

**Berenschot**

# **Tussenevaluatie subsidieregeling 'Beroepsonderwijs in Bedrijf'**

**Dr. Niels-Ingvar Boer  
Drs. Ad Baan  
Drs. Martijn Röfekamp  
Drs. Michiel Baldal**

*26 april 2010*

40805

## Tussenevaluatie subsidieregeling 'Beroepsonderwijs in Bedrijf'

Inhoud	Pagina
<b>1. Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1 Aanleiding tussenevaluatie	1
1.2 Doelstelling en vraagstelling	1
1.3 Evaluatiesystematiek en onderzoeksaanpak	3
1.4 Leeswijzer	6
<b>2. Algemene kenmerken van de projecten</b>	<b>7</b>
2.1 Karakteristieken van de projecten	7
2.2 Activiteiten binnen de projecten	12
2.3 Resumé	14
<b>3. Doelen en relevantie van de subsidieregeling</b>	<b>16</b>
3.1 Duidelijkheid van de doelstellingen	16
3.2 Ambitie ten aanzien van de doelstellingen	17
3.3 Aansluiting bij behoeften en vraagstukken	18
3.4 Effect economische recessie op relevantie	20
3.5 Resumé	20
<b>4. Resultaten en effecten van de subsidieregeling</b>	<b>22</b>
4.1 Realisatie van de ambities	22
4.2 Samenwerking op het gebied van praktijkleren	23
4.3 Vernieuwing van het praktijkleren	26
4.4 Aantrekkelijker maken van beroepsonderwijs	28
4.5 Aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt	28
4.6 Bereik van de projecten	30
4.7 Uitstralingseffecten	31
4.8 Continuïteit van de resultaten	31
4.9 Mening van de studenten	32
4.10 Resumé	34
<b>5. Doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieregeling</b>	<b>35</b>
5.1 Succes van het subsidieprogramma	35
5.2 Tevreden over de doelmatigheid van de projecten	36
5.3 Verband tussen toegekend subsidiebedrag en het aantal bereikte leerlingen	36
5.4 Verhouding tussen opbrengsten en de totale kosten	37
5.5 Activiteiten met grootste potentie	38
5.6 Knelpunten in de projecten	40
5.7 Resumé	42

<b>6. Conclusies en aanbevelingen over de regeling</b>	<b>43</b>
6.1 Conclusies	43
6.2 Aanbevelingen	46
6.3 Uitkomsten van de werkconferentie op 11 maart 2010	50
<b>Bijlage 1. Vragen internetenquête</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 2. Interviewleidraad onderzoek BIB-regeling</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage 3. Overzicht gesprekspartners interviews</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 4. Samenstelling van geraadpleegde studenten</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 5. Looptijd en fase van de projecten</b>	<b>60</b>

## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding tussenevaluatie

Ondanks het feit dat door de huidige economische crisis de werkloosheid sterk is toegenomen, wordt de Nederlandse arbeidsmarkt nog steeds gekenmerkt door selectieve schaarste in bepaalde sectoren en beroepen. Zo is er nog steeds een tekort aan werknemers binnen de zorg en het onderwijs. Daarnaast zal de beroepsbevolking tot 2040 naar schatting met tien procent afnemen. Om deze problemen het hoofd te kunnen bieden is een goed opgeleide beroepsbevolking van groot belang. Een goede aansluiting van het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt is hiervoor noodzakelijk. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt in grote lijnen goed verloopt, maar dat er ook verbeterpunten liggen op dit vlak. Hierbij kan worden gedacht aan het aanpakken van vroegtijdige schooluitval, maar ook aan een betere aansluiting van het onderwijs (lesstof, stages, beroepsoriëntatie) op de benodigde competenties op de arbeidsmarkt.

Om dit te kunnen bewerkstelligen is in 2007 het FES-project 'Beroepsonderwijs in Bedrijf' van start gegaan. Met dit project willen de samenwerkende ministeries van OCW, SZW en EZ een betere aansluiting tussen het beroepsleven en het beroepsonderwijs realiseren. Het project is integraal vorm gegeven en bestaat uit drie actielijnen. Ten eerste is de subsidieregeling Beroepsonderwijs in Bedrijf (BiB) gestart om de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs te verbeteren. Ten tweede zijn er 20.000 leerwerktrajecten en 10.000 evc-procedures voor volwassenen in ontwikkeling onder de verantwoordelijkheid van SZW en OCW. Ten derde worden er 7.000 maatwerktrajecten en 5.400 docentstages gerealiseerd door het Ministerie van OCW.

