twee. Bij de vakinstellingen zijn de extra middelen, net als bij de Innovatiebox, geheel afkomstig uit de eigen reguliere basisfinanciering. Ook bij de ROC's is dat de grootste bron, hoewel met 70 procent minder dan de 89 procent bij de Innovatiebox. Regionale partners van de ROC's voegen *relatief* meer geld toe aan het Stageboxbudget dan aan het Innovatieboxbudget. In 2007 was namelijk 21 procent van de extra middelen voor de Stagebox afkomstig van derden, tegenover 10 procent bij de Innovatiebox.

Tabel 4.9 – Toevoeging van extra middelen aan de Stageboxmiddelen in 2007

type instelling	aantal instellingen	totaal ingezette Stagebox-budget in 2007	inzet extra middelen in 2007	inzet extra middelen in 2007 (%)
ROC	27	11.593	884	8%
AOC	9	582	0	0%
Vakinstelling	10	171	49	29%
Totaal	46	12.345	933	8%

bedragen x € 1.000

Tabel 4.10 – Bronnen van extra middelen aan Stageboxbudget in 2007

type instelling	aantal instellingen	inzet extra middelen in 2007	uit reguliere basis-financiering (%)	uit andere subsidie-regelingen (%)	van derden / (regionale) partners (%)
ROC	27	884	70%	9%	21%
AOC	9	0	-	-	-
Vakinstelling	10	49	100%	0%	0%
Totaal	46	933	72%	9%	20%

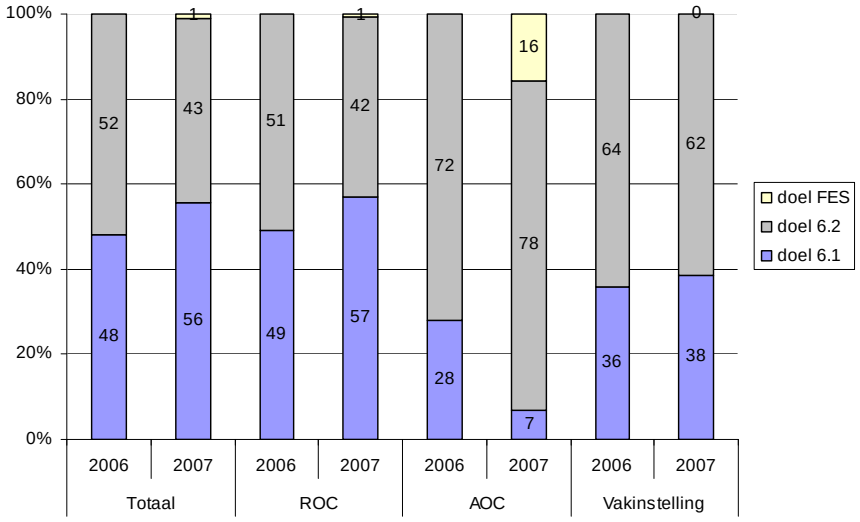
bedragen x € 1.000

8 Bij de Stagebox is het toevoegen van extra middelen optioneel en geen – zoals bij de FES – voorwaarde.

4.8 Vergelijking inzet Stageboxmiddelen 2006 met 2007

Als we de geambieerde verdeling over beide Stageboxdoelen in 2006 vergelijken met die in 2007, zie figuur 4.5, met inachtneming van de kanttekeningen genoemd in paragraaf 3.8, dan zien we een duidelijke verschuiving. De ROC's zijn in 2007 ten opzichte van 2006 van plan een groter deel van de Stageboxmiddelen in te plannen voor het realiseren van stage- en simulatieplaatsen en dus minder voor het zorgen voor intensieve begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers naar en op de stage-/simulatieplaats. De waarschijnlijke oorzaak hiervan is dat in 2006 de ambities voor de inzet van Stageboxgelden nog niet overal gemaakt waren, omdat de gelden pas laat in 2006 ontvangen zijn. De geambieerde inzet werd daarom veelvuldig fifty-fifty over beide doelen verdeeld. Bij de vakinstellingen is deze trend veel minder duidelijk. De ambities in 2006 zijn bij deze vakinstellingen ongeveer gelijk aan de ambities geformuleerd in 2007. De AOC's verschuift het accent juist naar de begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers. Het daadwerkelijk realiseren de stage- en simulatieplaatsen krijgt in 2007 gemiddeld nog maar 7 procent van de Stageboxmiddelen toegewezen. Dit lage percentage is onder meer gevolg van de ambities bij de totale groep AOC's om een gedeelte (16%) van de Stageboxgelden te gebruiken als cofinanciering voor de FES-regeling.

Figuur 4.5 – Vergelijking ambitie Stageboxmiddelen 2006 met 2007, doelen 6.1 en 6.2



5 Innovatieprojecten en Boxregelingen: succes- en risicofactoren

5.1 Voorbeelden van succesvolle innovatieprojecten

Met de introductie van de Innovatiebox en de Stagebox in 2006 is een fundamenteel nieuwe manier van plannen, financieren en verantwoorden van onderwijsinnovaties in het mbo ingevoerd. Er is een overgang gemaakt van vooraf goedgekeurde projecten binnen afzonderlijke subsidieregelingen naar het toekennen van een lump-sum bedrag waaruit een mbo-instelling binnen een aantal brede doelen zelf een, achteraf te verantwoorden, reeks projecten kan uitvoeren. De invoering van de Innovatie- en Stagebox heeft, zo laten vooral de interviews zien, duidelijke gevolgen gehad voor de manier waarop binnen mbo-instellingen innovatieprocessen uitgevoerd worden. Er zijn veranderingen opgetreden op het niveau van de projecten en van het projectmanagement. Ook het werken met de lumpsumfinanciering vanuit de twee Boxen is niet onopgemerkt aan de instellingen voorbijgegaan. Er zijn nieuwe werkwijzen ontwikkeld.

Aan de mbo-instellingen is gevraagd om voorbeelden te noemen van succesvolle innovaties. In samenhang daarmee is gevraagd aan te geven welke factoren bijgedragen hebben aan het slagen van innovatieprojecten en welke risicofactoren men geïdentificeerd heeft. Hieronder worden allereerst de succesvolle innovatieprojecten gepresenteerd waarna de slaag- en risicofactoren op project, projectmanagement en op het niveau van Innovatie- en Stagebox aan de orde komen.

In de tabellen 5.1 en 5.2 worden ruim 50 activiteiten van mbo-instellingen genoemd die door henzelf als succesvolle innovatie worden omschreven. Het gaat om 36 projecten binnen de Innovatiebox en 17 binnen de Stagebox. In de voorgaande hoofdstukken zijn de kernactiviteiten van de mbo's belicht. Worden de lijsten van de Innovatiebox en de Stagebox vergeleken met de voorbeelden van geslaagde innovaties dan blijkt dat er binnen elke kernactiviteit een of meer successen genoemd worden.

Bij de Innovatiebox (tabel 5.1) valt de brede spreiding op van de onderwerpen waarop de succesvolle projecten betrekking hebben. Allereerst geldt dat bij de genoemde successen de diverse 'treden' in de beroepskolom aan de orde komen. De samenwerking tussen vmbo en mbo wordt verbeterd, met name door betere overdrachtafspraken in een regio en door een betere voorlichting vanuit het mbo naar het vmbo. Binnen het mbo wordt vervolgens de opvang – niet alleen van de 'zwakke' maar – van alle instromers verbeterd door bijvoorbeeld een introductie in het competentiegericht onderwijs. Vervolgens krijgt het leren in de gesimuleerde en de echte praktijk de nodige aandacht. Dit geldt ook voor het ondernemend handelen door de deelnemers. Ook zijn er – zij het op beperkte schaal - voorbeelden van een stroomlijning van de aansluiting tussen mbo en hbo. In de tweede plaats valt op dat er ook meer 'voorwaardelijke' successen geboekt worden. Er worden voorbeelden genoemd van het onderwijs aanbieden daar waar de deelnemers wonen, van het invoeren van digitale leeromgevingen, van nieuwe curricula en van het ROC-breed organiseren van een gerichte leeractiviteit voor alle deelnemers. In de derde plaats valt op de aandacht voor het verder open zetten van de onderwijsramen naar de buitenwereld. Bij de nieuwe manieren van examineren en bij het zoeken van opdrachten voor deelnemers komen steeds meer docenten met de buitenschoolse wereld in aanraking.

Tabel 5.1 – Succesvolle innovaties vanuit de Innovatiebox.

vernieuwing	*typering*	*instelling*
organisatie		
Flexibilisering organisatie	Opzetten lokale onderwijscentra: onderwijs bij deelnemer	Da Vinci College
	Invoeren ROC-breed digitaal netwerk met o.a. portfolio's toegankelijk voor deelnemer en docent	ROC Eindhoven
	Instellen opleidingsteams	AOC Clusius
Projectmanagement	Project Beleidsrijke Planning and Control: meer transparantie in projectcyclus	AOC Clusius
	Ondersteuning teams kwalificatiedossiers	Koning Willem I College
Ondernemend handelen - docenten	Bedrijfsbureau voor actief leren en mini-ondernemingen	ROC Friese Poort
	Docenten werven opdrachten voor deelnemers; vergroot hun kennis van de 'omgeving'	ROC Graafschap / Graafschap College
onderwijsmateriaal		
CGO curriculum	Project CGO	Berechja College / Aeres groep
	Elkerlyc – nieuwe opleiding V&V niveau 4	ROC Ter Aa
	Opleiding Podium Evenementen	De Eindhovense School
	Verbeterde examens	Leidse instrumentmakers School / Grafisch Lyceum Utrecht / Landstede
Praktijkboek	BPV boek CGO-proof gemaakt	Grafisch Lyceum R'dam
Activiteit	ROC breed worden (één dag) activiteiten uitgevoerd om Maatschappelijk Culturele Kwalificaties te verwerven	ROC Westerschelde
docent / begeleider		
Landstede Academie	Interne scholing van docenten	Landstede
Leercoaching	Alle docenten worden getraind in coaching	Arcus College
Voorkomen VSV	Opzetten begeleidingsteams VSV: 113 deelnemers in Back on Track programma	ROC Mondriaan
	IJzersterk IJmond: oplossen knelpunten metaal-electro	Nova College
deelnemer / leerplaats		
Informeren	Young Waves: nieuwe benadering van jongeren	AOC Friesland
Sectorwerkstuk	900 vmbo-ers maken gedurende 10 middagen hun sectorwerkstuk	Koning Willem I
Overgang vmbo - mbo	Integraal herontwerp vmbo-mbo link in Waterland	Regio College
Startprogramma	Leren hoe binnen CGO competenties te verwerven	Landstede
	Schakel: optimaliseren instroom deelnemers die extra zorg nodig hebben	AOC Citaverde
	Project voor Moeilijk Lerenden: 95% succes	ROC Midden Nederland
Simulatie	Inzet van simulaties	ROC DaVinci
Leerafdeling / -bedrijf	Meer leerwerk- en stageplaatsen	Alfa College / Drenthe college A-12 / ROC Zeeland
	Leerafdelingen in de zorg / andere sectoren	ROC Aventus
	Leerbedrijf Connections : eerst simulatiebedrijf nu echt bedrijf met opdrachten uit bedrijfsleven	Rooie Pannen
	Managen onderwijshotel, restaurant en winkels	
Samenwerking tussen opleidingen	Maatjesproject: vervlechting van Educatie met Zorg & Welzijn opleiding	ROC Midden Nederland
Ondernemend handelen – deelnemers	Ondernemers Academie: koppelen deelnemer aan ondernemer	Noorderpoortcollege
Samenwerking mbo – hbo	mbo-deelnemer en hbo-student werken samen aan een project	ROC Mondriaan
Overgang mbo - hbo	verkort hbo-programma voor afgestudeerden	Media college A'dam

Tabel 5.2 – Succesvolle innovaties uit de Stagebox

vernieuwing	*typering*	*instelling*
Versterken samenwerking	AKA trajecten samenwerking AOC met ROC	AOC Edudelta
Onderwijsprogramma	Ontwikkelen stappenmodel praktijkleren	Landstede
Docent / begeleider: scholing	laagdrempelige cursus voor begeleiders	AOC Friesland
	Jouw baan, mijn baan: docent ruilt 1 dag met werkgever	ROC A-12
Alternatieven voor stage	Reeks van leerbedrijven	Da Vinci College
	Winkelcentrum gemanaged door deelnemers	De Rooie Pannen
	Grand Cafe in zorgcentrum	ROC Zeeland
	Simulatiebedrijf Delft-trade	ROC Mondriaan
	Leerafdeling Zorg & Welzijn	ROC Albeda
Werven stageplaatsen	Jobcentre ondersteunt deelnemers en bedrijven	Koning Willem I College
	Met KBBs stages op niveau 1 en 2 werven	ROC Midden Nederland
	Werven stages in beveiligingssector op niveau 2	ROC Kop Noord Holland
	Docenten werven stageplaatsen	ROC Tilburg
Betere matching	Door betere beschrijving van stageplaats betere match	Media College A'dam
	Door betere beschrijving deelnemer betere match	ROC Friese Poort
Meer begeleiding	Deelnemer frequenter bezoeken	Noorderpoort college
	Werken met kleinere groepen AKA deelnemers maken	ROC Mondriaan / Arcus college

Ook voor de innovatieprojecten binnen de Stagebox (tabel 5.2) geldt dat een reeks thema's gedekt wordt. De belangrijkste onderwerpen zijn het ontwikkelen van leerwerkvormen die of als voorbereiding op dan wel als alternatief voor de stage kunnen fungeren, het werven van stageplaatsen vooral voor de moeilijker plaatsbare deelnemers binnen AKA- en niveau 1 opleidingen en het versterken van de begeleidingscapaciteit van docenten en praktijkopleiders door scholing.

5.2 Innovatieprojecten: slaag- en risicofactoren

Wat draagt bij aan het laten slagen van onderwijsvernieuwingsprojecten zoals weergegeven in de tabellen 5.1 en 5.2? De antwoorden van de mbo-instellingen op deze vraag vallen in twee, overigens niet altijd scherp te scheiden, categorieën uiteen. De eerste categorie betreft de *inhoudelijke kenmerken* van het project. Het gaan om de factoren die vanuit het onderwerp van het project bezien – bijvoorbeeld een stagewervingsproject of een curriculumontwikkelingsproject op het gebied van het onderhoud van hybride auto's – tot een succes maken. De tweede categorie betreft de *organisatorische en managementaspecten* van een project. Het gaat daarbij om de manier waarop het project voorbereid en uitgevoerd wordt.

5.2.1 Inhoudelijke kenmerken van een innovatieproject

Kenmerkend voor de eerste groep slaag- en risicofactoren is, zoals de naam al aangeeft, de samenhang ervan met het de inhoud, het onderwerp van het vernieuwingsproject. Teruggrijpend op de hierboven genoemde voorbeelden: voor een stagewervingsproject zijn de inhoudelijke slaagfactoren anders dan die voor een curriculum 'onderhoud hybride auto's'.

Overigens, of een factor tot de ‘slaag-’ of tot de ‘risico’-categorie behoort, is vaak achteraf pas duidelijk. Anders gezegd, wordt in een project een oplossing voor een uitdaging gevonden dan gaat het om een slaagfactor. Lukt het niet dan gaat het om een risicofactor. Vooral bij de projecten in de Stagebox zijn voorbeelden van dergelijke slaag- / risicosituaties te vinden. Enkele voorbeelden :

- arbeidstijdenwetgeving maakt stage-inzet op niveau 2 lastig: *“met bedrijfsleven samen hebben we een goede oplossing gevonden”.*
- De school wil stages vanaf het begin van het leerproces, bedrijven geven de voorkeur aan deelnemers die: *“al iets kunnen”*. De school weet de bedrijven te overtuigen ook startende stagiaires te nemen met het argument dat zij zich later 'terugverdienen'. In een ander project wordt de oplossing gevonden door niveau 4 stagiaires een deel van de begeleiding te laten verzorgen.
- Het stageaanbod is erg marktgevoelig: *“bedrijven staan, bij een groot aanbod, niet altijd open voor bepaalde groepen stagiaires*”. Oplossing: er wordt gebruik gemaakt van alternatieven voor stages om de conjunctuurschommelingen op te vangen.

Slaagfactoren

Bij het inhoudelijk slagen van innovatieprojecten zijn, zo geven de instellingen aan, vooral de volgende meer algemeen inhoudelijk succesfactoren van belang.

- de ‘integratie’ van het project in het overall vernieuwingsbeleid van de instelling

Hoe meer een project aansluit bij de kerndoelen van de – bij voorkeur door College van Bestuur, staf en docenten samen vastgestelde en geaccordeerde – vernieuwingsdoelen, hoe groter de slaagkans. Een dergelijk project wordt dan zowel vanuit de basis als vanuit de top gesteund. Praktijkervaringen laten overduidelijk het wezenlijke belang zien van steun vanuit het management voor het slagen van een vernieuwingsproces.

- een heldere doelstelling

Des te duidelijker de omschrijving van de te behalen resultaten, des te groter de kans van slagen. Vanuit een heldere doelstelling valt een goede planning te maken en kunnen de ontwikkelingsprocessen ook goed gevolgd worden. En, wat zeker zo belangrijk is, kunnen er ook aanpassingen in de planning gemaakt worden wanneer dit nodig mocht blijken. Zo zegt een geïnterviewde: *“we hebben bewust een pas op de plaats gemaakt en er voor gekozen om ‘de doelen niet te halen’. …. We hebben een ontwikkeling in gang gezet, maar veranderingen hebben veel voeten in de aarde. De veranderingen moesten als het ware 'in de week' gelegd worden. Er was veel weerstand, maar nu - eind 2008 - komen de resultaten. Het doel is niet gehaald in het projectjaar, maat het heeft toen wel wortel geschoten”.*

- een goede situatieanalyse

Des te meer een project aansluit op de behoeften van onderwijs en bedrijfsleven, des te groter de kans van slagen. De interviews geven duidelijk aan dat wanneer de doelen van een project - bijvoorbeeld meer op praktijksituaties afgestemde stageopdrachten – meer aansluiten op wat bedrijven belangrijk en zinvol vinden, het veel makkelijker is om hun medewerking te verkrijgen. Waar mogelijk dienen bedrijven en scholen de situatieanalyse samen uit te voeren. Ook deelnemers kunnen hierbij een rol spelen: *“het succes van het project is dat het gedragen wordt door leerlingen. Zij hebben een gevoel van ´ownership´ en betrokkenheid”.*

- een nauwe samenwerking met de regionale partners
Des te meer de regionale partners bij de uitvoering betrokken zijn, des te groter de kans van slagen. Binnen een leermodel waarbij een deelnemer via interne simulatie en een, eerst interne en dan extern, leerbedrijf naar een volledige externe leerwerkplek gaat, wordt de rol van het bedrijfsleven steeds belangrijker. Het bedrijfsleven speelt allereerst een rol bij het ontwerpen van dit nieuwe leermodel. Samen met docenten ontwerpen betrokkenen vanuit bedrijven in projectteams de nieuwe curricula. Het bedrijfsleven is vervolgens onmisbaar bij het uitvoeren van de nieuwe aanpakken. Hun inzet bij stages, simulatie- en leerbedrijven is onmisbaar. Het begrip dat in veel van de interviews gebruikt wordt is: win – win: "z*org er voor dat je de bedrijven benaderd met 'de juiste focus' zodat een win-win situatie ontstaat"*.

Risicofactoren
Wil een onderwijsproject inhoudelijk slagen dan zijn er ook risicofactoren waarmee rekening gehouden moet worden. Deze risicofactoren zijn, zoals gezegd, vaak het spiegelbeeld van de succesfactoren. Is de 'integratie' van een project minimaal en krijgt een project weinig steun, dan stijgt het afbreukrisico. De hieronder te bespreken risicofactoren zouden in principe, na herformulering, ook succesfactoren kunnen zijn.

- de ingrijpendheid van de vernieuwing
Naarmate doel en inhoud van een vernieuwing meer afwijkt van wat bedrijven, docenten en deelnemers 'gewoon zijn te doen', kost het meer moeite om succes te boeken. Een aanpassing binnen het bestaande systeem, bijvoorbeeld nieuwe praktijkopdrachten gaan gebruiken, is voor alle partijen eenvoudiger uit te voeren dan een systeemwijziging waarbij de gehele stageorganisatie gewijzigd wordt. Invoering van competentiegericht onderwijs gekoppeld aan een coachende rol van de docent en een nieuw begeleidingsmodel van deelnemers kost, gezien aard en omvang van de vernieuwing, tijd en moeite.