Dit rapport heeft betrekking op de tussenevaluatie van de eerste actielijn van het FES-project. In totaal zijn er in 2007 en 2008 99 BiB-projecten van start gegaan, waarvoor in totaal een bedrag van 25 miljoen euro beschikbaar is gesteld. Door de regeling krijgen bedrijven en beroepsonderwijsinstellingen de kans om zich samen in te zetten voor de vernieuwing en verbetering van leren in de praktijk. Kleine MKB-bedrijven die voorheen door gebrek aan tijd en geld niet konden samenwerken met vmbo-scholen of mbo-instellingen krijgen hopelijk door de komst van de BiB bijvoorbeeld de mogelijkheid hier capaciteit voor vrij te maken.

### 1.2 Doelstelling en vraagstelling

Het Ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft aan Berenschot gevraagd om een tussenevaluatie uit te voeren van de eerste actielijn van het FES-project. Met deze evaluatie beoogt het ministerie de volgende doelen te bereiken:

- A. *Monitoren*: nagaan in hoeverre de inzet van middelen via de BiB heeft geleid of kan leiden tot het bereiken van de doelstelling die bij de FES-aanvraag voor ogen stond.
- B. *Verantwoorden*: verantwoording afleggen aan alle belanghebbenden over de behaalde of verwachte resultaten en over de doelmatigheid van de besteding van middelen.
- C. *Leren*: benoemen van leerpunten om de uitvoering van de regeling te verbeteren en de middelen doelmatiger en efficiënter te besteden.

## Context subsidieregeling Beroepsonderwijs in Bedrijf

In sterk vereenvoudigde vorm kan de context van de subsidieregeling worden beschreven aan de hand van figuur 1. De *onderwijsinstellingen* leiden jongeren op tot beginnende beroepsbeoefenaars. Zij dragen daarmee zorg voor het aanleveren van nieuw en gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt. *Bedrijven* creëren met hun bedrijfsactiviteiten werkgelegenheid. Daarmee vormt zij de vraag naar personeel op de arbeidsmarkt. Onderwijsinstellingen en bedrijven zijn twee partijen, elk met hun eigen belangen. Afstemming tussen deze partijen is noodzakelijk om tot een goede match van vraag en aanbod te komen. Het gaat dan om een kwantitatieve en een kwalitatieve match: is er voldoende personeel voor het aantal vacatures en hebben zij de competenties in huis die in het bedrijfsleven benodigd zijn? Bij een optimale match wordt precies datgene aangeboden wat er wordt gevraagd. De *overheid* probeert vanuit verschillende departementale verantwoordelijkheden een bijdrage te leveren aan deze optimale match. De *BiB-regeling* richt zich hierbij op een betere samenwerking van onderwijs en bedrijfsleven en spitst dit toe op het praktijkleren. Immers, op dat onderdeel van de opleiding komt de samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven het meest tot uitdrukking.



*Figuur 1. Schematisch weergave van het speelveld*

De vragen die het Ministerie van EZ heeft meegegeven aan het onderzoek vatten wij hieronder als volgt samen.

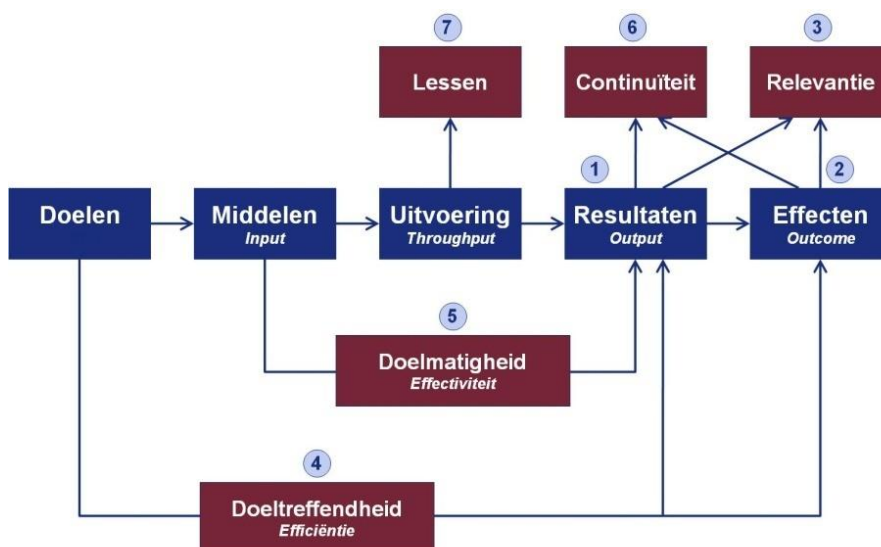
1. Welke resultaten hebben de door BiB gesubsidieerde projecten tot nog toe bereikt (*resultaten*)?
2. Welke effecten heeft de BiB-subsidieregeling tot nog toe gerealiseerd (*effecten*)?
3. In hoeverre sluiten de resultaten en effecten tot nog toe aan bij de behoeften van onderwijsinstellingen, bedrijven en studenten (*relevantie*)?
4. In hoeverre hebben de door de BiB gesubsidieerde projecten tot nog toe bijgedragen aan de doelen die het FES-project voor ogen had (*doeltreffendheid*)?