- de 'innovatiekracht' van een sector
Naarmate het innovatievermogen van een sector kleiner is, kost het meer moeite om succes te boeken. In de interviews signaleren respondenten een verschil in 'innovatiekracht' tussen de verschillende sectoren van de ROCs bij het invoeren van CGO en het veranderen van de andere rol van docenten. Men heeft de indruk dat de ontwikkelingen bij een sector als Zorg & Welzijn makkelijker en sneller verlopen dan bij bijvoorbeeld Techniek, waarbij Economie een tussenpositie inneemt. Techniekdocenten zijn goed in lesgeven *(*een respondent*: "het zijn vaklui")* maar ze hebben vaak minder ervaring met het opbouwen van een opleiding of het schrijven van opdrachten. Coaching en begeleiding waren al voordat er sprake was van CGO vanzelfsprekende onderdelen van Zorg & Welzijn opleidingen. Bij de planning van projecten dient met de verschillen tussen de startsituatie in de sectoren aangesloten te worden.

5.2.2 Organisatorische en managementkenmerken van een project

Met de invoering van de Innovatiebox en de Stagebox is het voor alle mbo-instellingen noodzakelijk geworden zich te richten op het managen van de reeks inhoudelijke projecten. Bij velen kon aangesloten worden op bestaande structuren, bij een aantal kwam het neer op het opbouwen van een structuur.

Slaagfactoren
Willen innovatieprojecten succesvol verlopen dan zijn de volgende voorwaarden van belang:

- professioneel projectmanagement
De kern van professioneel projectmanagement – de vaakst genoemde succesfactor - is dat de procedures vanaf het intern informeren over de mogelijkheden die de Boxen bieden tot en met inhoudelijk en financieel afronden ervan bekend en helder zijn. Een ROC verwoordt dit als volgt: *"Zorg voor goede informatieoverdracht. Procedures van projectaanvraag, implementatie en verantwoording moeten duidelijk zijn. Goede begeleiding bij dit proces is een voorwaarde. Afspraken nakomen. Duidelijke en open communicatievorm. Taken en bevoegdheden vaststellen. Laagdrempeligheid voor vragen en advies. Regelmatig overleg tussen management en uitvoerende projectleider. Bewaken van realistische doelstellingen van projecten. Mijlpalen worden nu vastgesteld en het monitoren is ook strakker geregeld".*

- goede organisatiestructuur
Onderwijsvernieuwingsprojecten wijken wat dit punt betreft niet af van andere vernieuwingsprojecten. Er moeten *"heldere afspraken zijn",* "*een goede stroomlijning van de planning en korte overleglijnen"* en *"duidelijke feedback procedures"*. Binnen de afspraken dient er, zo stellen de mbo-instellingen: "*aandacht te zijn voor het delegeren van verantwoordelijkheden, zodat docenten zelf onderdelen kunnen invullen en initiatieven kunnen nemen".*

- breed draagvlak: steun vanuit de top en de basis
Nodig is dat het College van Bestuur de innovatieprojecten steunt. Men dient in de communicatie, zowel intern als extern, deze steun keer op keer naar voren te laten komen. Zonder *"steun vanuit het management"* gaat het niet! Het hebben van draagvlak binnen het docententeam en het bedrijfsleven is minstens zo belangrijk. Een aantal malen wordt het *"gebrek aan motivatie bij de docenten"* als reden voor het niet succesvol afronden van een project genoemd.

- een gedreven projectleider
Projecten staan of vallen met het enthousiasme van de projectleider. Zeker wanneer het om wat 'ingrijpender' veranderingen in bijvoorbeeld het didactisch handelen van de docent gaat. Een goede projectleider kan *"overtuigen"* en *"motiveren",* beschikt over *"onderwijskundig leiderschap"* en *"overzicht over het project"* en kan *"leidinggeven".* Waar het om gaat is: *"de wijsheid om iemand aan te stellen die inzicht in de situatie heeft en kennis heeft hoe je veranderingen in gang zet".*

- open communicatie binnen het project
Deze factor is door de geïnterviewde mbo-medewerkers de op één na belangrijkste succesfactor genoemd. Een korte bloemlezing uit hun opmerkingen: *"communicatie moet makkelijk en natuurlijk zijn", "laagdrempelig contact voor het vragen van advies", "belangrijk voor succes zijn ontmoetingen in het informele circuit met brainstormsessies en discussie over het projectplan"*. Een goede communicatie draagt bij aan onderling begrip tussen partijen: "*basis moet vertrouwen zijn, elkaar niet als concurrenten maar als collega´s zien", "basis van samenwerken is vertrouwen"* hetgeen leidt tot: *"breed draagvlak onder docenten".*

- beschikbaarheid extra financiële middelen
Door een kwart van de geïnterviewden wordt expliciet de aanwezigheid van gelden uit Innovatiebox en Stagebox als factor genoemd voor het succes van de vernieuwingsprojecten.

Risicofactoren
Over de risicofactoren kunnen we in principe kort zijn. Vele respondenten geven aan dat de voorwaarden voor het laten slagen van een project tevens de achilleshielen zijn wanneer deze ontbreken. Projecten hebben het, zo laten de vragenlijsten zien, moeilijk door : *"het verminderde commitment van samenwerkende partijen", "te weinig focus op de doelgroep", "eilandjesgedachten van partijen", "wisseling van projectleider, docenten en begeleiders"*. In de interviews komen, naast het ontbreken van een goed projectmanagement, ook zaken naar voren als onderwijscultuur *("docenten motiveren voor een nieuwe manier van werken stuit op verzet. .. men wil vasthouden aan het oude, vertrouwde stramien"*) en opvattingen in het bedrijfsleven *("als opleiding verwachten we een pro-actieve houding. Opleiden is voor veel bedrijven een 'ver van mijn bed' show. Probleem is het korte termijn denken van van veel bedrijven. Een opleiding die pas over vier jaar vruchten afwerpt past niet in dat plaatje")*. Voor een nadere vergelijking van slaag- en risicofactoren zie ook hoofdstuk 6, de tabellen 6.4 en 6.5.

5.3 Innovatiebox en Stagebox: impact, slaag- en risicofactoren

5.3.1 Impact van de Boxregelingen

Volgens de geïnterviewden heeft de invoering van het Boxsysteem in het algemeen een proces op gang gebracht van een meer doordachte, meer planmatige manier van denken over en werken aan onderwijsvernieuwingen. In de gesprekken komen een zestal impactgebieden naar voren:

- Invoering van Innovatiebox en Stagebox leidde tot beperkte bijstelling in de visie op vernieuwing
Veel respondenten geven aan dat het proces van onderwijsvernieuwing al in 2006 gaande was. Men stelt heel duidelijk dat subsidies niet leidend moeten zijn of een project wel of niet doorgaat maar dat een project moet passen in het beleid van de school. Echter, zo wordt er aan toegevoegd, het tijdstip waarop de subsidiegelden in 2006 vrij kwamen stroomlijnde wel mooi met de plannen en visie van instellingen voor 2007. Een ROC*: "het maken van de vertaalslag visie school naar doelstellingen was soepel. ROC hanteerde ook al zelfde begrippen. Dit gold overigens meer voor Innovatiebox dan voor de Stagebox"* en een ander ROC: *"regeling biedt voldoende ruimte om de vertaalslag te maken naar de doelstellingen van ROC activiteiten. Doelen van de Boxen sluiten heel erg aan bij het strategische plan van de ROC".* Al zijn er dan misschien geen grote bijstellingen, er worden wel enkele bijsturende effecten genoemd. Een AOC: "*er bestond een situatie van te veel versnipperde aandachtsgebieden. Door de Innovatiebox en Stageboxdoelstellingen werd het duidelijk dat de school keuzes moest maken, en dat de focus van de opleiding verhelderd moest worden. De opleiding heeft deze bijstelling positief ervaren".* Soms was voor de aanpassingen aan de schooldoelstellingen aan die van de Boxen enige creativiteit nodig vanuit het management: *"de directie van het ROC heeft een vertaalslag moeten maken om de doelstelling goed te laten passen bij de speerpunten van de school. Er is een handleiding geschreven voor de clustermanagers met adviezen en suggesties welke activiteiten geschikt zijn. In de handleiding is verder beschreven wat de regels zijn, planvoering enz. en ze heeft praktijkvoorbeelden gegeven".*

Op een vakinstelling heeft de invoering van de Boxen tot een cultuuromslag geleid. Voorafgaand aan de regeling was er geen sprake van een echt vernieuwingsbeleid: *"op school werd*

een vast programma afgedraaid, een echt beleidplan bestond niet. Door de subsidiegelden is er een noodzaak na te denken over beleid, plannen en verantwoording. Dat is goed, alles wordt helderder". De school heeft een nieuwe coördinerende laag ingevoegd, de mentorenlaag: *"vier leerjaarcoördinatoren fungeren als een team om vernieuwingen uit te voeren, om plannen voor de school te maken en te coördineren".*

- Boxmiddelen zijn een krachtig middel om de vernieuwingsdoelen te bereiken
Geïnterviewden zien de subsidie als een krachtig middel om het bereiken van doelstellingen aan te jagen en de vaart erin te houden. Bovendien hebben opleidingen hun strategisch beleid aangescherpt. Medewerkers Kwaliteit en Innovatie houden de wetgeving scherp in de gaten om alert en adequaat op veranderingen in doelstellingen te kunnen reageren. Op een ROC hebben: *"voorafgaand aan het formuleren van projectplannen 'zware sessies' plaatsgevonden met het voltallige personeel om de strategische koers te bepalen met betrekking tot onderwijsvernieuwing. Subsidiegelden hebben een positieve impact gehad op dit proces".* Een ander ROC*: "gelden hebben als katalysator gediend om projecten toch van de grond te tillen"* of, zoals gemeld door een andere geïnterviewde: *"de middelen waren een heel welkome mogelijkheid om versneld aan onze ambities te werken. En heeft ook zo gewerkt. We hebben veel meer kunnen doen dan wanneer alles uit eigen middelen zou moeten worden betaald".*

- Innovatiebox- en Stageboxmiddelen vooral ingezet op invoering van competentiegericht onderwijs
Ruim tweederde van de respondenten van de mbo-instellingen geven aan dat de Innovatie- en Stagebox subsidie wordt ingezet om CGO vorm te geven. Ook worden de aansluiting in beroepskolom, BPV, maatwerk, stagebegeleiding en ondernemerschap genoemd, maar in veel mindere mate. Deze bevinding sluit naadloos aan op de gegevens over de inzet van de gelden, vermeldt in de voorgaande hoofdstukken.

- Flexibiliteit van de Boxdoelen wordt als zeer positief ervaren
Mbo-instellingen geven dat: "*doelstellingen ruim voldoende mogelijkheden bieden binnen school. De doelstellingen bieden een mate van vrijheid en ze sluiten aan op de veranderde plannen van de opleiding. Bijvoorbeeld: onder de doelstelling 'aansluiten versterken beroepskolom' werd eerst ingezet richting vmbo en nu kiezen we meer voor de richting hbo".* Een tweede verwoordt dit als volgt: "*Het is een voordeel dat het niet te strak geregeld is. Flexibiliteit is een goed iets. Het is een gunstige factor geweest"* en een derde*: "met deze flexibiliteit zijn we heel blij. Het voordeel is dat we per jaar prioriteiten kunnen stellen voor onderwijsvernieuwing en op basis van die prioriteiten gelden kunnen gebruiken.* De mogelijkheid om subsidiegelden dit jaar in te zetten of naar een volgend jaar te tillen werkt prima: "v*ooral voor de Stageboxgelden is deze flexibiliteit prettig. Omdat deze pas laat in het jaar vrijkomen is het goed dat we dan de keuze hebben om gelden naar het volgende jaar door te schuiven. Dat werkt prettig. Ook omdat je per jaar accentverschuiving kunt aanbrengen".*

Overigens vinden enkele respondenten dat er sprake is van een 'schijn-flexibiliteit' omdat de subsidie wél gekoppeld is in de regelingen genoemde doelstellingen: *"ik beleef het veel meer als een manier van het Ministerie van Onderwijs om via de achterdeur nog een keer te willen sturen op wat het beleid is van ROC's. Op zich is dat niet gek hoor"* en *"Flexibiliteit en geoormerkte gelden zijn een paradox. Het is heel betrekkelijk. De medewerkers op de werkvloer ervaren het zeker niet als flexibiliteit. De vereiste verantwoording wordt ervaren als een toename van bureaucratisering".*

- invoering van de Boxen leidt tot professioneler en meer projectmatig werken
Uit de interviews blijkt duidelijk dat Innovatiebox- en Stageboxmiddelen binnen mbo-instellingen tot veranderingsprocessen in het projectbeheer hebben geleid. Respondenten zeggen dat een verandering in het werken onontkoombaar was, gezien het aantal en de omvang van de projecten. De projectaanpak moest op de schop om deze beheersbaar te houden. Vaak zijn medewerkers van de afdeling 'Kwaliteit' belast met de monitoring en evaluatie van projecten. Begeleiding van projectleiders is onmisbaar voor een soepel doorlopen van projectcycli en voor het borgen van kwaliteit. Deze medewerkers bewaken de projectcycli, zorgen voor begeleiding, zorgen dat vergaderingen gehouden worden, dat de juiste mensen aanwezig zijn en letten er op dat de tussentijdse rapportages in orde zijn. Ook spelen deze medewerkers een belangrijke rol in de communicatie naar de unitdirecteuren om de subsidieregeling uit te leggen.

De projectaanpak is sinds de invoering van de subsidiegelden professioneler en bedrijfsmatiger geworden. Op een vakinstelling zijn twee medewerkers die zich specifiek bezig houden met het aansturen van de projecten binnen de school: *"er is een checklist opgesteld met projectgerelateerde items, naar inhoud en voortgang. De checklist wordt driemaal per jaar, met de schooldirecteur en met de procesondersteuner ingevuld om te zien of het project op koers ligt. Die rapportage krijgt een kleurcode (groen, rood of geel) en gaat met toelichting en aanbevelingen naar het CvB"*. Ook op andere instellingen worden de rapportages van projecten nu centraal verzameld*: "voor de Boxgelden bleven deze rapportages op de plaatselijke afdeling*". De frequentie van tussentijds rapporteren varieert tussen eenmaal per kwartaal en eenmaal per half jaar.

Overigens ondervindt het meer projectmatig werken wel de nodige weerstand. Een aantal instellingen meldt: "*Het is 'geen zegen'. Op de werkvloer wordt projectmatig werken toch wel als een last ervaren. Past niet in onderwijscultuur".* Denken in termen van op te leveren producten en het bijhouden van aantal ingezette uren zijn zaken waaraan men moet wennen, wat bij een afwisseling van lesgeven en andere activiteiten niet altijd even eenvoudig is. Over het algemeen melden de mbo-instellingen dat er sprake is van een stijgende lijn in de kwaliteitcyclus. Een AOC: *"we zien dat mensen het verantwoorden van activiteiten en het inzichtelijk maken van de gemaakte kosten steeds beter afgaat. Eerst was men wantrouwend naar de subsidieregeling. Wat moet ik daar allemaal voor doen. Maar nu heeft wantrouwen plaatsgemaakt voor vertrouwen". Ervaring speelt een grote rol. Nu is men gewend geraakt aan deze manier van werken".* Op een ROC had men dezelfde ervaringen: *"in het begin verliep het wat stroef. Medewerkers voelden de vereiste verantwoording als een bedreiging. Omdat het niet direct 'het eigene is van het onderwijs'. Het vraagt een stukje gewenning. De Project Coördinator heeft een belangrijke rol daarin gehad. Hij kon goed aanvoelen hoe het werkt en heeft veranderingsproces in gang gezet. Het loopt nu heel constructief".* Een belangrijk effect van het projectmatiger werken is dat op scholen de discussies toenemen over vernieuwingsdoelen, de inzet van middelen en uit te voeren behoeftepeiling.

- vaststellen van projectresultaten en effecten is nog lastig
Veel van de geïnterviewden geven aan dat het meten van de effecten/resultaten erg lastig is. Voor doelen als het werven van extra stageplaatsen of het opzetten van een leerbedrijf is dit nog wel te doen ("*Activiteiten die je 'smart' kunt formuleren kun je wel meten. Dit gebeurt periodiek*, *is heel concreet en gekoppeld aan de productagenda").* Maar hoe is op een valide manier vast te stellen of de coachingscompetenties van alle docenten zijn toegenomen of dat er 'echt' competentiegericht onderwijs gegeven wordt *("Soms zijn activiteiten moeilijk meetbaar. Vergt dan meer creativiteit om verslag te leggen van verbeteracties*")? Resultaatmeting is lastig omdat

deze niet in één jaar kunnen worden bereikt. Investeren in innovatie kost tijd. In een begeleidende brief bij de vragenlijst verwoordt een directeur strategische projecten van een ROC de gevoelens in het veld als volgt: *"tot slot, het overheidsbeleid maakt vernieuwen echt heel moeilijk. De vernieuwing waar we nu mee bezig zijn is heel ingrijpend voor docenten, management en deelnemers. Het gaat om nieuw gedrag en een cultuurverandering. Er is veel tijd nodig om nieuw gedrag te leren dat ook nog effectief is. Dat kan alleen als er langdurig extra inspanningen geleverd kunnen worden. Eenmalig of voor een korte tijd heel veel middelen ergens 'inpompen' heeft geen zin. Het is, bij wijze van spreken, beter gedurende 10 jaar € 100.000 te krijgen dan in een keer 1 miljoen (zeker wanneer je dat miljoen ook nog meteen moet opmaken). Dit geldt ook voor de zichtbare resultaten. Het is niet reëel te verwachten dat een zo ingrijpende verandering in het primaire proces in een keer tot grote effecten leidt. Ook daarvoor is tijd nodig. Mijn indruk is dat dit onvoldoende door de overheid, c.q. de Tweede kamer, wordt onderkend".*

5.3.2 Slaag- en risicofactoren van de Boxregelingen

Met de invoering van de Innovatiebox en de Stagebox wil de overheid, binnen de gestelde algemene innovatiedoelen, tot een meer regionale invulling van innovatieprioriteiten en vernieuwingsprojecten komen. Intensivering met de regionale partners wordt daarvoor als een belangrijke voorwaarde gezien. In een eerder hoofdstuk is de vraag naar de mate waarin de inzet van de Boxen succesvol is geweest in het versterken van de samenwerking met regionale partners op strategisch, tactische en operationeel niveau inderdaad al geïntensiveerd is al aan de orde geweest.

Voorgaande paragrafen laten duidelijk zien dat de beide Boxen al een stevige impact hebben gehad op het denken over en functioneren van vernieuwingsprojecten in het mbo. Veel van de respondenten bij de interviews konden in het najaar van 2008 terugkijken op ruim twee jaar ervaring met het werken met de Boxen. Welke aspecten van de Boxen dragen bij aan het succes ervan? Op basis van de verkregen informatie kunnen de volgende slaagfactoren voor het inzetten van een beleidsinstrument als Innovatiebox en Stagebox genoemd worden.

Slaagfactoren

- Het werken met brede innovatiedoelen

Tot het succes van de beide Boxen heeft het feit dat instellingen zelf, binnen marges, innovatiedoelen en projecten kunnen formuleren een belangrijke bijdrage geleverd. De overlap tussen de in 2006 geformuleerde innovatiedoelen met de – toen en nu nog - lopende invoering van het competentiegericht onderwijs is daar niet vreemd aan. Instellingen konden, aansluitend op wat men al aan visie ontwikkeld had, projecten verscherpen, uitbreiden en verdiepen. Enkele instellingen geven aan behoefte te hebben aan wat eenduidiger formuleringen van de doelen, bijvoorbeeld: houdt begeleiden naar de stageplaats ook begeleiden op de stageplaats in?

- De mogelijkheid tot flexibele inzet van de middelen

Het gegeven dat de gelden vrij over de doelen en over de jaren verdeeld kunnen worden speelt ook een belangrijke rol bij het succes van de Boxen. Bij de Stagebox is deze slaagfactor wat minder sterk aanwezig. Enkele instellingen merken op dat men weinig aan de regeling heeft omdat: *"er geen gebrek aan stageplaatsen is".* Ofschoon buiten het bereik van dit rapport val-

lend, dient opgemerkt worden dat ook bij de FES-regeling – met een verplichte inzet op de drie doelen van deze regeling – soortgelijke opmerkingen gemaakt zijn.

- de katalysatorfunctie van de Boxen
De invoering van de Boxen betekende dat de instellingen zich een nieuwe manier van denken over onderwijsvernieuwing moesten eigen maken. In het verleden ging het om de vraag of er voor een specifiek project binnen een specifieke regeling een aanvraag ingediend zou gaan worden. Nu gaat het om het intern verdelen van een budget over doelen, centraal niveau en vestigingen, afzonderlijke projecten. Vernieuwingsactiviteiten moeten in hun onderlinge samenhang bezien worden. De Boxen hebben een katalyserende bijdrage geleverd aan het tot stand komen van deze brede kijk binnen instellingen.

Risicofactoren
Vanuit dezelfde algemene invalshoek kunnen enkele risicofactoren bij de inzet van de Innovatie- en Stagebox als beleidinstrument geformuleerd worden.

- het ontbreken van een langere termijn perspectief
Zowel de Innovatiebox als de Stagebox zijn tijdelijke regelingen. Op de instellingen beginnen vragen naar boven te komen over de toekomst ervan. Terwijl men enerzijds gewend begint te raken aan gelden voor innovatie en anderzijds er structuren voor heeft opgebouwd, komt ook de mogelijkheid van het stoppen van de regelingen naar voren.

- onduidelijkheden over het verticaal rapporteren
Op beperkte schaal is bekend dat er gewerkt wordt aan een integraal rapportageformat. Vanuit de instellingen bestaat er behoefte aan meer duidelijkheid hierover. Er wordt aangedrongen op richtlijnen voor en afspraken over bijvoorbeeld hoe docentenuren te registeren, hoe deze om te zetten in geld (wat mag wel en niet meegeteld worden in een uurloon?) en om in plaats van het kalenderjaar het schooljaar als rapportagetermijn te gebruiken. Zeer gewenst is dat vooraf duidelijk is welke informatie opgeleverd dient te worden, waardoor niet nog eens achteraf gegevens verzameld behoeven te worden.

- verhelderen van de wijze van horizontaal rapporteren
Om de link tussen de regionale partners en de mbo-instellingen sterk te houden is het aan te bevelen na te gaan hoe de in de Regelingen voorziene horizontale verantwoording inhoudelijk nader in te vullen is. Een uitwisseling van ervaringen met deze wijze van rapporteren tussen regio's lijkt zinvol.

- werken aan het verscherpen van zicht op de te realiseren langere termijn effecten
Uiteindelijk gaat het bij de Innovatiebox en de Stagebox om het pro-actiever, responsiever en effectiever maken van het middelbaar beroepsonderwijs. Instellingen geven aan dat het bereiken van deze doelen tijd kost. In dit verband lijkt het zinvol om, in overleg met het veld en de MBO Raad tot het formuleren van een aantal overkoepelende criteria of maatstaven te komen. Deze maken het mogelijk om de groei in de richting van het uiteindelijke doel te monitoren. Het ontbreken daarvan kan, zoals aangeven door enkele instellingen, leiden tot een situatie dat het 'extra' geld dat voor vernieuwing beschikbaar is steeds meer als een onderdeel van de reguliere financiering wordt gezien.

6 Samenwerking met regionale partners

6.1 Regionale partners van de instellingen

Onderwijsinstellingen werken samen met het bedrijfsleven, met andere onderwijsinstellingen, met gemeentes en andere instellingen als RMC, CWI, Kamer van Koophandel om de beroepspraktijkvorming gestalte te geven, de doorstroom binnen de beroepskolom te verbeteren, voor overleg over nieuwe inhoud en vorm van (competentiegericht) onderwijs, om verzuim en voortijdig schoolverlaten te bestrijden en om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren.

Met de komst van de regeling Innovatiebox en Stagebox wordt het belang van samenwerking onderstreept. In de toelichtingen op de beide regelingen wordt een aantal opmerkingen gemaakt over de gedeelde verantwoordelijkheid van instellingen en regionale partners voor het innoveren van het onderwijs. Met de middelen uit de Innovatiebox: *"kunnen* (scholen) *in gezamenlijkheid met hun partners uit de regionale omgeving breedtestrategische innovatieprojecten ontwikkelen".* Jaarlijks, bijvoorbeeld in een jaarverslag of op een andere manier, leggen: *"… onderwijsinstellingen inhoudelijk verantwoording af aan hun samenwerkingspartners in de regio's over het beoogde en behaalde innovatieresultaat, met als doel dat de onderwijsinstellingen en hun samenwerkingspartners in de regio elkaar jaarlijks aanspreken op tevredenheid en ontevredenheid over het bereikte innovatieresultaat. De onderwijsinstellingen en de partners zijn immers gezamenlijk verantwoordelijk voor het te behalen innovatieresultaat".* Of, zoals omschreven in de toelichting op de regeling Stagebox: *"Zo kunnen actoren in de regio elkaar aanspreken op de resultaten en op de naleving van de afspraken".*

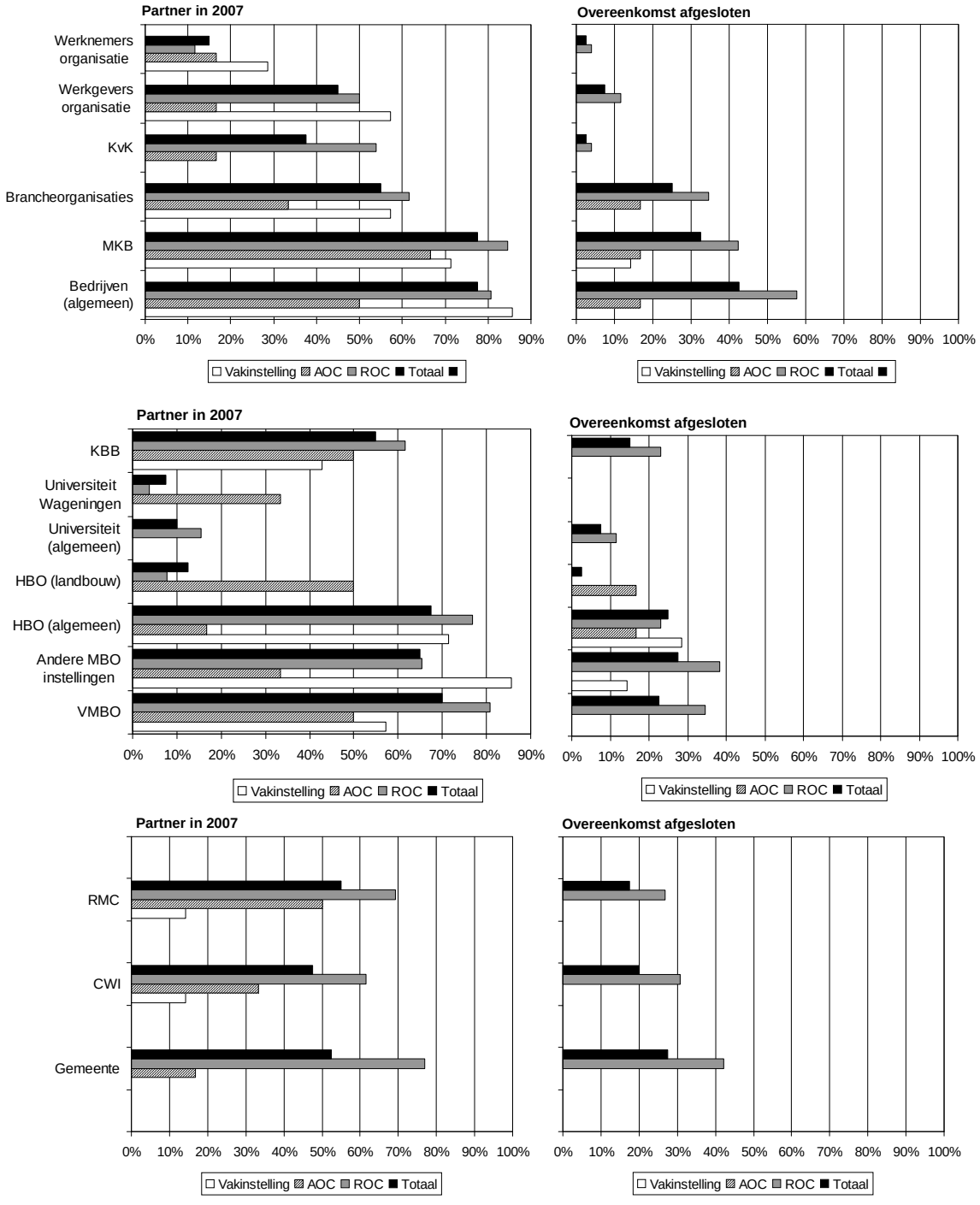
In de vragenlijsten en in de telefonische interviews is – net als in het onderzoek naar de inzet van Innovatiebox- (incl. FES) en Stageboxmiddelen 2006 (Meijer & Keppels, 2007) – aan de ROC's, AOC's en vakinstellingen gevraagd met welke partners zij samenwerken, of er sprake is van geïntensiveerde samenwerking en of de contacten al geleid hebben tot (nieuwe) overeenkomsten.

In figuur 6.1 is weergegeven welk percentage van de instellingen de betreffende organisaties als partner heeft in 2007 (linkse grafieken) en of er overeenkomsten afgesloten zijn (rechtse grafieken). In totaal hebben 40 instellingen (een gedeelte van) deze gegevens opgeleverd, waarvan 26 ROC's, 6 AOC's en 7 vakinstellingen. De instellingen hebben in de vragenlijsten veelal alleen een gedeelte of de belangrijkste partners opgesomd, waardoor de percentages als een ondergrens gezien kunnen worden. In werkelijkheid wordt er met meer partners samengewerkt.

De figuur laat zien dat onderwijsinstellingen met veel partners uit de arbeidsmarkt, het onderwijs en (semi-)overheid samenwerken. Net als in 2006 werken de onderwijsinstellingen het vaakst samen met onderwijsinstellingen uit de beroepskolom vmbo-mbo-hbo en met bedrijven en MKB. Ook met werkgeversorganisaties, brancheorganisaties, KBB's, RMC, CWI en gemeentes wordt door minstens de helft van de instellingen samengewerkt.

Ook in 2007 zijn overeenkomsten met partners afgesloten. Uit figuur 6.1 valt op te maken dat AOC's en vakinstellingen minder vaak nieuwe overeenkomsten hebben afgesloten dan de ROC's. Minstens een derde van de ROC's heeft met brancheorganisaties, bedrijven en het MKB, vmbo en andere mbo-instellingen, alsook met RMC, CWI en gemeentes overeenkomsten afgesloten.

Figuur 6.1 – Partners van mbo-instellingen en afgesloten overeenkomsten met partners (% instellingen)



Het beeld van de partners waarmee overeenkomsten zijn afgesloten is vergelijkbaar met dat in 2006. AOC's en vakinstellingen hebben minder overeenkomsten met partners dan de ROC's afgesloten. Ten opzichte van 2006 lijkt er in totaal minder overeenkomsten te zijn afgesloten. Het type partner waar de ROC's in 2007 het vaakst overeenkomsten mee afsluiten, zijn nog steeds dezelfde: bedrijven, gemeenten en onderwijsinstellingen, gevolgd door brancheorganisaties, KBB's, RMC en CWI.

6.2 Versterken van relaties met regionale partners

6.2.1 Nieuwe contacten aangaan en bestaande contacten intensiveren

Het versterken van de relaties met externe partners wordt bewerkstelligd door het aangaan van nieuwe contacten en door het intensiveren van bestaande contacten. Uit de antwoorden die de instellingen geven op de vraag of er sprake is van werving van nieuwe partners in 2007 en/of dat de relatie met bestaande partners is geïntensiveerd, blijkt dat er vooral sprake is van intensivering van bestaande contacten, zie figuur 6.2.

Vooral de contacten met (MKB-) bedrijven, vmbo-mbo-hbo en in iets mindere mate met KBB's en de (semi-)overheid (laatstgenoemde niet bij vakinstellingen) worden nog eens extra aangehaald. De AOC's intensiveren het contact ook met brancheorganisaties (gebeurt met alle AOC's gezamenlijk in De Groene Standaard) en met de Universiteit Wageningen. Ook in de telefonische interviews zijn 22 van de 33 respondenten heel stellig in het onderschrijven van die intensivering van contacten. Slechts 2 respondenten zien sinds 2006 geen verandering in de relatie met derden.

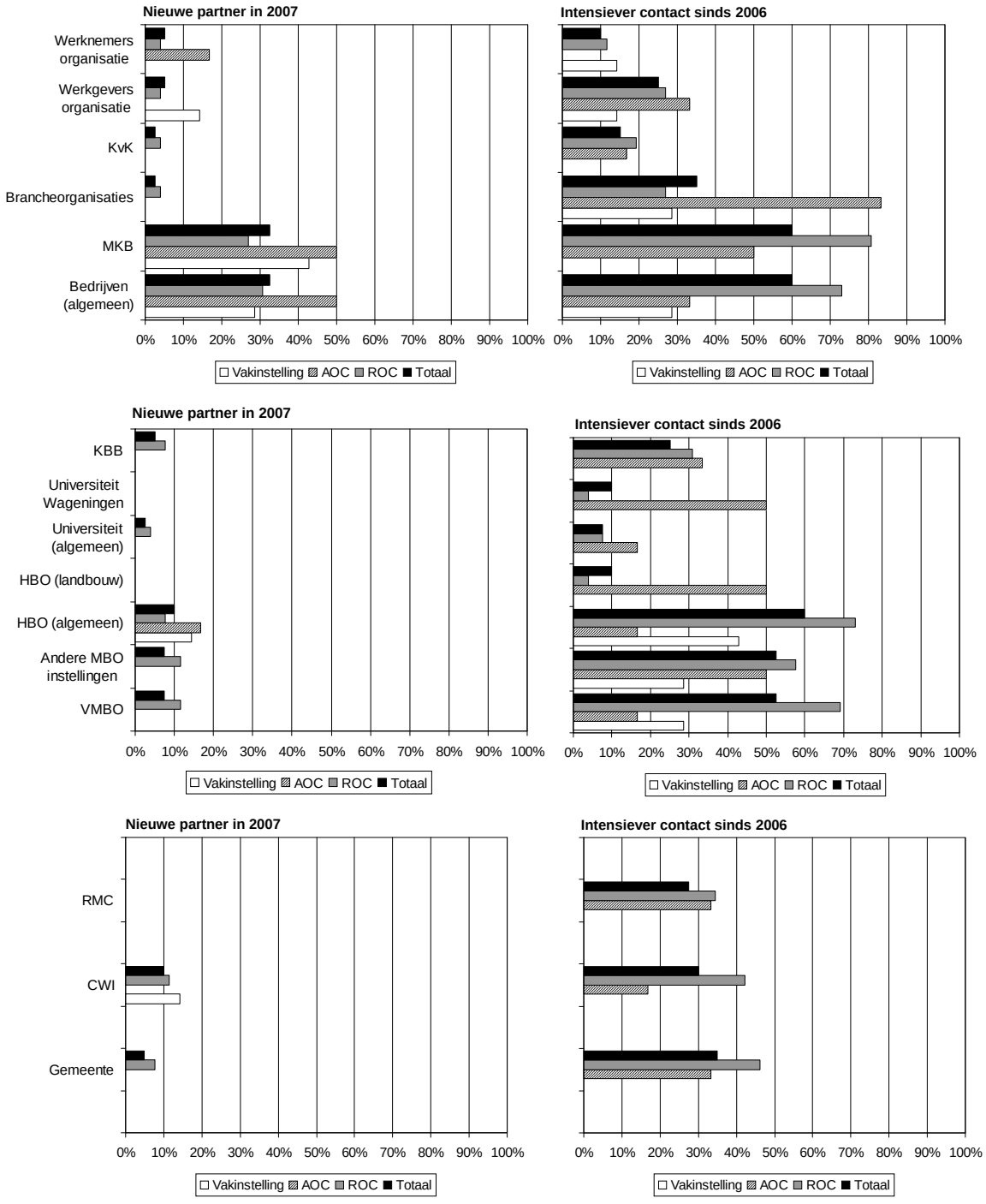
Nieuwe partners in 2007 zijn vooral (MKB) bedrijven, zie figuur 6.2. Opvallend is dat de AOC's in 2007, aanzienlijk meer bedrijven en werknemersorganisaties als nieuwe partners vinden dan ROC's en vakinstellingen. Uit de telefonische interviews blijkt dat bij 16 van de 33 instellingen nieuwe partners zijn bijgekomen sinds de invoering van de regelingen Stagebox en Innovatiebox en dat bij 11 instellingen daar geen sprake van is.

Gecombineerd met figuur 6.2 kunnen we concluderen dat er voor zeker de helft van de instellingen een aantal nieuwe partners is bijgekomen, maar dat alle instellingen vooral bezig zijn om de bestaande relaties te versterken.

6.2.2 Intensivering van de samenwerking: meer overleg en productontwikkeling

In de vragenlijst hebben de instellingen kunnen aangeven waaruit de geïntensiveerde samenwerking met partners blijkt. De reacties zijn geanalyseerd en blijken in twee categorieën te verdelen (zie de tabellen 6.1 en 6.2). Ten eerste blijkt het intensiever samenwerken met partners uit het frequenter voeren van overleg met de partners, onder andere in nieuw opgezette of met meer partners uitgebreide klankbordgroepen, adviesraden et cetera. De tweede categorie waaruit de geïntensiveerde samenwerking blijkt, zijn de gerealiseerde resultaten. Het betreft hier onder andere afgesloten convenanten en andere samenwerkingsovereenkomsten, het realiseren van producten, bijvoorbeeld leerbedrijven die opgezet zijn en het starten van nieuwe (en meer) projecten.

Figuur 6.2 – Nieuwe partners in 2007 en intensivering van contacten sinds 2006



Tabel 6.1 – Geïntensiveerde samenwerking met partners: frequenter overleg en overlegorganen met meer partners

Categorie 1: vaker overleg, vergaderingen, evaluatie met partners en nieuwe of uitgebreide overlegorganen	
AOC Citaverde	De frequentie van de bijeenkomsten is gestegen, er worden afspraken gemaakt.
Albeda College	'Werkbanken' zijn opgericht, dit zijn platforms waarbij structureel samengewerkt wordt met bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen om aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt te verbeteren.
ROC Kop van Noord Holland	Met vmbo en hbo frequenter en diepgaander samenwerking op meer terreinen. Er zijn meer (MKB) bedrijven betrokken dan voor 2007 + frequenter en diepgaander samenwerking met oude contacten.
Graafschap College	MKB neemt deel in onderwijsadviesraden.
ROC RIVOR	Intensiever contact met bedrijven (over begeleiding, rol in CGO en examinering), UWV, vmbo en hbo (doorlopende leerlijn), en RMC heeft rol in Zorg Advies Teams (ZAT's)
ROC Friese Poort	Regelmatig met alle partners bij elkaar komen voor overleg, voor de samenstelling van werkgroepen en stuurgroepen, en voor vergaderingen.
Rijn IJssel	Iedere 3 maanden evaluatie van project met zorginstelling.
ROC Westerschelde	Intensiever contact, ook zijn klankbordgroepen en leermeesteroverleg gevormd.
ROC van Twente	Op werkveldniveau (meer) werkveldcommissies ingesteld met als doel samen ideeën te formuleren, plannen te ontwikkelen en vooral producten te ontwerpen.

Tabel 6.2 – Geïntensiveerde samenwerking met partners blijkt uit gerealiseerde resultaten

Categorie 2: convenanten / overeenkomsten zijn afgesloten, (meer) projecten gestart, producten gerealiseerd	
Albeda College	Stagemonitor, convenant Rotterdamse werkafspraken, Rotterdamse COLO barometer, leerafdelingen ontwikkelen en implementeren en andere gerealiseerde producten.
Landstede	Samen met partners het opzetten en uitwerken van leer-werk prestaties (LWP's). Inzet van personeel van partner voor begeleiding van deelnemers bij het leren in en aan de praktijk.
Mediacollege A'dam	Ondersteuning van partner voor opzetten leerbedrijf is toegezegd. Verder zijn concrete resultaten geboekt.
CIBAP vakcollege	Convenant afgesloten met verscheidene hbo opleidingen over aansluiting mbo-hbo.
ROC Westerschelde	Vorming van een Werkgevers Service Punt (WSP) met het CWI, waaraan leerwerkloketten gekoppeld kunnen worden. Stages gevonden in ziekenhuizen in Vlaanderen. Verbetering stageperiode d.m.v. STOeB (Stichting Technisch Onderwijs en Bedrijfsleven Zeeland).
Koning Willem I College	Met vmbo en hbo instellingen en bedrijven een samenwerkingsovereenkomst aangegaan in verband met stimulans binnen de techniekssector.
Da Vinci College	Kringloopwinkel en post/repro (met partner OCE) als leerbedrijven zijn operationeel geworden. 20 extra deelnemers in maatwerktrajecten. Oprichting van een met CWI gezamenlijk leerwerkloket. Samenwerkingsverbanden met ROC's en een AOC.
Citaverde	Meer MKB bedrijven nemen deel aan de invulling van het curriculum.
Hogeschool INHOLLAND	Uitvoeren van nieuwe intensievere SLB-BPV (StudieLoopBaan-BeroepsPraktijkVorming) programma.
Graafschap College	Convenanten en andere overeenkomsten zijn met opleidingsbedrijven afgesloten.
AOC Oost	Betere afstemming tussen BPV begeleider van de school en praktijkbegeleider van het MKB. Frequenter overleg met RMC.
AOC Clusius College	Convenant Cumela met brancheorganisaties.
Rijn IJssel	Samenwerkingsovereenkomst met HC Papendal.
De Rooi Pannen	Toename aantal stageplaatsen en participanten in winkelcentrum.
Noorderpoortcollege	Bij het inrichten van nieuwe opleiding worden deelnemers gekoppeld aan mentorcoaches afkomstig uit het MKB. CWI draagt zorg voor match tussen vacatures en werkzoekenden binnen de keten CWI, KC Handel en Noorderpoortcollege en ten behoeve van doorstart van een opleiding waar vraag naar is.
ROC Aventus	Nieuwe samenwerking met bedrijven in Regionaal Platform Arbeidsmarkt. Toetreding van andere ROC's tot samenwerkingsverband beroepskolom.