5. In hoeverre staan de ingezette middelen in verhouding tot het gerealiseerde resultaat (*doelmatigheid*)?
6. In hoeverre hebben de resultaten en effecten een duurzaam karakter (*continuïteit*)?
7. Welke lessen kunnen op basis van de ervaringen tot nog toe worden getrokken voor de resterende looptijd van de projecten en voor eventuele toekomstige projecten (*lessen*)?

## 1.3 Evaluatiesystematiek en onderzoeksanpak

### 1.3.1 Evaluatiesystematiek

Voor de tussenevaluatie hebben we gebruik gemaakt van ons Berenschot evaluatiemodel. Hieronder lichten wij kort elk van de elementen toe.



Figuur 2. Doelstellingen BiB-regeling

Onder **resultaten** verstaan we de output van de projecten die worden gefinancierd uit het subsidieprogramma BiB. Hierbij kan worden gedacht aan indicatoren zoals de deskundigheid van de praktijkopleiders, facility sharing, gebruik van in productie toegepaste technologie, flexibele leertrajecten en afspraken over taakverdeling ten aanzien van de begeleiding van deelnemers.

Onder **effecten** verstaan we de doorwerking van de projecten in de praktijk die door middel van het subsidieprogramma plaatsvinden en/of plaatsgevonden hebben. Relevante indicatoren zijn onder andere minder voortijdig schoolverlaters, meer gediplomeerde uitstroom, beter geschoolde werkenden en werkzoekenden en optimale kwalitatieve en kwantitatieve aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt.

Onder **relevantie** verstaan we de mate waarin het subsidieprogramma beantwoordt aan de behoeften, verwachtingen en vraagstukken waar onderwijsinstellingen en MKB-bedrijven mee zitten.

Onder **doeltreffendheid** verstaan we de mate waarin de vooraf gestelde **doelen** worden bereikt (doelbereiking of doelconformiteit) en de mate waarin het subsidieprogramma hieraan heeft bijgedragen. In deze context gaat het dan om de bijdrage van het subsidieprogramma aan het operationele doel 'het bewerkstellingen van een betere aansluiting tussen beroepsonderwijs en het bedrijfsleven'. De doeltreffendheid van het onderzoeksprogramma kan aan de hand van drie categorieën worden geoperationaliseerd: *prestaties, producten en gebruikers*.

Onder **doelmatigheid** verstaan we de manier waarop het subsidieprogramma is uitgevoerd en de mate waarin de inzet van FES-**middelen** tot optimale effecten heeft geleid. Negatief gesteld is de vraag: hadden de middelen beter of anders moeten worden ingezet om de beleidsdoelen te bereiken? In de context van dit onderzoek gaat doelmatigheid over het functioneren van het subsidieprogramma. Aan dit functioneren zitten drie dimensies:

- *Structuurdimensie* (is het programma op de juiste manier ingericht zodat er maximale positieve prikkels gegeven worden en minimale negatieve prikkels?);
- *Samenwerkingsdimensie* (samenwerking tussen onderwijsinstellingen en MKB-bedrijven) en;
- *Uitvoeringsdimensie* (kwaliteit en efficiency van BiB-projecten).

Onder **continuïteit** verstaan we de mate waarin onderwijsinstellingen en bedrijven van elkaar leren, de aannemelijkheid dat de positieve effecten van het subsidieprogramma overeind blijven, ook na beëindiging van het programma. Voor het laatste is in ieder geval van belang welke inspanning projectpartners leveren om de continuïteit te waarborgen.