6.2.3 Rol Boxmiddelen bij de intensivering van de samenwerking

Ook vóór de komst van de Boxmiddelen werd er al samengewerkt met verschillende partners. Om de invloed van de Boxmiddelen op het proces van onderwijsvernieuwing te peilen, zijn aan de instellingen stellingen voorgelegd met de vraag of ze het er zeer mee eens, mee eens, neutraal, mee oneens of zeer mee oneens zijn. Drie van deze stellingen zijn dat sinds de invoering van de Innovatie- en Stagebox:

1. "we als mbo-instelling beter op de regionale behoeften inspelen wat betreft onderwijsinnovatie": 75% eens.
2. "we sneller reageren op veranderingen in innovatieprioriteiten in de regio": 47% mee eens.
3. "het budget beter over de regionale innovatieprioriteiten verdeeld wordt": 59% mee eens.

De instellingen zijn het vooral met de eerste stelling eens: 75 procent van hen vindt dat ze beter inspeelt op de regionale behoeften tegenover 19 procent die het er niet mee eens is. Op de tweede plaats komt de derde stelling. 59 procent vindt dat het budget beter verdeeld wordt over de regionale innovatieprioriteiten, tegenover 16 procent die het er niet mee eens is. Bijna de helft van de instellingen zegt dat ze sneller reageert op veranderingen in innovatieprioriteiten in de regio. Slechts 9 procent is het hier niet mee eens. Bij deze stelling is een groot aantal instellingen (44%) neutraal gebleven. Deze hoge graad van 'geen antwoord weten' lijkt er op te wijzen dat het, met de partners nagaan wat precies die regionale prioriteiten zijn, nog niet al te veel aandacht krijgt.

Uit de interviews komt naar voren dat de gelden uit de regeling er vooral voor zorgen dat er *meer contacten* gelegd en onderhouden kunnen worden, en dat er *meer* tijd en ruimte is om kennis uit te wisselen. De grotere financiële mogelijkheden maken daarmee de mbo-instelling tot een evenwichtigere en interessantere partner voor externe partijen. De mbo-instelling kan nu zelf meer inbrengen dan voorheen. Of zoals ROC Westerschelde aangeeft in het telefonische interview: *"De houding is omgebogen. Eerder was het: U vraagt en wij draaien. Nu heeft het ROC meer macht … en is de relatie gelijkwaardiger geworden".* Dit is belangrijk, omdat een groot struikelblok tussen bedrijven en scholen hun verschillende gedragsrationales – drijfveren die aanzetten tot een bepaald gedrag – zijn. Bedrijven zijn vooral gericht op rendement, het maken van winst, waar scholen meer gericht zijn op een optimale besteding van de verkregen middelen vanuit pedagogisch-didactische beweegredenen. Of zoals ROC van Twente en Graafschap College omschrijven: *"… het bedrijfsleven heeft niet altijd dezelfde belangen" en "de partner zit niet te springen* [om samen met onderwijs innovatiedoelen vast te stellen], *want de doelen aan de onderwijskant zijn niet interessant voor de partner. Bedrijven willen vooral geld verdienen en daar ontstaat een scheiding van geesten".* Een concreet voorbeeld van een dergelijke 'scheiding van geesten' meldt vakinstelling De Eindhovense School: *"De school wil graag leerlingen in een vroeg stadium laten kennismaken met een bedrijf, terwijl het bedrijf liever leerlingen ontvangt die verder in de studie zijn".* Het bedrijf heeft in eerste instantie, zoals De Eindhovense School aangeeft, een houding van *"what's in it for me?".* Deze houding is niet typerend voor alle bedrijven. Zo meldt ROC Westerschelde dat *"de noodzaak tot samenwerking van beide kanten wordt gevoeld".* De Boxmiddelen zorgen ervoor dat een school meer kan inbrengen, iets kan geven aan de partner in plaats van dat ze alleen maar komt halen, waardoor een bedrijf eerder geneigd is de samenwerking met het onderwijs aan te gaan.

De Boxmiddelen worden niet zozeer als *reden* gezien dat men intensiever wil en is gaan samenwerken met partners, maar meer als faciliterende voorwaarde. De middelen zijn de 'katalysator' van innovatie. Een meer doorslaggevende reden dat er in 2007 intensiever met partners

wordt samengewerkt is de introductie van het CGO, die er voor zorgt dat *"je dichter tegen het werkveld aanschuift"*, aldus een ROC.

6.2.4 Niveaus waarop samenwerking plaatsvindt

Samenwerking tussen de onderwijsinstelling en de partner vindt plaats op drie niveaus:
- Strategisch niveau: over de toekomstvisie van de onderwijsinstelling en van de regio, over de doelen die moeten worden nagestreefd;
- Tactisch niveau: over de manier waarop deze visie handen en voeten moet krijgen, over de aanpak en planning van projecten en activiteiten die moeten leiden tot het halen van de doelstellingen;
- Uitvoerend niveau: over het concreet invulling geven aan de projecten en activiteiten om de gestelde doelen te halen.

Het is nog niet goed aan te geven of met de komst van de Innovatiebox en Stagebox de samenwerking op *strategisch niveau* al nieuwe vormen aanneemt. Het lijkt er op dat op dit niveau, althans bij sommige instellingen, er wat meer inbreng is van het bedrijfsleven. Dit blijkt allereerst uit de interviews. Zo'n 70 procent van de respondenten geeft in de interviews aan dat partners betrokken zijn bij het vaststellen van de innovatiedoelen. Op de stelling "sinds de invoering van de Innovatie- en Stagebox zijn de regionale partners meer betrokken bij het bespreken en bijstellen van innovatiebeleid in het algemeen" die tijdens de telefonische interviews aan de 32 instellingen is voorgesteld, reageert men overigens iets minder positief. Slechts iets meer dan de helft (56 procent) is het hier (zeer) mee eens, 28 procent is het er niet mee eens en 16 procent is neutraal.

In enkele interviews worden voorbeelden genoemd van de betrokkenheid van partners bij het vaststellen van innovatiedoelen. Vakinstelling Berechja vertelt dat bedrijven in het verenigingsbestuur zitten en op die manier vanzelf betrokken zijn bij het vaststellen van innovatiedoelen. De samenwerking op bestuurlijk niveau heeft met name betrekking op de regio. ROC Westerschelde noemt dat zowel bedrijf als school wederzijdse belangen hebben bij *"de ontwikkeling van onze streek, zoals bij de toerisme sturende activiteiten".* ROC Eindhoven wijst op het belang van *"de samenwerking met regionale partners voor de bijdrage aan de sociale cohesie van stad en regio".* ROC Menso Alting College geeft als enige onderwijsinstelling aan dat in de regio de ROC's onderling de doelen op elkaar afstemmen.

Uit de onderzoeksgegevens komt het beeld naar voren dat op *strategisch niveau* tussen de Colleges van Bestuur en het samenwerkende bedrijfsleven in de regio, hier en daar en nog op beperkte schaal, overleg over prioriteiten over onderwijsvernieuwing tot stand komt. Daarbij lijkt dit overleg vooral de rol van het onderwijs binnen regionale economische ontwikkeling aandacht te krijgen, in casu *regionalisering* krijgt prioriteit. Uit deze prioriteiten worden dan, zo lijkt het, vooral door het onderwijs de inhoudelijke innovatiedoelstellingen afgeleid. Zoals al eerder gezegd, het gaat hier niet om harde conclusies maar om noties die verdere aandacht behoeven.

Op het *tactische en uitvoerende niveau* wordt in ieder geval meer en intensiever samengewerkt met partners dan op het strategische niveau. Alle 33 instellingen, waarmee telefonische interviews zijn gehouden, hebben overleg met partners op unit- of sectorniveau. Op tactisch niveau vindt dit plaats via onder andere bedrijfadviescommissies, klankbordgroepen, bedrijfplatforms

en/of Branche-Regio-Combinaties. Op uitvoerend niveau vindt samenwerking plaats via werkveldoverleg, een samenwerkingsvorm die al lang bestaat en die meestal ook frequent plaatsvindt, van 1 keer per maand tot 1 keer per week. Inhoudelijk gaat het overleg op tactisch en uitvoerend, van oudsher, vooral over stages. Dit vormt *het* startpunt van de samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen. Uit de telefonische interviews valt voorzichtig te concluderen dat sinds de invoering van CGO en de Boxmiddelen op meer terreinen wordt samengewerkt. Met name bij de examinering worden bedrijven steeds meer betrokken, aldus enkele instellingen. Zo noemt het Koning Willem I College heel specifiek dat *"met ingang van 2007 het bedrijfsleven vertegenwoordigd is in de centrale examencommissies".* De vakinstelling Leidse Instrumentmakersschool noemt als voordeel van de hechte contacten en korte lijnen met het bedrijfsleven dat *"nieuwe eisen vanuit het bedrijfsleven zich direct vertalen in een aanpassing in de examinering",* wat wel weer met zich meebrengt dat *"door deze nauwere samenwerking er wel een spanningsveld ontstaat tussen examinering en de wettelijke eisen vanuit het ministerie".* Naast de beoordeling / examinering van stagiaires lijkt er ook meer aandacht te zijn voor de begeleiding van deelnemers (vanuit school en bedrijf) tijdens en naar de stage, aldus enkele instellingen als Landstede, AOC Oost en ROC RIVOR (zie tabel 6.1). Het bewijs hiervoor is echter niet dermate sterk dat we stellig kunnen zijn met deze conclusie.

Aan de instellingen is tijdens het interview de stelling voorgelegd: "Het uitvoeren van projecten is sinds de invoering van de Innovatie- en Stagebox gemakkelijker geworden, want bedrijven zijn meer geïnteresseerd geraakt in het meewerken aan projecten". Meer dan een derde van de 32 instellingen stelt zich neutraal op. Meer dan 40 procent vindt dat het uitvoeren van projecten inderdaad gemakkelijker is geworden door de toegenomen interesse van bedrijven. 22 procent is het er echter niet mee eens. Van de negen stellingen wordt deze het minst positief beantwoord. Mede gelet op de andere antwoorden lijkt het erop dat de Boxregelingen wel tot een wat grotere onderlinge betrokkenheid – enigszins op strategisch niveau maar vooral op tactisch niveau – hebben geleid. Dit heeft zich (nog) niet vertaald in een 'automatisch' makkelijker uitvoeren van een project. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat op de drie niveaus het overleg door verschillende personen gevoerd wordt. Het duurt enige tijd voordat een toezegging of afspraak op directieniveau bekend is op de werkvloer van docenten en praktijkbegeleiders.

6.2.5 Materiële en personele bijdragen door partners

In paragraaf 3.7 en 4.7 is voor respectievelijk de Innovatiebox en Stagebox reeds vermeld hoeveel van de aan de regeling gelieerde toegevoegde middelen afkomstig zijn van derden. Gemiddeld voegen de regionale partners in 2007 zo'n 5 procent toe aan het Innovatieboxbudget en 2 procent aan het Stageboxbudget. De bijdragen van de partners zijn in financiële zin dus nog niet erg groot. Maar de partners van mbo-instellingen dragen niet alleen geld bij. Zij maken ook persoonuren vrij voor de begeleiding en beoordeling van stagiaires en voor deelname in verschillende (projectmatige en strategische) overlegvormen tussen school, bedrijf en andere instellingen uit de regio. Daarnaast worden ruimte, materialen en machines beschikbaar gesteld. Bovendien is het niet eenvoudig om deze bijdragen te kapitaliseren en op die manier te verantwoorden. Deze bijdragen komen uiteindelijk dan vaak niet terecht in de financiële cijfers, zoals hierboven in tabel 6.2 In het onderzoek naar de inzet van FES-middelen 2007 (zie Meijer & Keppels, 2008) werd door enkele instellingen al aangegeven dat de bijdrage in natura van bedrijven – die vaak niet als cofinanciering wordt meegeteld – niet onderschat moet worden. ROC Regio College merkte toentertijd op over de cofinanciering van bedrijven: *"Het is niet te*

verwachten dat er geld overgemaakt wordt. Derden dragen al zeer veel bij in natura. Uiteraard begeleiden bedrijven en instellingen onze stagiaires, nemen zij deel aan overleg met ons, becommentariëren ze ons onderwijs, dragen ze bij aan examinering en beoordeling en verzorgen ze gastlessen. We hebben deze uren echter niet gekapitaliseerd omdat dit in de herziene regeling niet mocht…".

Over de bijdrages van derden is tijdens de telefonische interviews de volgende stelling geponeerd: 'Bedrijven en andere partners zijn sneller bereid tot cofinanciering sinds de invoering van de Innovatie- en Stagebox'. De helft van de instellingen was het hier niet mee eens. Een kwart is het er wel mee eens en een kwart staat er neutraal tegenover. Het lijkt er dus op dat de nieuwe regelingen de portemonnee van partners niet opener heeft gemaakt. Anders gezegd: een nieuwe financieringsregeling van onderwijsinnovaties betekent niet automatisch grotere financiele bijdragen van bedrijven aan vernieuwingen. Wel komt uit het toegenomen aantal partners en de intensivering van de samenwerking bij projecten dat de personele inzet wat is toegenomen.

6.2.6 Horizontale verantwoording naar / evaluatie met partners

Onderwijsinstellingen dienen aan partners uit de regio inhoudelijke verantwoording over de inzet van de Innovatiebox en Stagebox af te leggen. In de regeling Innovatiebox staat vermeld: *"Instellingen leggen jaarlijks in ieder geval via het jaarverslag aan de partijen in de regio verantwoording af over de samenwerking, de inzet van de aanvullende vergoeding en de behaalde resultaten in relatie tot de afspraken en doelen".* Tijdens de telefonische interviews is over de evaluatie de volgende stelling voorgelegd: 'Sinds de invoering van de Innovatie- en Stagebox zijn de regionale partners meer betrokken bij de evaluatie van afzonderlijke projecten'. Van de 32 instellingen waren 16 (of 50%) het er (zeer) mee eens. Negen instellingen (of 28%) waren het er niet mee eens, de overige 22 procent is neutraal. Er zijn dus twee keer zoveel instellingen die vinden dat partners meer betrokken zijn bij de evaluatie van afzonderlijke projecten dan instellingen die dat niet vinden.

De instellingen zijn ook gevraagd op welke manier(en) zij in 2007 evalueren met / verantwoorden naar hun partners. In tabel 6.3 staan de gegeven antwoorden van 39 instellingen (26 ROC's, 5 AOC's, 7 vakinstellingen) weergegeven. Zij konden meerdere antwoorden aankruisen. Uit de tabel valt goed af te lezen dat de instellingen in 2007 via meer dan één kanaal de inzet van Innovatiebox- en Stageboxmiddelen inhoudelijk verantwoorden. Een ROC geeft aan geen eindverantwoording in 2007 afgelegd te hebben. In het telefonische interview meldt deze instelling *"geen verantwoordingsplicht"* te hebben. Dat juist deze instelling niet verantwoordt is enigszins opvallend, omdat zij – als één van de weinige instellingen – ruim een miljoen euro van derden ontvangt. In de telefonische interviews wordt over dit onderwerp verder opgemerkt dat het horizontaal evalueren erg afhankelijk is van de individuele docent, en dat de subsidie niet bepalend is geweest in het horizontaal evalueren.

Meer dan 80 procent van de instellingen verantwoordt de inhoudelijke inzet van middelen in 2007 in het jaarverslag, de vakinstellingen doen dat allemaal op deze manier. Ook het specifiek over de projecten overleggen met partners is voor meer dan 80 procent een middel om te evalueren / verantwoorden. Deze manier is bij ROC's het populairst (92%), maar veel minder bij de vakinstellingen (43%). De ROC's en AOC's en een vakinstelling gebruiken daarbij ook andere

manieren, variërend van allerlei bijeenkomsten waar partners aanwezig zijn, zoals tijdens een ondernemersavond van de 'business club', in onderwijsadviesraden, bedrijfscommissies, klankbordgroepen en in bijeenkomsten van het Regionaal Platform Arbeidsmarkt, bestuurlijk overleg met gemeentes tot het toesturen van tussentijdse rapporten en tevredenheidonderzoeken, middels het organiseren van contactdagen of een congres, via publicaties in vakbladen, op websites en in eigen informatiebulletins.

*Tabel 6.3 – Wijze van horizontale verantwoording naar partners in 2007**

Horizontale verantwoording:	**Totaal** (n = 39)**	**ROC's (n = 26)**	**AOC's (n = 5)**	**Vakinstellingen (n = 7)**
a. vindt niet plaats	4 (10%)	4 (15%)	-	-
b. door middel van het jaarverslag	32 (82%)	21 (81%)	3 (60%)	7 (100%)
c. door middel van specifiek overleg met partners over nieuwe en lopende projecten	32 (82%)	24 (92%)	4 (80%)	3 (43%)
d. vindt op een andere manier plaats, namelijk via:	20 (51%)	16 (62%)	3 (60%)	1 (14%)
- algemeen overleg (klankbordgroepen, adviesraden, bestuursoverleg, bedrijfscommissies, et cetera)				
- het toesturen van (tussentijdse) rapporten en tevredenheidonderzoeken				
- het organiseren van congres of contactdagen				
- publicaties in vakbladen, op websites en in eigen informatiebulletins				

* Instellingen konden meerdere antwoorden invullen.
** Inclusief een hogeschool die niet apart vermeld is.

6.3 Slaag- en risicofactoren in samenwerking met partners

Onderwijsinstellingen proberen de diverse samenwerkingsvormen en projecten met partners zo goed mogelijk te organiseren en uit te voeren. Zij kunnen daarom uit eigen ervaringen verscheidene slaag- en risicofactoren noemen die de samenwerking bevorderen, dan wel compliceren. De genoemde factoren door instellingen komen sterk overeen met de in het vorige hoofdstuk genoemde factoren die met de projecten en het projectmanagement van doen hebben (zie paragraaf 5.2 en 5.3). Daarom wordt hier volstaan met een ingedikte lijst (zie de tabellen 6.4 en 6.5) van specifiek op samenwerking betrekking hebbende factoren via dezelfde indeling als in hoofdstuk 5 (inhoudelijke kenmerken van projecten en organisatorische aspecten van projectmanagement).

Risicofactoren en slaagfactoren zijn veelal twee kanten van dezelfde medaille. Daarom is er naar gestreefd bij elkaar passende risico- en slaagfactoren zoveel mogelijk naast elkaar weer te geven.

Tabel 6.4 – Projecten: inhoudelijke kenmerken

Slaagfactoren	**Risicofactoren**
M.b.t. Stagebox: 1 op 1 gesprek tussen BPV begeleider van school en praktijkbegeleider op school over vooraf besproken doelen mbt deelnemer (AOC Oost)	Niet beschikbaar stellen van stageplaatsen aan moeilijk plaatsbare deelnemers, niveau 1 en 2, als opstap naar vervolgopleiding in evt. andere beroepsrichting (Albeda). Voor sommige sectoren, bv. Dierverzorging, is moeilijk voldoende stagebedrijven te vinden (AOC Friesland).
(H)erkennen van gedeelde belangen (Albeda).	Verschil in belangen (ROC Kop van NH). Te weinig gelijkgestemde partners (Mediacollege).
Aantrekkende werkgelegenheid (Albeda). Gezamenlijk gevoelde urgentie. Win-win situatie voor alle partijen (Citaverde).	Bedrijven haken af als er geen of niet voldoende winst te behalen is (De Rooi Pannen). Verminderde commitment samenwerkende partijen (ROC Friese Poort). Meerdere bedrijven op een lijn krijgen. Moeilijk blijft het voor onderwijsinstellingen om de samenwerking met het MKB aan te gaan en in stand te houden. ROC Regio College merkt op: *"Dit ROC heeft veel MKB, die mensen zijn niet zo maar bereid en financieel in staat, ze kunnen zich niet veroorloven zomaar een dag leerlingen te gaan begeleiden. En dan heb je geen middelen om dat te vergoeden. … Dat is een groot probleem".* (Regiocollege).
Continuïteit en daadkracht in samenspraak met partner, samenspel over de planning (Mediacollege A'dam)	Onderwijsinstelling moet een structureel aanbod kunnen doen, ad hoc activiteiten zijn tot mislukken gedoemd (ROC Westerschelde). Geen continuïteit in samenwerking met partners. (Mediacollege).
Wederzijds respect voor elkaars core business, deskundigheid en belangen (Regiocollege).	Te weinig kennis van elkaars mogelijkheden (Citaverde).

Tabel 6.5 – Projectmanagement en organisatorische aspecten

Slaagfactoren	Risicofactoren
	Fusies, reorganisaties (Albeda). Wisseling in functies van partners. Geschikte momenten vinden voor overleg, conferenties, studiebijeenkomsten (Albeda). De juiste mensen van school en bedrijf aan tafel krijgen (Koning Willem I College). Gevraagde tijdsinvestering (ROC Kop van NH). Te weinig tijdsinvestering van bedrijfsleven (Graafschap College). Tijdgebrek (Noorderpoortcollege).
Korte lijnen, directe contacten en intensiever. (AOC Friesland). Goede communicatie (Noorderpoortcollege en ROC Eindhoven). Taken en bevoegdheden vaststellen, laagdrempeligheid voor vragen en advies (ROC Eindhoven).	Miscommunicatie en verkeerde verwachtingspatronen. (Mediacollege).
Regionaal contactpersoon (Albeda). Relatieavond met bedrijven (Albeda). Convenant (Albeda). Duidelijke contracten en goede begeleiding en contacten (De Rooi Pannen). Nakomen van de gemaakte afspraken (ROC Friese Poort en ROC Eindhoven) Periodieke evaluatie en overleg nav gestelde doelen (De Eindhovense school). Regelmatig bijeenkomen (ROC Friese Poort en ROC Eindhoven). Wij organiseren jaarlijks een publieke verantwoordingsdag (Da Vinci College). In centrale en afdelingsexamencommissie is miv 2007 het bedrijfsleven vertegenwoordigd. Uitbreiding van docenten-stages (KW I College). Contacten en samenwerking op zowel management, middenmanagement als op uitvoerend niveau (ROC Kop van NH). Investeren in relatiebeheer, deelnemen in regionale netwerken, transparantie en heldere afspraken maken (Graafschap College).	EILANDJES gedachte (ROC Eindhoven). Verkeerd beeld bij partners over onderwijs, ontstaan uit vroegere ervaringen of uit kranten (Regio College).

7 Succes van Innovatiebox en Stagebox: samenvatting, conclusies en beschouwing

7.1 Inleiding

Met de invoering van de Innovatiebox en de Stagebox in 2006 is een nieuwe manier van financieren van vernieuwingen in het middelbaar beroepsonderwijs gerealiseerd. De 42 ROC's, 11 AOC's, 14 vakinstellingen en 1 hogeschool krijgen vanaf dat jaar een budget toegewezen uit Innovatiebox en Stagebox. Binnen de voor de Boxen gestelde algemene doelen heeft elke mbo-instellingen een grote mate van handelingsvrijheid hoe de vernieuwingsgelden ingezet worden. Tevens bestaat de mogelijkheid om gelden door te schuiven naar latere jaren. De eis is dat Innovatieboxgelden voor eind 2010 en Stageboxmiddelen voor eind 2011 ingezet zijn.[9]

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap - verantwoordelijk voor ROC's en vakinstellingen - en het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid - verantwoordelijk voor de AOC's - willen inzicht verwerven in de inzet van de middelen uit de Innovatiebox en Stagebox in 2007. In de periode oktober – december 2008 heeft KBA Nijmegen hiernaar onderzoek uitgevoerd. Kwantitatieve gegevens zijn verkregen van 54 mbo-instellingen (33 ROC's, 8 AOC's, 12 Vakinstellingen en 1 Hogeschool). Interviews zijn afgenomen op 33 mbo-instellingen (19 ROC's, 5 AOC's, 8 Vakinstellingen en 1 Hogeschool).

De centrale vraag van het onderzoek is: *Wat zijn, in 2007, de ambities en resultaten ten aanzien van de doelen zoals gesteld in de regeling Innovatiebox en regeling Stagebox?*

Deze vraag is uiteengelegd in acht deelvragen:

1a) Wat zijn voor de Innovatiebox en de Stagebox de kwantitatieve en kwalitatieve ambities ten aanzien van de te behalen doelen in 2007 en welke zijn hiervan gerealiseerd?
1b) Welke redenen liggen aan de verschillen tussen ambitie en feitelijke resultaten ten grondslag? Welke maatregelen worden getroffen om deze verschillen te overbruggen?
2) Wat is in 2007 het totaal beschikbare budget om de doelen van elk van de regelingen te realiseren, hoe is dit budget opgebouwd en hoe is dit verdeeld over de doelen?
3) Indien er sprake is van extra middelen, om welk budget gaat het dan en uit welke bron(nen) is dit budget afkomstig?
4) Hoe verhoudt de inzet van de middelen over de doelen in 2007 zich ten opzichte van die in 2006?
5) Wat zijn de activiteiten die met de middelen uit elk van de Boxen in 2007 zijn uitgevoerd? Welke uitkomsten / producten zijn hiermee gerealiseerd?
6) Wat zijn de succesfactoren / knelpunten bij het al dan niet behalen van resultaten? Wat zijn – volgens de instelling – goede voorbeelden van succesvolle innovaties?
7) Met welke regionale partijen is samenwerking gezocht en hoe is die samenwerking vormgegeven?
8) Is de samenwerking met regionale partijen sinds 2006 geïntensiveerd en waaruit blijkt dat?

9 Aan de Innovatiebox zijn FES-gelden toegevoegd. Hiervoor gelden eigen doelen en eigen voorwaarden. De FES-gelden van 2007 vallen buiten het bestek van dit onderzoek. Zie Meijer & Keppels (2008) voor een analyse van de inzet van de FES-gelden van 2007.

In de volgende paragraaf komen de deelvragen 2 tot en met 8 aan de orde. Elke onderzoeksvraag wordt – tussen de lijnen – kort beantwoord, daarna wat uitvoeriger. In paragraaf 7.3 komt, onder de kop 'conclusies en beschouwing', de centrale vraag van het onderzoek en de daar zeer nauw mee samenhangende deelvraag 1 aan de orde.

7.2 Deelvragen omtrent Innovatiebox en Stagebox

7.2.1 Inzet en verdeling over doelen van middelen uit Innovatiebox en Stagebox in 2007

Innovatiebox

> ***Vraag 2: Wat is het totaal beschikbare budget in 2007 om de doelen van de Innovatiebox te realiseren en hoe is dit budget opgebouwd?***
> Aan het begin van 2007 is uit de Innovatiebox een totaalbudget beschikbaar van € 54,3 miljoen voor het realiseren van Innovatieboxdoelen. Van dit bedrag is € 37,6 miljoen afkomstig uit de toekenning van Innovatieboxgelden 2007 en € 16,7 miljoen zijn doorgeschoven middelen vanuit 2006. Aan het eind van het jaar wordt € 17,5 miljoen doorgeschoven naar 2008, hetgeen betekent dat er in 2007 € 36,8 miljoen aan middelen uit de Innovatiebox zijn geïnvesteerd. Door de instellingen zijn daar € 18,4 miljoen aan extra middelen toegevoegd, hetgeen het totaalbedrag op € 55,7 miljoen brengt. Van dit uiteindelijke bedrag is 67% afkomstig uit de Innovatiebox en 33% uit de inzet van extra middelen.

Het voor het bereiken van de Innovatieboxdoelen beschikbare budget in 2007 is uit drie bronnen opgebouwd: (a) de in 2007 toegekende middelen, (b) de overloopgelden uit 2006 en (c) de door de instellingen toegevoegde extra middelen. Op basis van de door mbo-instellingen aangeleverde gegevens over deze drie bronnen zijn in tabel 7.1 beste schattingen gemaakt.

Toekenning Innovatiebox 2007 (financieringsbron a - zie paragraaf 3.1): In 2007 is er voor de mbo-instellingen in totaal € 37.605.000 beschikbaar uit de regeling Innovatiebox. Hiervan was € 31.339.321 (83,3%) beschikbaar voor de 42 ROC's, € 4.600.000 (12,2%) voor de 11 AOC's, € 1.604.776 (4,3%) voor de 14 vakinstellingen en € 60.903 (0,2%) voor 4 hogescholen. Dit is een gemiddeld bedrag per mbo-instelling – exclusief de 4 Hogescholen – van € 552.120. Van 54 van de 68 mbo-instellingen zijn, voor wat de inzet van de gelden betreft, gegevens voorhanden (zie tabel 3.1). Gemiddeld hebben deze 54 scholen een bedrag van € 546.000 ontvangen.

Overheveling Innovatieboxgelden uit 2006 en naar 2008 (financieringsbron b - zie tabel 3.2): De instellingen hebben gemiddeld een bedrag van € 245.000 vanuit 2006 naar 2007 doorgeschoven. Dit houdt in dat, in principe, in 2007 vanuit de Innovatiebox per instelling een gemiddeld bedrag van € 791.000 beschikbaar is. Echter, niet alle beschikbare Innovatiebox gelden zijn ingezet. Aan het eind van 2007 is er een gemiddeld bedrag van € 257.000 overgeheveld naar 2008.

Tabel 7.1 – Innovatiebox: het beschikbare budget in 2007, naar onderwijstype en bron

		Totaal	ROC	AOC	Vakinstelling
(alle bedragen zijn gemiddelden)	N	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
toekenning 2007	68	552	746	418	115
toekenning 2007 in onderzoekgroep	54	546	742	409	114
overheveling uit 2006	54	245	295	326	39
		791	1.036	735	153
overheveling naar 2008	54	257	266	522	39
besteding Innovatiebox in 2007		534	770	213	114
toevoeging extra middelen	47	271	425	94	48
Inzet Innovatieboxdoelen 2007		805	1.195	307	162

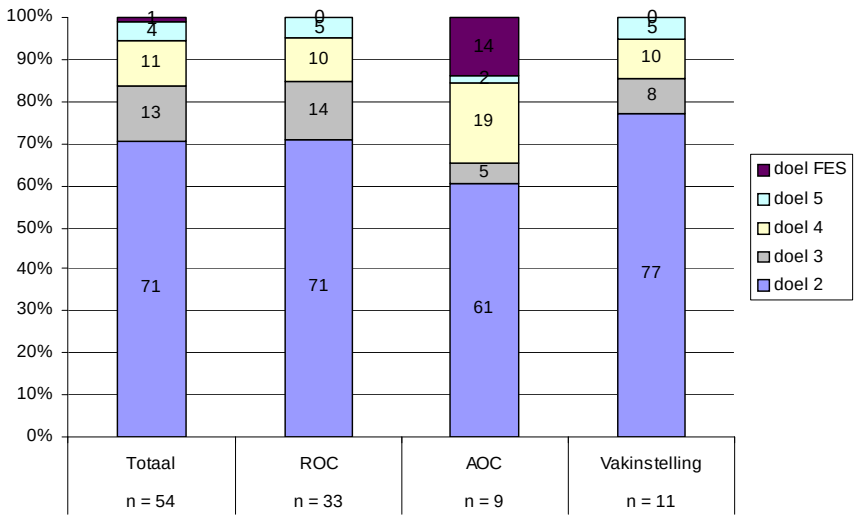
Dit betekent dat de mbo-instellingen, gemiddeld, in 2007 vrijwel het gehele voor dat jaar toegekende Innovatieboxbudget hebben ingezet. Immers, per instelling is er uiteindelijk slechts € 12.000 van het toegekende budget 'overgebleven'. In totaal is er van de beschikbare ruim € 37 miljoen aan Innovatieboxbudget iets meer dan € 800.000 niet besteed en doorgeschoven naar 2008. In 2006 is er, door de relatief late toekenning van de middelen, een reservoir aan middelen ontstaan. Het beeld is dat dit bedrag als eerste in het schooljaar 2006 – 2007 is ingezet. Aan het eind van het kalenderjaar 2007 is er weer een ongeveer gelijk bedrag beschikbaar om naar 2008 door te schuiven.

Inzet extra middelen in 2007 (financieringsbron c – zie tabel 3.12): Naar schatting hebben zes van de tien instellingen het Innovatieboxbudget aangevuld met intern of extern verkregen budgetten. Het gaat hierbij om een gemiddeld bedrag van € 271.000. Zie verder paragraaf 7.2.2.

Vraag 2: Hoe is het beschikbare budget in 2007 afkomstig uit de Innovatiebox over de doelen verdeeld?
Van de Innovatieboxmiddelen in 2007 gaat gemiddeld 71% naar het bevorderen van het competentiegerichte onderwijs. Binnen dit doel gaat het meeste geld naar doel 2.2: het flexibiliseren van de schoolorganisatie. Naar de doelen 3, verbeteren van de aansluitingen binnen de beroepskolom, en 4, versterken samenwerking met het bedrijfsleven, met name het MKB, gaat ongeveer evenveel geld (13% en 11%). Op het bevorderen van het ondernemerschap (doel 5) wordt 4% ingezet. De resterende 1% dient als cofinancieringsbijdrage voor de FES. Tussen de scholen komen qua inzet van de middelen zeer grote verschillen voor. Deze hangen samen met de innovatieprioriteiten van de afzonderlijke instellingen.

Zeven van elke tien Euro aan Innovatieboxmiddelen worden ingezet om het competentiegerichte onderwijs te bevorderen (doel 2). De AOC's zetten met 61 procent wat minder en de vakinstellingen met 77 procent wat meer in op dit doel. De AOC's kennen sowieso een wat ander verdelingspatroon van de middelen over de Innovatieboxmiddelen. Ze zetten meer in op het vernieuwen van het beroepsonderwijs in samenwerking met het bedrijfsleven (19% versus 10% bij ROC's en vakinstellingen) en gebruiken ook nog eens 14 procent van de Innovatieboxmiddelen als cofinanciering voor de FES-doeleinden (versus 0% bij de ROC's en vakinstellingen). Er wordt juist weer minder ingezet voor het verbeteren van de aansluiting in de beroepskolom (doel 3) en voor het bevorderen van ondernemerschap (doel 5) (zie paragraaf 3.4).

Figuur 7.1 – De feitelijke verdeling van de inzet van Innovatieboxmiddelen in 2007 over de Innovatieboxdoelen (in %)



* De enige hogeschool is niet apart grafisch weergegeven, maar is wel meegenomen in de totaalkolom.

Innovatieboxdoel 2, het bevorderen van competentiegericht onderwijs, heeft 4 subdoelen. Hiervan krijgt subdoel 2.2 (optimaliseren en flexibiliseren van de schoolorganisatie) met 46% het leeuwendeel. Op subdoel 2.1 (versterken van de beroepspraktijkvorming) wordt 24% van het beschikbare budget ingezet, op subdoel 2.3 (verbeteren van de deelnemerbegeleiding – binnenschools) en op subdoel 2.4 (verbeteren van de deelnemerbegeleiding – buitenschools) de resterende 7%.

Voor zowel de ROC's, AOC's als de vakinstellingen is subdoel 2.2, het doel waar de meeste gelden voor ingezet worden. Het zijn weer de AOC's met het meest afwijkende patroon. Zij zetten 62 procent van de middelen, bestemd voor doel 2, hier op in, in vergelijking met 46 procent voor de groep ROC's en 39 procent voor de groep vakinstellingen. Wat ook opvalt uit de figuur is dat ROC's een groter gedeelte van de middelen, bestemd voor doel 2, inzetten op het versterken van de beroepspraktijkvorming (doel 2.1) dan de AOC's en vakinstellingen (25% versus 4% en 14%, respectievelijk).

Zowel voor de verdeling van de Innovatieboxmiddelen over de vier doelen als voor de verdeling van het budget binnen doel 2 geldt dat er tussen de instellingen zeer grote verschillen voorkomen. Deze verschillen zijn toe te schrijven aan de manier waarop binnen instellingen het geld over doelen, sectoren en locaties verdeeld wordt. Nadat een deel van het budget gereserveerd is voor instellingbrede projecten krijgen sectoren en/of locaties de kans voorstellen in te dienen die vallen binnen de doelen van de regelingen en de vernieuwingsprioriteiten van de instelling. Dit levert een per instelling een eigen beeld op; een beeld dat tussen instellingen sterk verschilt.

Stagebox

Vraag 2: Wat is het totaal beschikbare budget in 2007 om de doelen van de Stagebox te realiseren en hoe is dit budget opgebouwd?
Aan het begin van 2007 is vanuit de Stagebox een totaalbudget beschikbaar van € 39,4 miljoen voor het realiseren van Stagebox doelen. Hiervan is € 24,4 miljoen afkomstig uit de toekenning van Stageboxgelden 2007 en € 15,0 miljoen uit doorgeschoven middelen vanuit 2006. Aan het eind van het jaar wordt € 19,1 miljoen doorgeschoven naar 2008, hetgeen betekent dat er in 2007 € 20,3 miljoen aan middelen uit de Stagebox zijn geïnvesteerd. Door de instellingen zijn daaraan € 1,4 miljoen aan extra middelen aan toegevoegd, hetgeen het totaalbedrag op € 21,7 miljoen brengt. Van dit uiteindelijke bedrag is 93,5% afkomstig uit de Stagebox en 6,5% uit de inzet van extra middelen.

Het voor het bereiken van de Stageboxdoelen beschikbare budget in 2007 is ook uit drie bronnen opgebouwd: (a) de in 2007 toegekende middelen, (b) de overloopgelden uit 2006 en (c) de door de instellingen toegevoegde extra middelen. Op basis van de door mbo-instellingen aangeleverde gegevens over deze drie bronnen zijn in tabel 7.2 beste schattingen gemaakt.

Tabel 7.2 - Stagebox: het beschikbare budget in 2007, naar onderwijstype en bron

		Totaal	ROC	AOC	Vakinstelling
(alle bedragen zijn gemiddelden)	N	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
toekenning 2007	68	359	531	139	41
toekenning 2007 in onderzoekgroep	54	332	516	116	32
overheveling uit 2006	54	221	333	109	24
		553	849	225	56
overheveling naar 2008	54	281	417	160	28
besteding Stagebox in 2007		272	432	65	28
toevoeging extra middelen	46	20	33	0	5
Inzet Stageboxdoelen 2007		292	465	65	33

Toekenning Stagebox 2007 (financieringsbron a - zie paragraaf 4.1): In 2007 is er voor de mbo-instellingen in totaal € 24.400.000 beschikbaar uit de regeling Stagebox. Hiervan was € 22.305.828 (91,4%) beschikbaar voor de 42 ROC's, € 568.075 (2,3%) voor de 14 vakinstellingen en € 1.526.098 (6,3%) voor de 11 AOC's (NB. de 4 hogescholen ontvangen geen Stageboxmiddelen). Van 54 van de 68 mbo-instellingen zijn, voor wat de inzet van de gelden betreft, gegevens voorhanden (zie tabel 4.1). Gemiddeld hebben deze 54 scholen een bedrag van € 332.000 ontvangen.

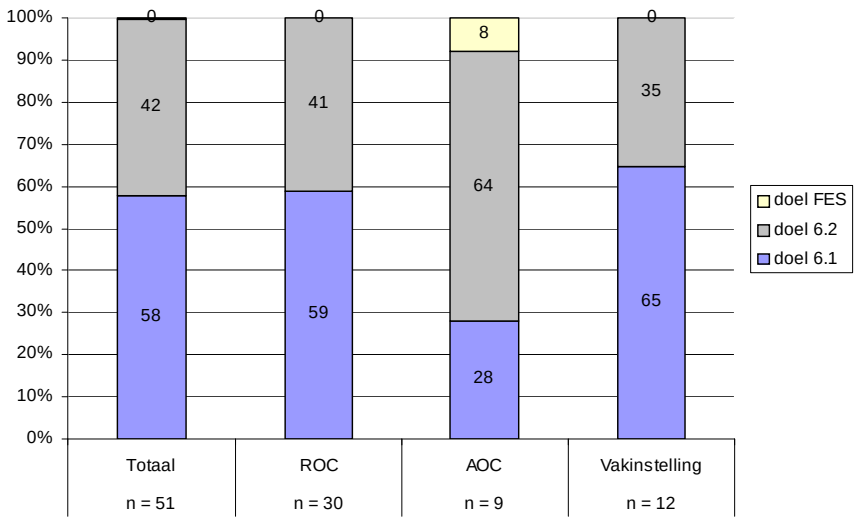
Overheveling Stageboxgelden uit 2006 en naar 2008 (financieringsbron b - zie tabel 4.2): de instellingen hebben gemiddeld een bedrag van € 221.000 vanuit 2006 naar 2007 doorgeschoven. Dit houdt in dat, in principe, in 2007 vanuit de Stagebox per instelling een gemiddeld bedrag van € 553.000 beschikbaar is. Echter, niet alle beschikbare Stageboxgelden zijn ingezet. Aan het eind van 2007 is er een gemiddeld bedrag van € 281.000 doorgeschoven naar 2007. Dit betekent dat de mbo-instellingen in 2007, van het toegekende Stageboxbudget van € 359.000 gemiddeld € 60.000 niet hebben benut. Dit bedrag is als reservering doorgeschoven naar 2008.

Inzet extra middelen in 2007 (financieringsbron c – zie tabel 4.9): Naar schatting hebben zes van de tien instellingen het Stageboxbudget aangevuld met intern of extern verkregen budgetten. Het gaat hierbij om een gemiddeld bedrag van € 20.300. Zie verder paragraaf 7.2.2.

> ***Vraag 2: Hoe is het beschikbare budget in 2007 afkomstig uit de Stagebox over de doelen verdeeld?***
> Van de Stageboxmiddelen in 2007 wordt 56% ingezet op het zorgdragen voor extra stage- en simulatieplaatsen voor moeilijk plaatsbare deelnemers en 44% gaat naar het intensiveren van de begeleiding van deze doelgroep. Net als bij de Innovatiebox geldt ook hier dat er tussen mbo-instellingen grote verschillen qua verdeling tussen de beide doelen voorkomen. Deze verschillen hangen ook bij deze Box samen met de vernieuwingsprioriteiten van de instellingen.

In vergelijking met de ROC's zetten AOC's meer in op het intensiveren van de begeleiding van de moeilijk plaatsbare deelnemers, terwijl de vakinstellingen meer aandacht geven aan het creëren van alternatieve leerwerkplaatsen. Dit accentverschil valt toe te schrijven aan het feit dat vakinstellingen wat meer mogelijkheden zien om simulatiebedrijven en leerwerkafdelingen te scheppen dan de AOC's.

Figuur 7.2 – De verdeling van de Stageboxmiddelen 2007 over de Stageboxdoelen (in %)



7.2.2 Toevoegen van extra middelen aan de Innovatie- en Stagebox

Vraag 3: Indien er sprake is van extra middelen, om welk budget gaat het dan en uit welke bron(nen) is dit budget afkomstig?
Aan de Innovatiebox wordt, naar schatting, € 18,4 miljoen en aan de Stagebox € 1,4 miljoen aan extra middelen toegevoegd. Voor de Innovatiebox geldt dat bijna 90% hiervan afkomstig is uit de basisfinanciering van de mbo-instellingen, 9% van regionale partners en 2% uit andere subsidieregelingen. Bij de Stagebox is een groter deel afkomstig van regionale partners. Zij dragen 20% bij. Vanuit de basisfinanciering is 72% afkomstig en 8% uit andere subsidieregelingen. Het nauwe contact dat bij stages bestaat tussen bedrijven en mbo-instellingen heeft een positieve invloed op de bereidheid tot bijdragen vanuit het bedrijfsleven aan vooral stagegerelateerde activiteiten.

De mbo-instellingen vullen zowel de Innovatiebox als de Stagebox aan met extra middelen (zie paragraaf 4.7 en 5.7). Bij de Innovatiebox gaat het om een gemiddeld bedrag van € 271.000. Met bijna 90% fungeert de basisfinanciering als de belangrijkste bron hiervoor. Regionale partners dragen 9% bij en andere subsidieregelingen nog eens 2%. AOC's en vakinstellingen wijken wat af van dit patroon. AOC's zijn, met 18%, succesvol in het 'aftappen' van andere subsidieregelingen en, met 12%, in het benaderen van regionale partners. Vakinstellingen halen de extra middelen juist geheel uit de basisfinanciering.

Tabel 7.3 – Bronnen van extra middelen aan Innovatieboxbudget in 2007

type instelling	aantal instellingen	inzet extra middelen in 2007	uit reguliere basis-financiering (%)	uit andere subsidie-regelingen (%)	van derden / (regionale) partners (%)
ROC	27	11.420	89%	1%	10%
AOC	9	844	70%	18%	12%
Vakinstelling	10	480	100%	0%	0%
Totaal	46	11.278	88%	2%	9%

bedragen x € 1.000

Ook aan de Stagebox worden extra middelen toegevoegd. In 2007 gaat het om een gemiddeld bedrag van € 20.300. Daarvan is (zie tabel 7.4) iets meer dan 70% afkomstig uit de basisfinanciering, eenvijfde deel wordt door derden bijgedragen en 9% komt uit andere subsidieregelingen. Ook bij deze Box komt de volledige extra inzet bij de vakinstellingen uit de basisfinanciering. Het lijkt er op dat de relatief kleine vakinstellingen geen tijd kunnen dan wel willen investeren in het extern werven van gelden.

Tabel 7.4 – Bronnen van extra middelen aan Stageboxbudget in 2007

type instelling	aantal instellingen	inzet extra middelen in 2007	uit reguliere basis-financiering (%)	uit andere subsidie-regelingen (%)	van derden / (regionale) partners (%)
ROC	27	884	70%	9%	21%
AOC	9	0	-	-	-
Vakinstelling	10	49	100%	0%	0%
Totaal	46	933	72%	9%	20%

bedragen x € 1.000

7.2.3 De inzet van middelen in 2006 en 2007: een vergelijking

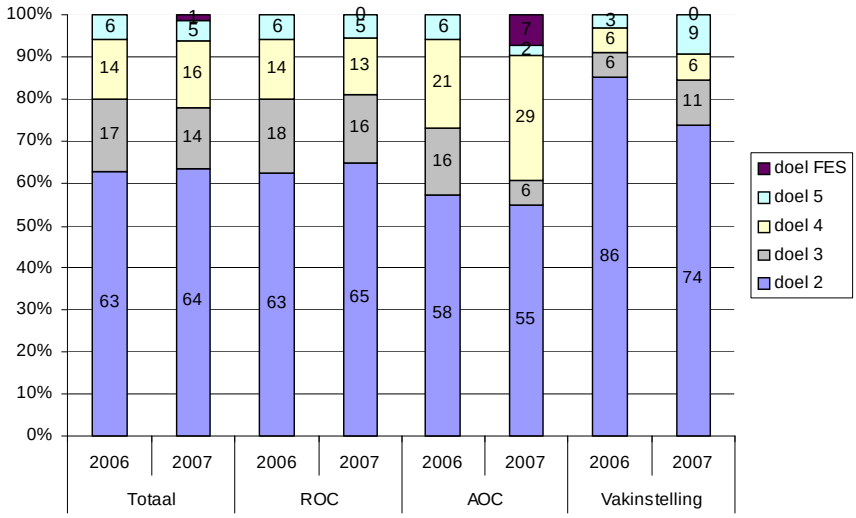
Innovatiebox

> ***Vraag 4: hoe verhoudt de inzet van de middelen over de Innovatieboxdoelen in 2007 zich ten opzichte van die in 2006?***
> Een lastig te beantwoorden vraag. Wordt naar de gemiddelde inzet van Innovatiebox-middelen in beide jaren gekeken dan zijn deze vrijwel gelijk. In beide jaren wordt eenderde van het totale budget besteed aan het invoeren van competentiegericht onderwijs, eenzesde (15%) aan het verbeteren van de beroepskolom, nogmaals eenzesde aan het versterken van de samenwerking met het bedrijfsleven en de resterende 5% aan het bevorderen van ondernemerschap.
> Wordt naar de typen mbo-instellingen gekeken dan gaat het beeld al wat verschillen. Vakinstellingen zetten, alhoewel wat minder in 2007, verhoudingsgewijs het meest in op het versterken van het CGO en wat minder op het versterken van de beroepskolom en de samenwerking met het bedrijfsleven. AOC's zetten in 2007 met name wat meer in op het versterken van de banden met het bedrijfsleven. Het gaat hier om trends bij groepen mbo-instellingen.
> Wordt naar afzonderlijke mbo-instellingen gekeken dan geldt dat er tussen de twee jaren nogal grote verschuivingen optreden. Op het niveau van de individuele instellingen worden de middelen anders over de doelen verdeeld. Er is geen gelijkblijvend 'inzetbeeld' per mbo-instelling. Op basis van de specifieke ervaringen worden aanpassingen gemaakt, waaronder verschuivingen tussen FES- en Innovatieboxbudgetten. Echter, overall gezien wordt het totaalbudget in beide jaren vrijwel onveranderd over de doelen verdeeld.

Alle instellingen gezamenlijk verdelen de Innovatieboxmiddelen in 2007 ongeveer gelijk over de doelen als in 2006. Dat geldt zowel voor de hoofd- als subdoelen. Echter, zo laat paragraaf 3.8 zien, naarmate de groep mbo-instellingen die in het oog genomen wordt, kleiner wordt, treden er meer verschillen tussen 2006 en 2007 aan het licht.

Gekeken naar type instelling zien we alleen een consistent beeld voor de ROC's. Zowel de AOC's als de vakinstellingen gezamenlijk plannen de verdeling van de middelen over de doelen in 2007 anders dan in 2006. AOC's leggen gezamenlijk in 2007 een hogere prioriteit bij het vernieuwen van beroepsonderwijs samen met het bedrijfsleven (doel 4) dan in 2006 en een lagere prioriteit bij het verbeteren van de aansluiting in de beroepskolom (doel 3). Doel 2 – bevorderen CGO – heeft ongeveer dezelfde prioriteit gekregen, maar binnen dit doel is het accent in 2007 duidelijk verschoven naar subdoel 2.2, het optimaliseren en flexibiliseren van de schoolorganisatie. De vakinstellingen zijn van plan het bevorderen van ondernemerschap (doel 5) en het verbeteren van de aansluiting in de beroepskolom (doel 3) in 2007 een groter aandeel van de Innovatieboxmiddelen toe te schrijven en juist wat minder in te zetten (hoewel nog steeds het overgrote deel) op de bevordering van CGO, doel 2.

Figuur 7.3 – Vergelijking geplande inzet Innovatieboxmiddelen 2006 met 2007, doelen 2 tot en met 5



Er is ook per instelling gekeken naar de vergelijking tussen ambitie 2006 en ambitie 2007. Hiervoor zijn de correlatiecoëfficiënten berekend. Er blijken nauwelijks significante samenhangen te bestaan tussen de geplande inzet van Innovatieboxmiddelen op een doel in 2006 en de geplande inzet op dat doel in 2007. Er is voor subdoel 2.3 een zwakke tot matige correlatie en voor doel 3 een matige tot sterke correlatie. Dit betekent dat alleen voor deze beide doelen een verband bestaat tussen het percentage van de middelen dat de instelling op dat doel in wil zetten in 2006 en het percentage in 2007. Er doen zich op het niveau van de afzonderlijke instelling verschuivingen voor in hoe men de middelen over de doelen wil inzetten.

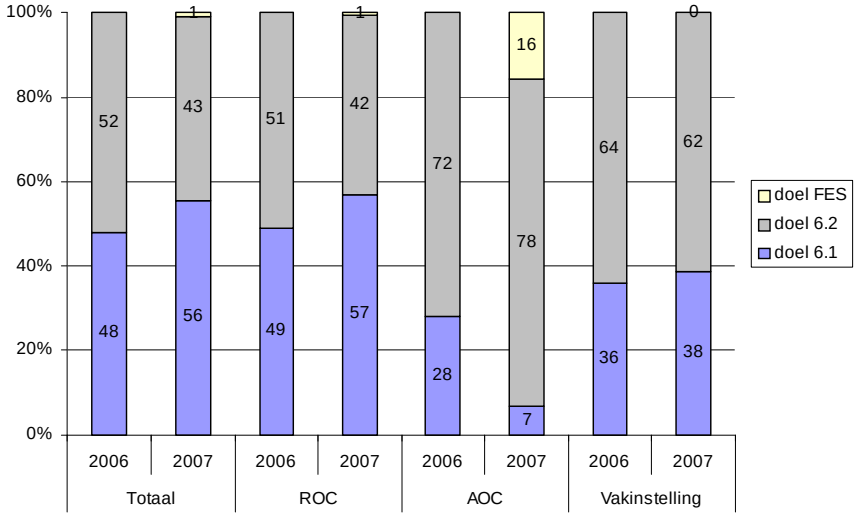
Stagebox

Vraag 4: hoe verhoudt de inzet van de middelen over de Stageboxdoelen in 2007 zich ten opzichte van die in 2006?

In het najaar van 2006 wordt de Stagebox regeling formeel bekend. Gezien de korte voorbereidingstijd kiezen veel ROC's in 2006 voor een 50-50 verdeling van het budget over de twee Stageboxdoelen. AOC's zetten in 2006 wat meer in op het extra begeleiden en vakinstellingen op het scheppen van (alternatieven voor) stages. In 2007 heeft de inzet van de middelen zich op de mbo-instellingen duidelijk verder uitgekristalliseerd. ROC's zetten in 2007 meer in op het scheppen van (alternatieve) leerwerksituaties en wat minder op begeleiden, AOC's gaan nog meer voor begeleiding en vakinstellingen blijven bij hun voorkeur voor extra begeleiden. Deze verschuivingen reflecteren de verschillen in de manieren waarop ROC's, AOC's en vakinstellingen vorm geven aan competentiegericht onderwijs. ROC's en vakinstellingen kiezen wat meer voor het inzetten van binnenschoolse alternatieven, zoals simulatie- en 'echte' bedrijven en AOC's wat meer op begeleiden tijdens stages.

De ROC's zijn in 2007 ten opzichte van 2006 van plan een groter deel van de Stageboxmiddelen in te plannen voor het realiseren van stage- en simulatieplaatsen en dus minder voor het zorgen voor intensieve begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers naar en op de stage-/simulatieplaats. Bij de vakinstellingen is deze trend veel minder duidelijk. De ambities in 2006 zijn bij deze vakinstellingen ongeveer gelijk aan de ambities geformuleerd in 2007. De AOC's verschuiven het accent juist naar de begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers. Het daadwerkelijk realiseren van stage- en simulatieplaatsen krijgt bij de AOC's in 2007 gemiddeld nog maar 7 procent van de Stageboxmiddelen toegewezen.

Figuur 7.4 – Vergelijking ambitie Stageboxmiddelen 2006 met 2007, doelen 6.1 en 6.2



7.2.4 Kernactiviteiten en ermee behaalde resultaten

Innovatiebox

Vraag 5: wat zijn de activiteiten die met de middelen uit de Innovatiebox in 2007 zijn uitgevoerd? Welke uitkomsten / producten zijn hiermee gerealiseerd?
De voornaamste activiteiten met de Innovatieboxmiddelen in 2007 liggen op het terrein van het bevorderen van competentiegericht onderwijs, en dan vooral het versterken van de beroepspraktijkvorming. Het verbeteren van de samenwerking met vmbo en hbo komt op de tweede plaats en het intensiveren van de samenwerking met bedrijven op de derde. Bevorderen ondernemerschap staat op plaats vier. In vergelijking met 2006 zijn er in 2007 accentverschuivingen in de inhoudelijke thema's opgetreden. Er is meer aandacht voor het intensiveren van de BPV, het invoeren van leerlingregistratiesystemen, het met externe partners opzetten van Zorg Adviesteams en het in opdracht van bedrijven binnenschools uitvoeren van opdrachten. De breedheid van de Innovatieboxdoelen weerspiegelt zich in de producten die gerealiseerd zijn. Bij elk doel zijn meerdere typen producten tot stand gekomen. In 2007 is per instelling binnenschoolse begeleiding geboden aan 1.672 deelnemers (in 2006: 1.100 deelnemers) en buitenschoolse begeleiding aan 289 deelnemers (in 2006: 200). Een significante stijging ten opzichte van 2006!

Zowel in 2006 als in 2007 is aan de instellingen gevraagd om de belangrijkste activiteiten te melden die met Innovatieboxgelden gesubsidieerd worden. Over 2006 werden van 20 instellingen projectbeschrijvingen ontvangen. Over 2007 hebben ruim 40 instellingen projecten genoemd. Gezien de verschillen in het type materiaal en in het aantal instellingen dat geantwoord heeft kan er geen 'harde' vergelijking tussen de jaren gemaakt worden, wel kunnen er trends aangegeven worden. *Het beeld bij de Innovatiebox is dat in 2007 de grote lijnen van 2006 zijn doorgetrokken*. Op zich niet vreemd. Het gaat bij bijna alle doelen om langere termijn projecten, zoals het opzetten van digitale netwerken, scholing van alle docenten, opbouwen van samenwerkingsrelaties met vmbo en hbo, opzetten van leerafdelingen en –bedrijven. Zaken die tijd kosten, en, zo laten de interviews ook zien, niet in het schooljaar 2006 – 2007 konden worden afgerond.

Gelet op de door henzelf als belangrijk aangegeven activiteiten die instellingen uitvoeren - dat wil zeggen: hun kernactiviteiten - krijgt het bevorderen van het competentiegerichte onderwijs vanuit de scholen de meeste aandacht en dan met name het versterken van de BPV (zie tabel 7.5). Daarna gaat de aandacht vooral uit naar het flexibiliseren van de schoolorganisatie en het verbeteren van de begeleiding binnenschools. Verhoudingsgewijs krijgt de begeleiding buitenschools iets minder aandacht binnen de Innovatiebox. Dit wordt echter ruimschoots gecompenseerd door de centrale plaats die dit aspect inneemt binnen de Stagebox. Bij de andere doelen van de Innovatiebox komt het verbeteren van de aansluiting binnen de beroepskolom op de tweede plaats, het intensiveren van de samenwerking op de derde en het bevorderen van ondernemerschap op de vierde plaats.

Bij de activiteiten binnen de doelen van de Innovatiebox is er tussen 2006 en 2007 vooral sprake van *accentverschuivingen.* De aandacht voor het opzetten van leerwerkplekken – binnen- en buitenschools – groeit, die voor het verbeteren van het functioneren van het BPV bureau neemt wat af. Het lijkt er op dat die laatste structuur nu 'staat'. De professionalisering richt zich meer op docenten en minder op management. Coaching van deelnemers komt centraler te staan, het geschoold worden in het leidinggeven aan CGO-innovatie wat minder. Aspecten van leerlingbegeleiding – zowel in de vorm van elektronische systemen voor aanwezigheidsregistratie als van het opzetten van Zorg Adviesteams (nieuw voor het mbo!) waarin ook externe hulpverleners zitting hebben krijgen meer aandacht.

Het grote bereik van de doelen van de Innovatiebox weerspiegelt zich in de diversiteit van de *producten* die tot stand komen en de resultaten die ermee geboekt worden. Deze lopen uiteen van nieuwe leerbedrijven, docenten die beter kunnen coachen, een curriculaire 'snelweg' tussen mbo en hbo, een eigen academie voor docenten binnen een mbo tot samenwerking tussen educatie en beroepsonderwijs. Zie voor een aantal voorbeelden de lijst van succesvolle innovatieprojecten in hoofdstuk 5 en de samenvatting ervan in tabel 7.9. Het is niet doenlijk afzonderlijke producten te beschrijven. Wel kunnen er binnen de producten- / uitkomstenreeks een aantal categorieën aangegeven worden. De belangrijkste opbrengsten liggen op het gebied van een meer adaptieve onderwijsorganisatie, meer leervormen waarin een geleidelijke overgang van school naar praktijk gemaakt wordt, meer docenten die geschoold zijn in CGO-onderwijs en een geïntensiveerde samenwerking met vmbo en hbo.

Tabel 7.5 – Vergelijking kernactiviteiten binnen de Innovatiebox in 2006 en 2007

	Kernactiviteit op mbo-instellingen	
	in 2007 % instellingen met deze activiteiten (N=42)	in 2006 > 35% van instellingen heeft deze activiteit (Schatting op basis van N = 20)
Doel 2: Bevorderen van competentiegericht beroepsonderwijs door het	100%	ja
2.1 Versterken van de beroepspraktijkvorming		
a. Optimaliseren beroepspraktijkvorming / theorie – praktijk	43%	
b. Opzetten van leerbedrijven en –afdelingen	38%	ja
c. Verbeteren structuur voor BPV (relatie)beheer	33%	ja
2.2 Optimaliseren van de schoolorganisatie		
a. Professionaliseren van docenten / management	33%	ja
b. Invoeren managementinformatiesysteem / leerlingvolgsysteem	36%	ja
c. Flexibiliseren van de schoolorganisatie	25%	ja
2.3 Verbeteren begeleiding deelnemers – binnenschools		
a. Invoeren nieuwe begeleidingsmethodiek	35%	ja
b. Professionaliseren van docenten	33%	ja
c. Opzetten ZAT (Zorg Advies Team)	17%	
2.4 Verbeteren begeleiding deelnemers buitenschools		
a. Verbeteren afstemming school – bedrijf	30%	ja
b. Professionaliseren praktijkopleiders	15%	
Doel 3 Verbeteren aansluiting binnen de beroepskolom	95%	ja
a. Maken afspraken doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo	83%	ja
b. Verbeteren in-, door- en uitstroomsysteem	26%	
Doel 4: Intensiveren samenwerking met (MKB) bedrijven	70%	ja
a. Verbeteren samenwerking op beleidsmatig niveau	7%	
b. Verbeteren samenwerking op planningniveau	20%	ja
c. Verbeteren samenwerking onderwijsuitvoerend niveau	17%	
Doel 5 Bevorderen ondernemerschap	57%	ja
a. Uitvoeren opdrachten voor bedrijven	30%	ja
b. Ontwikkelen ondernemende competenties	17%	

Uit de gegevens van de mbo-instellingen blijkt (zie tabel 7.6) dat, in vergelijking met 2006, *het aantal deelnemers betrokken bij de binnen- en buitenschoolse begeleiding sterk is toegenomen*. Bij de binnenschoolse begeleiding stijgt het gemiddelde aantal deelnemers per instelling van 1.100 naar 1.672. Ook bij de buitenschoolse begeleiding zien we een dergelijke stijging. Het gemiddeld aantal deelnemers per instelling gaat van 200 in 2006 naar 289 in 2007. Het opleiden van docenten in het coachen van deelnemers en het ontwerpen van nieuwe begeleidingsstrategieën begint vruchten af te werpen.

Tabel 7.6 – Resultaten Innovatiebox: aantallen betrokken deelnemers en docenten

doel	2007 gemiddeld aantal per instelling	2006 gemiddeld aantal per instelling
2.3 verbeteren binnenschoolse begeleiding		
deelnemers	1.672	1.100
docenten	31	
2.4 Verbeteren buitenschoolse begeleiding		
deelnemers	289	200
docenten	17	
5 Bevorderen ondernemerschap		
deelnemers	389	
docenten	32	

Stagebox

Vraag 5: wat zijn de activiteiten die met de middelen uit de Stagebox in 2007 zijn uitgevoerd? Welke uitkomsten / producten zijn hiermee gerealiseerd?
MBO-instellingen hebben in 2007 bij de inzet van de Stageboxmiddelen een sterke differentiatie doorgevoerd. Het aantal kernactiviteiten stijgt van 3 in 2006 naar 10 in 2007. De nadruk ligt enerzijds op het werven van stageplaatsen en het creëren van diverse alternatieven daarvoor en anderzijds op het intensiveren van de begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers door het scholen van zowel docenten als praktijkbegeleiders. De inzet is succesvol. Er worden per instelling 152 extra stageplaatsen (in 2006: 110) geworven en 41 simulatieplaatsen opgezet. Gemiddeld genomen verzorgen 15 docenten per mbo-instelling de extra begeleiding van 240 deelnemers (in 2006: 180). Net als bij de Innovatiebox is er ook bij de Stagebox is er sprake van een duidelijke stijging in het aantal begeleide deelnemers.

Bij de Stagebox is er in 2007, in vergelijking met 2006, overduidelijk sprake van een proliferatie en differentiatie in de uitgevoerde kernactiviteiten. Werden er in 2006 maar drie genoemd, in 2007 gaat het om tien kernactiviteiten. Het jaar 2007 is door de mbo-instellingen benut om na te gaan op welke thema's men binnen de twee doelen van de Stagebox de nadruk wil leggen. De beide onderdelen van het eerste doel, werven van stageplaatsen en opzetten van simulatiebedrijven – en van andere leerwerkvormen! – krijgen beide uitgebreid aandacht. Ditzelfde geldt voor het tweede doel. Er wordt ruim geïnvesteerd in het inzetten van extra begeleidingscapaciteit en het scholen van zowel de docenten als de begeleiders in de bedrijven. Vooral dit laatste is een interessante ontwikkeling omdat dit wijst op de bereidheid van bedrijven om op een professionelere manier zich in te zetten voor het leerproces.

Ook bij de Stagebox zijn er in 2007 nog betere resultaten geboekt dan in 2006. Per instelling is het aantal extra stageplaatsen omhoog gegaan van gemiddeld 110 naar 152, en zijn er daarnaast in 2007 extra 41 simulatieplaatsen gecreëerd. Dit laatste begrip moet ruim opgevat worden. Het gaat hierbij zowel om simulatieplaatsen in de traditionele zin van het woord als om plaatsen in leerwerkafdelingen en –bedrijven. Ook het aantal moeilijk plaatsbare deelnemers dat extra begeleid wordt is toegenomen en wel van ruim 5.000 naar ruim 8.000. Gemiddeld zijn daarbij per mbo-instelling 15 docenten betrokken.

Tabel 7.7 – Vergelijking kernactiviteiten binnen de Stagebox in 2006 en 2007

	Kernactiviteit op mbo-instellingen		
	in 2007		in 2006
	% instellingen met deze activiteiten (N=42)		> 35% van instellingen heeft deze activiteit (Schatting op basis van N = 20)
Doel 6.1: zorgen voor stage- en simulatieplaatsen	83%		ja
a Werven extra stageplaatsen		55%	ja
b Verbeteren wervings- en contactprocedures		15%	
c Opzetten leer(werk)afdelingen en –bedrijven; inzetten leergezinnen		30%	
d Opzetten simulatiebedrijven		20%	ja
e Opzetten intern stagebedrijf; uitvoeren opdrachten voor derden		10%	
f Versterken samenwerkingsverbanden		25%	
doel 6.2: zorgen voor intensieve begeleiding	40%		ja
a Inzetten extra begeleidingscapaciteit		20%	
b Zorgen voor geïndividualiseerde, intensievere begeleiding		15%	
c Professionalisering van docenten		15%	
d Professionalisering van praktijkbegeleiders		15%	

Tabel 7.8 – Resultaten Stagebox: aantallen extra stage- en simulatieplaatsen

	2007	2006
doel	gemiddeld aantal per instelling	gemiddeld aantal per instelling
6.1 extra stage- en simulatieplaatsen		
stageplaatsen	152	110
simulatieplaatsen	41	
6.2 begeleiding moeilijk plaatsbare deelnemers		
deelnemers	240	180
begeleiders	15	

7.2.5 Succesvolle innovaties en slaag- en risicofactoren

> ***Vraag 6: wat zijn – volgens de instelling – voorbeelden van succesvolle innovaties? Wat zijn de succes- en risicofactoren bij het al dan niet behalen van resultaten?***
> Daarnaar gevraagd noemen de mbo-instellingen een groot aantal voorbeelden van innovatieprojecten. Voor een volledig overzicht zie de tabellen 5.1 en 5.2; voor een samenvatting daarvan zie tabel 7.9. De analyse van de antwoorden van de instellingen op de vraag welke factoren een rol spelen bij het slagen dan wel falen van een project staat in tabel 7.10. Twee onderling samenhangende groepen van slaag- en risicofactoren (die, zoals velen aangeven: *"twee kanten van dezelfde munt zijn"*) spelen een rol: de inhoudelijke kenmerken van een innovatieproject en de organisatorische en managementinbedding van het project.

Aan MBO-instellingen is gevraagd aan te geven wat zij zelf als voorbeelden van succesvolle vernieuwingsprojecten zien. De lijst van projecten in tabel 7.9 (een samenvatting van de tabellen 5.1 en 5.2) geeft het antwoord op de vraag. Samengenomen levert het overzicht een mooi beeld van de diverse terreinen waarop mbo-instellingen streven naar vernieuwing. Er is veel aandacht voor de deelnemer en zijn of haar leerproces, maar ook voor de docenten en de praktijkbegeleiders. De samenwerking met vmbo, hbo en met het bedrijfsleven krijgt ook aandacht.

In samenhang met de vraag voorbeelden te geven van succesvolle innovaties is de instellingen gevraagd aan te geven welke factoren bijdragen aan het – al dan niet – slagen van projecten die in het kader van de beide Boxen worden uitgevoerd. Ook deze vraag leverde een breed scala aan antwoorden op. De resultaten van de analyse daarvan staan in tabel 7.10. Bij het slagen van een project spelen op een interactieve manier drie groepen factoren een rol. Het gaat om slaag- en risicofactoren die samenhangen met de inhoudelijke kenmerken van innovatieprojecten en met de organisatorische en managementaspecten van projecten. De kunst van het uitvoeren van een innovatieproject is om deze verschillende factoren met elkaar in evenwicht te brengen c.q. op elkaar af te stemmen. Tot de belangrijkste succesfactoren behoren – naast een heldere doelstelling en een goede situatieanalyse - een open communicatie binnen het project, een goede managementstructuur en een enthousiaste projectleider.

Slaag- en risicofactoren zijn elkaars spiegelbeeld, dit is een opmerking die vaak gemaakt is tijdens de interviews en in de vragenlijsten. Het ontbreken van een slaagfactor maakt deze tot een risicofactor. Het terdege rekening houden met en inspelen op een risicofactor maakt deze tot een slaagfactor. Op het moment dat een project de doelen niet lijkt te gaan halen is een grondige evaluatieve analyse van de situatie nodig om vast te stellen waar de oorzaken liggen. Oorzaken, omdat er meestal meer dan één reden speelt. Het identificeren daarvan levert meestal ook suggesties op van hoe één en ander aan te pakken.

Tabel 7.9 – Een selectie van voorbeelden van succesvolle innovaties vanuit Innovatie- en Stagebox

INNOVATIEBOX		
	typering	instelling
organisatie		
Flexibilisering organisatie	Opzetten lokale onderwijscentra: onderwijs bij deelnemer	Da Vinci College
Projectmanagement	Project Beleidsrijke Planning and Control:	AOC Clusius
Ondernemend handelen – docenten	Bedrijfsbureau voor actief leren en mini-ondernemingen	ROC Friese Poort
onderwijsmateriaal		
CGO curriculum	Project CGO	Berechja College / Aeres groep
	Elkerlyc – nieuwe opleiding V&V niveau 4	ROC Ter Aa
Praktijkboek	BPV boek CGO-proof gemaakt	Grafisch Lyceum R'dam
Activiteit	ROC breed worden (één dag) activiteiten uitgevoerd om Maatschappelijk Culturele Kwalificaties te verwerven	ROC Westerschelde
docent / begeleider		
Landstede Academie	Interne scholing van docenten	Landstede
Leercoaching	Alle docenten worden getraind in coaching	Arcus College
Voorkomen VSV	Opzetten begeleidingsteams VSV: 113 deelnemers in	ROC Mondriaan
deelnemer / leerplaats		
Informeren	Young Waves: nieuwe benadering van jongeren	AOC Friesland
Sectorwerkstuk	900 vmbo-ers maken gedurende 10 middagen hun sector-werkstuk	Koning Willem I
Overgang vmbo - mbo	Integraal herontwerp vmbo-mbo link in Waterland	Regio College
Startprogramma	Leren hoe binnen CGO competenties te verwerven	Landstede
Simulatie	Inzet van simulaties	ROC DaVinci
Leerafdeling / -bedrijf	Meer leerwerk- en stageplaatsen	Alfa- en Drenthe college
Samenwerking tussen opleidingen	Maatjesproject: vervlechting van Educatie met Zorg & Welzijn opleiding	ROC Midden Nederland
Ondernemend handelen – deelnemers	Ondernemers Academie: koppelen deelnemer aan ondernemer	Noorderpoortcollege
Samenwerking mbo – hbo	mbo-deelnemer en hbo-student werken samen aan een project	ROC Mondriaan
Overgang mbo – hbo	verkort hbo-programma voor afgestudeerden	Media college A'dam
STAGEBOX		
Versterken samenwerking	AKA trajecten samenwerking AOC met ROC	AOC Edudelta
Onderwijsprogramma	Ontwikkelen stappenmodel praktijkleren	Landstede
Docent / begeleider: scholing	laagdrempelige cursus voor begeleiders	AOC Friesland
	Jouw baan, mijn baan: docent ruilt 1 dag met werkgever	ROC A-12
Alternatieven voor stage	Reeks van leerbedrijven	Da Vinci College
Werven stageplaatsen	Jobcentre ondersteunt deelnemers en bedrijven	Koning Willem I College
Matching	Door betere beschrijving van stageplaats betere match	Media College A'dam
Meer begeleiding	Deelnemer frequenter bezoeken	Noorderpoort college

Tabel 7.10 – Slaag- en risicofactoren van projecten in Innovatiebox en Stagebox

a) Inhoudelijke kenmerken van een innovatieproject
Slaagfactoren: • de 'integratie' van het project in het overall vernieuwingsbeleid van de instelling • een heldere doelstelling • een goede situatieanalyse • een nauwe samenwerking met de regionale partners Risicofactoren • de aard van de vernieuwing • de 'innovatiekracht' van de sector
b) Organisatie en management van het innovatieproject
Slaagfactoren: - professioneel projectmanagement - een gedreven projectleider - open communicatie met alle partners - een goede organisatiestructuur Risicofactoren: het ontbreken van de slaagfactoren

7.2.6 Samenwerking met regionale partners

Vraag 7: met welke regionale partijen is samenwerking gezocht en hoe is die samenwerking vormgegeven?

Met diverse partijen uit de regio wordt samenwerking gezocht, maar het vaakst met (MKB) bedrijven en instellingen uit het vmbo-mbo-hbo. De samenwerking krijgt ten eerste vorm door de bijdrage van partners aan het projectoverstijgend overleg. Ten tweede zijn er financiële bijdragen aan projecten. In 2007 is 5% van het door onderwijsinstellingen ingezette Innovatieboxbudget en 2% van het ingezette Stageboxbudget afkomstig van derden. Deze bijdrage is nog niet heel groot, maar derden dragen ook bij in natura bij door ruimtes, materialen, machines et cetera ter beschikking te stellen. Deze bijdrage wordt door mbo-instellingen belangrijk en omvangrijk genoemd.

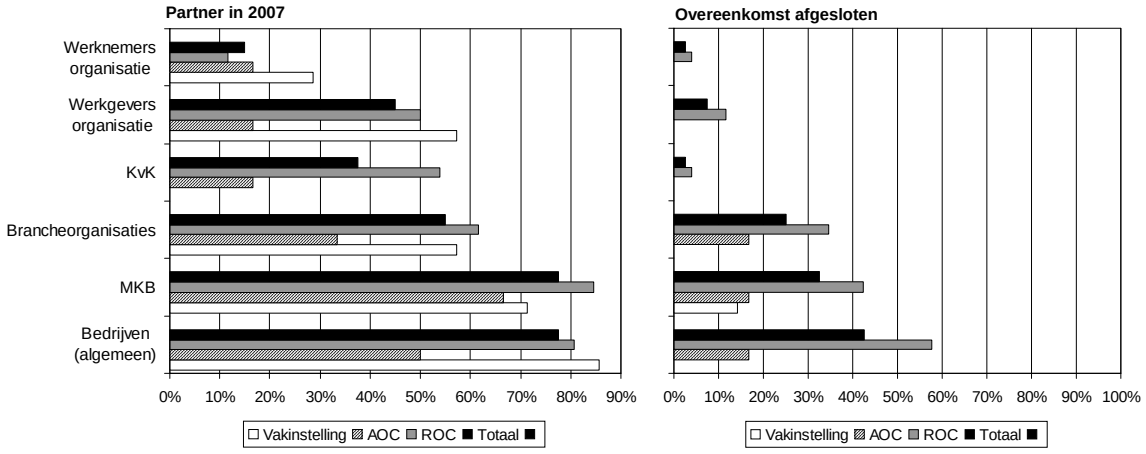
Tenslotte, en zeker niet onbelangrijk, de regionale partners stellen persoonuren beschikbaar voor Innovatiebox- en Stageboxprojecten en voor vele vormen van overleg. Het projectoverleg vindt vooral plaats op uitvoerend niveau, via werkveldoverleg, en op tactisch niveau, via deelname aan onder andere bedrijfadviescommissies, klankbordgroepen, bedrijfplatforms en/of Branche-Regio-Combinaties. Op strategisch niveau, over de toekomstvisie van de regio en de plaats die de onderwijsinstelling en partners in de regio in (zouden moeten) nemen, wordt in mindere mate overlegd. Het is in dit onderzoek niet goed vast te stellen of er op strategisch niveau meer of vaker dan vroeger over de toekomst wordt gesproken door de mbo-instellingen en hun partners, hoewel er enkele, nog niet al te sterke, aanwijzingen zijn dat deze vorm van overleg wel toeneemt. Er is wel een toename van het aantal onderwerpen waarover samengewerkt wordt, vooral met bedrijven. Ging het vroeger vrijwel uitsluitend over de invulling van stages, tegenwoordig hebben bedrijven steeds meer inspraak op andere terreinen, waarbij examinering van stagiaires het belangrijkste nieuwe samenwerkingsterrein lijkt te zijn.

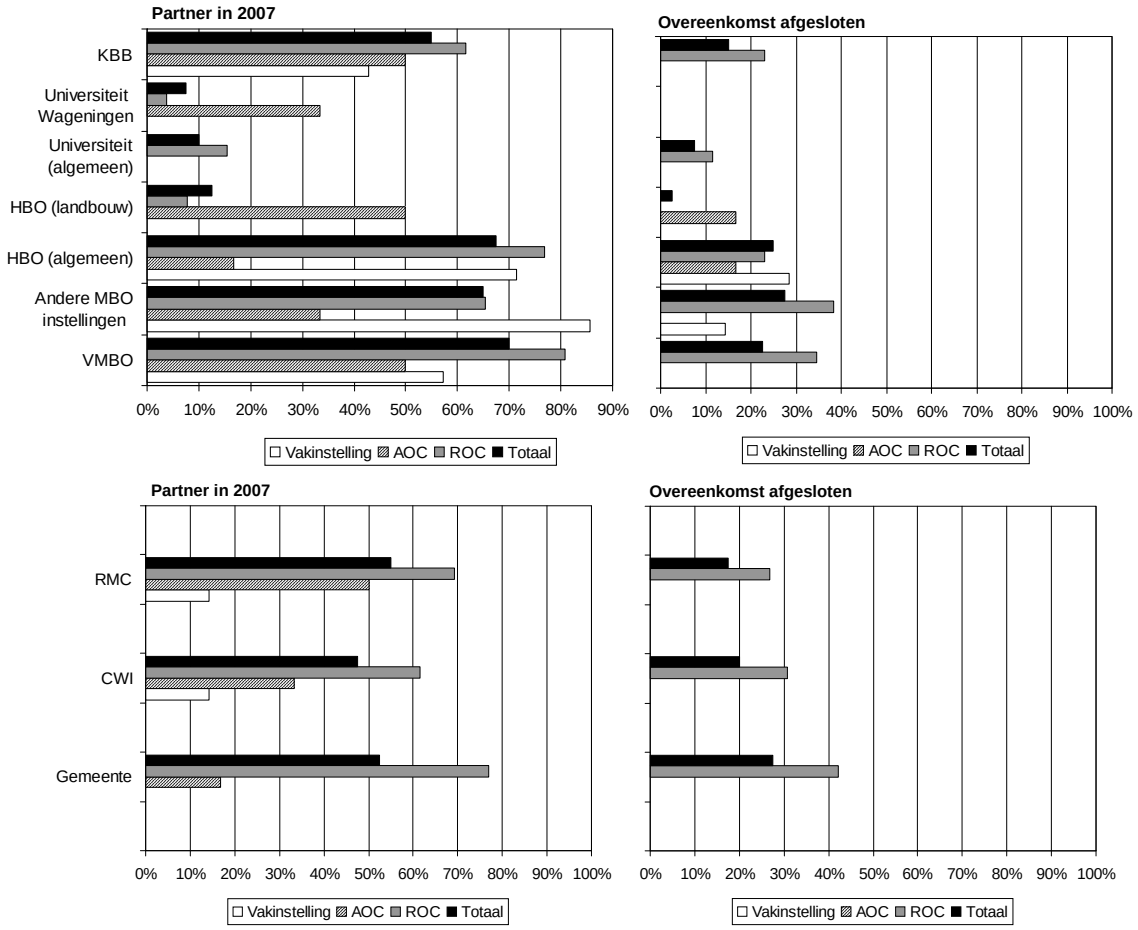
De verantwoording van (tussentijdse) resultaten en evaluatie van Innovatiebox- en Stageboxprojecten naar regionale partijen toe vindt vooral plaats middels jaarverslagen en projectspecifiek overleg. Daarnaast bestaan diverse andere vormen om verantwoording af te leggen, waar veelvuldig gebruik van wordt gemaakt, met name door publicaties in vakbladen, op websites en in eigen informatiebulletins, door het organiseren van een congres of contactdag, door het toesturen van rapporten en door projectoverstijgend overleg in adviesraden, klankbordgroepen et cetera.

Samenwerking wordt met diverse partijen op de arbeidsmarkt, het onderwijs en (semi-)overheid gezocht. In 2007 werken de onderwijsinstellingen het vaakst samen met (MKB) bedrijven en onderwijsinstellingen uit de beroepskolom vmbo-mbo-hbo. Iets minder vaak, maar nog altijd in minstens de helft van de gevallen, werken de mbo-instellingen samen met werkgeversorganisaties, brancheorganisaties, KBB's, RMC, CWI en gemeentes.

De samenwerking krijgt in de meeste gevallen vorm middels projecten en activiteiten die de scholen ontplooien. Regionale partners dragen daar aan bij door gelden, materialen, machines, ruimtes en persoonuren ter beschikking te stellen. De gelden die in 2007 worden bijgedragen aan de Boxmiddelen door partners zijn niet erg groot te noemen. Aan het Innovatieboxbudget wordt 5 procent door derden toegevoegd, aan het Stageboxbudget 2 procent. De instellingen geven echter wel aan dat de daar bovenop komende bijdrage in natura (ruimte, materialen, machines) zeker niet onderschat moet worden. Dat geldt ook voor de inzet van persoonuren door partners.

Figuur 7.5 – Partners van mbo-instellingen en afgesloten overeenkomsten met partners (% instellingen)





Er vindt zowel in de projecten als projectoverstijgend geregeld overleg plaats in diverse vormen. Deze overlegvormen bevinden zich vooral op uitvoerend en tactisch niveau, over hoe de projecten en activiteiten aangepakt moeten worden en hoe deze concreet ingevuld worden. Op *tactisch niveau* vindt overleg plaats via onder andere bedrijfadviescommissies, klankbordgroepen, bedrijfplatforms en/of Branche-Regio Combinaties. Op *uitvoerend niveau* gebeurt dit via werkveldoverleg, een samenwerkingsvorm die al lang bestaat en die meestal ook frequent plaatsvindt, van 1 keer per maand tot 1 keer per week. Op het *strategische niveau*, waar nagedacht wordt over de toekomstvisie van de regio en de plaats die de onderwijsinstelling en partners in de regio in (zouden moeten) nemen, wordt in mindere mate samengewerkt. Het is lastig vast te stellen of er op het strategische niveau regelmatig samenwerking met regionale partijen gezocht is in 2007. Er zijn enkele, nog niet al te sterke, aanwijzingen die bevestigen dat sinds de komst van de Innovatie- en Stagebox ook op bestuurlijk, strategisch niveau wat meer wordt samengewerkt. Zo geeft ongeveer 70 procent van de instellingen aan tijdens de interviews dat partners betrokken zijn bij het vaststellen van de innovatiedoelen. Ten tweede lijkt 'regionalisering' een ingeburgerd begrip te worden, blijkende uit onder andere enkele uitspraken van een paar onderwijsinstellingen die wijzen op het belang van de samenwerking tussen school en bedrijf voor de regio. ROC Westerschelde vertelt dat zowel bedrijf als school wederzijdse belangen hebben bij *"de ontwikkeling van onze streek, zoals bij de toerisme sturende activiteiten".* ROC Eindhoven wijst op het belang van *"de samenwerking met regionale partners voor de bijdrage aan de sociale cohesie van stad en regio".* Ten derde wordt genoemd dat partners plaats hebben ge-

nomen in bijvoorbeeld de examencommissie of het verenigingsbestuur, waardoor ze vanzelf deelnemen in de ontwikkeling van visie en beleid omtrent innovatie in het onderwijs en in de regio.

De inhoud van de samenwerking tussen school en partner is afhankelijk van de soort partner. Om een voorbeeld te geven: met het RMC wordt samengewerkt om het probleem van voortijdig schoolverlaten terug te dringen. Een ander voorbeeld is de samenwerking met bedrijven, die van oudsher met name betrekking heeft op stages. Interessante trend in de samenwerking met bedrijven is dat er op steeds meer terreinen samengewerkt wordt sinds 2006, met name op het terrein van examinering en dan vooral de beoordeling van stagiairs.

*Tabel 7.11 – Wijze van horizontale verantwoording naar partners in 2007**

Horizontale verantwoording:	**Totaal** (n = 39)**	**ROC's (n = 26)**	**AOC's (n = 5)**	**Vakinstellingen (n = 7)**
a. vindt niet plaats	4 (10%)	4 (15%)	-	-
b. door middel van het jaarverslag	32 (82%)	21 (81%)	3 (60%)	7 (100%)
c. door middel van specifiek overleg met partners over nieuwe en lopende projecten	32 (82%)	24 (92%)	4 (80%)	3 (43%)
d. vindt op een andere manier plaats, namelijk via:	20 (51%)	16 (62%)	3 (60%)	1 (14%)
- algemeen overleg (klankbordgroepen, adviesraden, bestuursoverleg, bedrijfscommissies, et cetera)				
- het toesturen van (tussentijdse) rapporten en tevredenheidonderzoeken				
- het organiseren van congres of contactdagen				
- publicaties in vakbladen, op websites en in eigen informatiebulletins				

* Instellingen konden meerdere antwoorden invullen.
** Inclusief een hogeschool die niet apart vermeld is.

Op de vraag aan de onderwijsinstellingen op welke manier zij voortgang en resultaten van Innovatiebox- en Stageboxprojecten verantwoorden aan hun partners, antwoorden 4 ROC's dat zij dit geheel niet doen. Het merendeel verantwoordt zich wel naar de partners toe, in de meeste gevallen door middel van het jaarverslag en door middel van specifiek overleg over de projecten, zie tabel 7.11. Andere populaire vormen om projecten te evalueren of te verantwoorden zijn via publicaties in vakbladen, op websites en in eigen informatiebulletins, via het organiseren van bijvoorbeeld een congres en via het toesturen van rapporten en tevredenheidonderzoeken. Daarnaast vindt er niet-projectmatig overleg plaats met partners via bestuursoverleg, klankbordgroepen, bedrijfscommissies, adviesraden et cetera.

Vraag 8: is de samenwerking met regionale partijen sinds 2006 geïntensiveerd en waaruit blijkt dat?
Met een aantal partners – waarmee onderwijsinstellingen reeds contact hadden – wordt sinds 2006 intensiever samengewerkt, vooral met (MKB) bedrijven en vmbo-mbo-hbo en in iets mindere mate met brancheorganisaties, KBB's en (semi-)overheden als gemeenten, CWI en RMC. Nieuwe contacten sinds 2006 zijn vooral (MKB) bedrijven. Het intensiever samenwerken met partners blijkt enerzijds uit het inzetten van meer personeel (van school en partner) en het vaker bij elkaar komen voor planning, overleg of evaluatie van projecten of beleid in nieuwe en bestaande overlegorganen en anderzijds uit de geboekte resultaten, zoals convenanten en andere overeenkomsten die zijn afgesloten

en het (groter) aantal meer of minder succesvolle innovatieve projecten en producten.
Dat de onderwijsinstellingen intensiever samenwerken met partijen uit de regio wordt, volgens henzelf, vooral noodzakelijk bevonden door de introductie van het competentiegerichte onderwijs. Het CGO zorgt er voor dat het onderwijs dichter tegen het werkveld aanschuift. De Boxmiddelen zijn daarbij zeer welkom en worden vooral gezien als katalysator voor het sneller en succesvoller introduceren van CGO en niet zozeer als *de* reden om intensiever samen te werken met derden uit de regio. Door de extra gelden ontstaan de tijd en ruimte om projecten op te zetten, om vaker met partners rond de tafel te gaan zitten, tijd te nemen voor evaluatie et cetera. Doordat de onderwijsinstellingen nu meer middelen in kunnen zetten, zijn ze een evenwichtiger partner geworden, wat de samenwerking met vooral het bedrijfsleven ten goede komt.

In de telefonische interviews roept tweederde van de respondenten stellig dat er sinds de invoering van de Innovatiebox en Stagebox intensiever wordt samengewerkt met andere partijen en slechts 2 van de 33 respondenten zien geen verandering in de relatie met derden. Over het vinden van nieuwe partners is men duidelijk minder positief. Eenderde vermeldt dat hier geen sprake van is, terwijl iets minder dan de helft vermeldt dat er wel (enkele) partners bij zijn gekomen. Het versterken van de samenwerking met de regio zit niet zozeer in het vinden van nieuwe partners, maar in het intensiveren van het contact met regionale partijen waar reeds mee samengewerkt wordt.

7.3 Conclusies en beschouwing

De hoofdvraag van het onderzoek is: *Wat zijn, in 2007, de ambities en resultaten ten aanzien van de doelen zoals gesteld in de regeling Innovatiebox en regeling Stagebox?*

Deze hoofdvraag is in onderzoeksvraag 1 nader uiteengelegd:
1a) Wat zijn voor de Innovatiebox en de Stagebox de kwantitatieve en kwalitatieve ambities ten aanzien van de te behalen doelen in 2007 en welke zijn hiervan gerealiseerd?
1b) Welke redenen liggen aan de verschillen tussen ambitie en feitelijke resultaten ten grondslag? Welke maatregelen worden getroffen om deze verschillen te overbruggen?

In deze slotparagraaf staat de hoofdvraag van het onderzoek centraal. In welke mate worden de kwantitatieve en kwalitatieve ambities van de Innovatiebox en Stagebox in 2007, en meer in het algemeen gerealiseerd?

7.3.1 Kwantitatieve ambities met en realisatie van projecten in Innovatie- en Stagebox

In de vragenlijst is op een aantal voor de beide Boxregelingen centrale onderwerpen aan de instellingen gevraagd aan te geven wat in 2007 de ambities op die onderwerpen zijn. Bij de Innovatiebox gaat het onder andere om de aantallen deelnemers die men bij de binnen- en buitenschoolse begeleiding wil bereiken en bij de Stagebox om het aantal extra stageplaatsen dat men wil realiseren. Het eerste wat aan de antwoorden opvalt is dat op alle vragen minder dan 30 (van de 43) mbo-instellingen zowel ambitie als realisatie vermelden. Wanneer het op dezelfde onderwerpen alleen om realisatiegegevens gaat geven in het algemeen bijna 40 instel-

lingen een antwoord. Dit wijst erop dat het van te voren vaststellen van de ambities in termen van te behalen aantallen nog niet op alle mbo-instellingen gemeengoed is.

Voor zover mbo-instellingen de plannen in kwantitatieve voornemens vertalen slagen ze in het algemeen er goed in om deze ook te realiseren. De cijfers in tabel 7.12 wijzen op een gemiddeld 'realisatiepercentage' van 90%. De cijfers voor het aantal te begeleiden deelnemers binnen- en buitenschools (als onderdeel van doel 2) en het bevorderen van ondernemerschap liggen wat onder de 90%, die voor het werven van stage- en simulatieplaatsen en het intensiveren van de begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers liggen er wat boven. In het algemeen kan gezegd worden dat mbo-instellingen die kwantitatieve ambities stellen deze ook in hoge mate realiseren.

Tabel 7.12 - Mate van realisatie van kwantitatieve Innovatiebox- en Stagebox-ambities in 2007

aantallen zijn gemiddelden per mbo-instelling			2007	
Doel	aantal scholen	ambitie	realisatie	ambitie gerealiseerd (in %)
2.3 verbeteren binnenschoolse begeleiding				
deelnemers	27	1.230	1.078	88%
docenten	29	43	34	80%
2.4 verbeteren buitenschoolse begeleiding				
deelnemers	28	484	354	80%
docenten	29	24	19	80%
5 bevorderen ondernemerschap				
deelnemers	25	614	557	90%
docenten	26	28	24	85%
6.1 Extra stage- en simulatieplaatsen				
stageplaatsen	29	98	98	100%
simulatieplaatsen	20	39	41	107%
6.2 Intensiveren begeleiding				
deelnemers	26	139	138	100%
begeleiders	20	12	11	92%

7.3.2 Kwalitatieve ambities met projecten in Innovatie- en Stagebox

De vraag of de doelen in 2007 zijn gehaald, respectievelijk of de ambities zijn gerealiseerd is ook aan de geïnterviewden / experts van de mbo-instellingen gesteld. Hun antwoorden zijn zeer voorzichtig. Slechts een enkeling zegt dat de doelen zijn bereikt of in "*zijn algemeenheid"* zijn gehaald. De helft van de respondenten is van mening is dat de doelen nog niet zijn gehaald. Velen blijven het antwoord schuldig. Het valt hen te moeilijk iets over de resultaten in het algemeen te zeggen. Een compilatie van gemaakte opmerkingen: *"het antwoord is afhankelijk van het project"*, "*Niet alle doelen zijn gehaald, soms lukt het wel en soms niet", "Nee niet alle doelen bereikt; nodig is beter, alerter plannen", "Er zit een stijgende lijn in. Projectmatig werken is een leerproces"* en: "*we zetten steeds meer op het voortraject van de projectcyclus. we proberen een probleemanalyse te maken, te evalueren en te we zoeken naar oplossingen".*

Uit de in de eerdere hoofdstukken gerapporteerde resultaten van het onderzoek naar de inzet van de middelen uit de Innovatiebox en de Stagebox in 2007 en de ermee behaalde resultaten komt een zelfde genuanceerd beeld naar voren. Op veel terreinen worden duidelijke vorderingen gemaakt. *De investeringen in vernieuwingen via de Innovatiebox en Stagebox zijn zich aan het terugverdienen*. Om deze algemene conclusies te nuanceren is het zinvol een onderscheid te maken tussen de Stagebox en de Innovatiebox.

De *Stagebox* kent redelijk scherp omschreven doelen die relatief makkelijk kwantificeerbaar zijn. De instellingen kennen het aantal moeilijk plaatsbare deelnemers en men kent het aanbod aan stageplaatsen. De cijfers (zie tabel 7.8) geven aan dat er met de middelen van 2006 en 2007 op ongeveer 30 mbo-instellingen samen intussen een kleine 9.000 extra stageplaatsen zijn geworven. Daarnaast zijn nog een duizend simulatieplaatsen opgezet. De opmerkingen in de vragenlijsten (zie paragraaf 4.5.1) geven aan dat de tekorten teruglopen, zo niet opgeheven zijn. *De Stageboxprojecten blijken succesvol*. Tegen deze achtergrond wordt dan ook *aanbevolen* om voor wat het aantal stage- en simulatieplaatsen (doel 6.1) betreft in de toekomst als maat voor het succes vooral aandacht te schenken aan het kwantitatieve en kwalitatieve tekort aan stageplaatsen voor verschillende groepen deelnemers per instelling. Aanbevolen wordt om ook voor de kwaliteit van de stage- en simulatieplaatsen en voor de kwaliteit van de begeleiding van moeilijk plaatsbare deelnemers naar en op de stage- en simulatieplaatsen maatstaven te bedenken. Met dergelijke maten kan het succes van de Stagebox nog scherper gemonitord worden.

De *Innovatiebox* kent ruime doelstellingen, zoals het bevorderen van competentiegericht beroepsonderwijs of het verbeteren van de aansluiting en doorstroming binnen de beroepskolom. In kwalitatieve zin kan gezegd worden dat de inzet van de Innovatieboxgelden in 2007 aansluit op de lijnen die in 2006 zijn uitgezet. De middelen gaan hierbij naar het flexibiliseren van de schoolorganisatie. Daarbinnen krijgt het opzetten van een goed functionerend ICT-systeem nog steeds veel aandacht. In 2007 wordt extra ingezet op het zorgen voor een goede aanwezigheidsregistratie. Een activiteit die ongetwijfeld samenhangt met acties ter voorkoming van verzuim en voortijdig schoolverlaten en met de 850-uren norm. Een andere accentverschuiving is de grote(re) inzet op scholing van docenten, vooral gericht op het ontwikkelen van begeleidings- en coachingsvaardigheden. In dit verband kan ook gewezen worden op de groeiende aandacht voor Zorg Advies Teams op mbo-instellingen. Gezien de samenstelling van de ZAT's betekent dit tegelijk dat met partners in de regionale zorgstructuur de contacten geïntensiveerd worden.

In meer kwalitatieve zin kan over de projecten binnen en de resultaten van de Innovatieboxprojecten in 2007 gesteld worden dat deze zeer veelbelovend zijn. *Er is een rijke reeks aan succesvolle Innovatieboxprojecten en producten tot stand gekomen* (zie tabel 7.9). Tegen deze achtergrond wordt aanbevolen na te gaan wat de mogelijkheden zijn om ook voor de Innovatiebox te komen tot wat meer kwantitatieve resultaatmaten. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om het aantal opleidingen dat inmiddels met de nieuw ontwikkelde CGO-curricula werkt, het aantal opleidingen waarvoor met vmbo en/of hbo doorstroomafspraken gemaakt zijn, het aantal docenten dat aan CGO-gerelateerde trainingen heeft deelgenomen, het aantal deelnemers dat minimaal aan een 'op ondernemen gerichte' module deelneemt. Op basis van een dergelijke set aan effectmaten kan de invloed van de Innovatieboxprojecten over een langere termijn gevolgd worden. In een veel ruimer verband zou na te gaan zijn in hoeverre de samenhang tussen vernieuwingsprojecten in het algemeen en resultaten op de 'mbo-benchmark' te bepalen is.

7.3.3 Algemene ambities met Innovatie- en Stagebox

De invoering van de Innovatiebox en de Stagebox heeft tot een kleine revolutie geleid bij onderwijsvernieuwingsprojecten op mbo-instellingen. Door de overgang van het werken met afzonderlijke, onder verschillende programma's vallende, projecten naar het gaan werken met een samenhangend pakket aan projecten moesten instellingen op een nieuwe manier gaan denken over en kijken naar onderwijsvernieuwing. Het heeft, in de meeste gevallen, tot een instellingsbrede, meer planmatige en meer doordachte manier van plannen en uitvoeren van onderwijsvernieuwingen geleid.

In hoofdstuk 5 worden de volgende effecten van de invoering van de Innovatiebox en de Stagebox aangegeven:

- de invoering van de Boxen leidde tot *beperkte inhoudelijke bijstellingen in de inhoudelijke visie op onderwijsvernieuwing*. In 2006 werd bij het kiezen voor projecten binnen de Innovatiebox aangesloten op de vigerende vernieuwingsprioriteiten binnen de instellingen, met name de invoering van het competentiegerichte onderwijs.
- *Innovatiebox- en Stageboxgelden zijn krachtige middelen om vernieuwingsdoelen te bereiken*. Het beschikken over een budget en het moeten beslissen over de verdeling ervan over doelen en projecten is een krachtige stimulans om over vernieuwingen na te denken en te beslissen. Op instellingen heeft dit tot een cultuuromslag geleid.
- De *flexibiliteit* van vooral de Innovatiebox en in iets mindere mate de Stagebox wordt als zeer positief ervaren. De mogelijkheid om projecten korter of langer te laten lopen, of om de doelen ervan bij te stellen wordt als een steun voor het eigen vernieuwingsbeleid ervaren.
- De invoering van de Boxen leidt tot *professioneler en meer projectmatig werken*. Projectleiders, docenten en anderen beginnen steeds meer te wennen aan het werken binnen een projectsetting, waarbinnen met urenverantwoording en productafspraken gewerkt wordt. Overigens kost het wel enige tijd voordat men er echt aan gewend is.

Een aantal kenmerken van de beide Boxregelingen hebben een belangrijke bijdrage geleverd aan het realiseren van deze positieve impact. Het gaat hierbij allereerst het feit *dat er met brede innovatiedoelen* gewerkt wordt. binnen de doelen van vooral de Innovatiebox vinden instellingen voldoende vrijheid om de eigen vernieuwingsprioriteiten in te passen. Het tweede gegeven is de optie voor de *flexibele inzet* van de middelen. Zoals hierboven aangegeven, voor het slagen van de Boxregeling als beleidsinstrument zijn de aan de instellingen gegeven vrijheidsgraden van groot belang. Tenslotte heeft de katalysatorfunctie van de Boxmiddelen een belangrijke rol gespeeld. De toekenning dwong instellingen tot het zelf, in overleg met vooral interne en soms externe betrokkenen bepalen waar de zwaartepunten zouden komen te liggen bij de innovatieprojecten. De toekenning versterkte ook de positie van de mbo-instellingen in het overleg met regionale partners. Men beschikte over een eigen budget dat ook, indien nodig, onmiddellijk inzetbaar was. MBO-instellingen zijn een 'gelijkwaardiger' partner geworden.

Ter verdere versterking van Innovatiebox en Stagebox kunnen enkele aanbevelingen gedaan worden.

- Geef een langere termijn perspectief aan. De mbo-instellingen werken hard aan het opzetten van een structuur voor het ondersteunen van vernieuwingsprojecten. Tegelijkertijd komt het eind van de beide Boxregelingen langzaam maar zeker in zicht. Het informeren van de mbo-instellingen over wanneer en via welke procedure over de toekomst van de Boxen beslist gaat worden dient niet te lang uitgesteld te worden.

- De wijze van verticaal verantwoorden dient verhelderd te worden. Het gaat hierbij zowel om het format dat gebruikt dient te worden als om richtlijnen over hoe een aantal financiële zaken als verrekening van docenturen, uitgevoerd dienen te worden.
- De wijze van horizontaal rapporteren dient verhelderd te worden. Dit geldt vooral voor de wijze waarop regionale partners op strategisch niveau betrokken worden bij het plannen en verantwoorden van projecten.
- Werk de te bereiken langere termijn effecten van de Innovatiebox en Stagebox verder uit. Het gaat hierbij om meer algemene maatstaven – bijvoorbeeld het aantal leerlingen dat individueel gecoached wordt – waarop het mogelijk is om de vorderingen in de richting van het bereiken van de Innovatieboxdoelen en Stageboxdoelen vast te leggen en te volgen.

Uit de reacties van de mbo-instellingen is duidelijk dat het werken met de Boxregelingen, nu er enige ervaring mee is opgedaan, als positief wordt ervaren. Het verder stroomlijnen ervan en het verhelderen van het langere termijn perspectief zal dit beeld alleen kunnen versterken.

Literatuur

Meijer, K. & E. Keppels (2007). *Innovatie in het beroepsonderwijs – inzet Innovatiebox, FES-regeling en Stagebox 2006.* Nijmegen, KBA, 2007.

Meijer, K. & E. Keppels (2008). *Inzet FES middelen 2007. Innovatie in het middelbaar beroeps-onderwijs.* Nijmegen, KBA, 2008.