### 1.3.2 Dataverzamelingmethoden

Om de benodigde informatie te verkrijgen voor deze tussenevaluatie is gebruik gemaakt van de volgende drie dataverzamelingmethoden: documentanalyse, survey en interviews. Hieronder gaan wij op elk van deze methoden nader in.

- *Documentanalyse*

Het doel van de documentanalyse is om *feitelijke* informatie te verzamelen die nodig is voor het verkrijgen van een goed beeld van de verschillende projecten. We maken hierbij gebruik van de projectdossiers van de BiB-projecten van SenterNovem en andere beschikbare informatie. Op deze manier hoeven we respondenten niet lastig te vallen met onnodige vragen.

- *Survey*

Het doel van deze internetenquête is om van zowel projectleiders als partners van alle 104 projecten hun mening te achterhalen over allerlei onderwerpen. Respondenten zijn door middel van een uitnodigingsmail doorverwezen naar een internetsite waarop in totaal 50 vragen werden voorgelegd. In bijlage 1 is een overzicht van de gestelde vragen uit de internetenquête opgenomen. We hebben de vragenlijst zodanig opgesteld dat deze in ongeveer een half uur kon worden ingevuld. De vragenlijsten zijn zodanig opgesteld dat de antwoorden uitgesplitst konden worden naar organisatie (bedrijfsleven, onderwijs of overig) tussen de verschillende groepen en naar projectleider/projectpartner (een deel van de vragen over uitvoeringsaspecten is alleen aan de projectleiders gesteld).

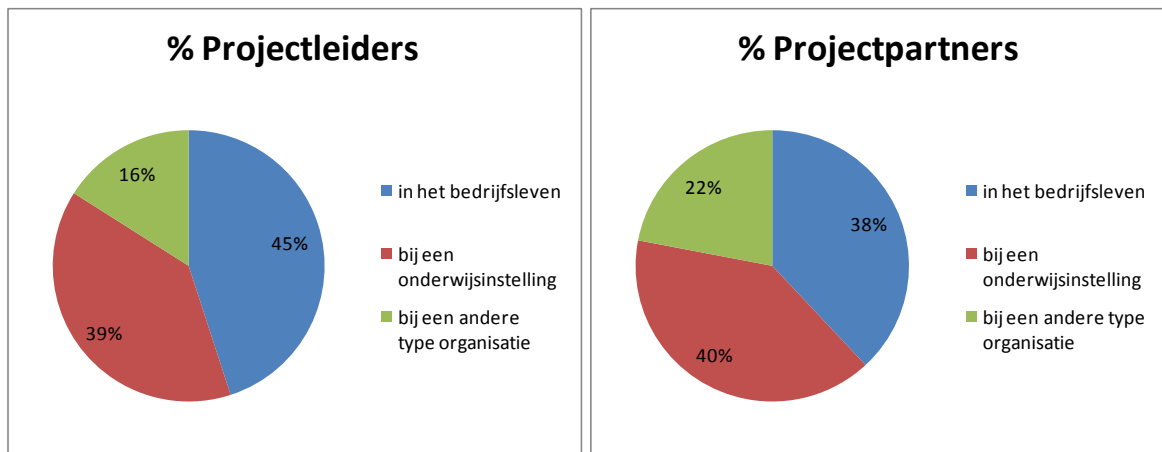
Daarbij is het mogelijk om waar dat relevant is de antwoorden van de verschillende partners te vergelijken, bijvoorbeeld vergelijking tussen antwoorden van de verschillende betrokken partijen (bedrijfsleven, onderwijs en overige) en tussen projectleiders en projectpartners.

Hieronder worden de responspercentages weergegeven van het vragenlijstonderzoek (survey). Een responspercentage van 97% bij de projectleider is uitzonderlijk goed en het responspercentage van de projectpartners (36%) is voldoende om representatieve conclusies te trekken.

### Responstabel

	Respons	Benaderd	Responspercentage
Projectleiders	99	102	97%
Projectpartners	145	408	36%
Totaal	244	510	48%

In de onderstaande diagrammen is aangegeven aan welk type organisatie de projectleiders en partners zijn verbonden<sup>1</sup>. Uit deze weergave blijkt dat de verdeling van de respondenten over de scholen en bedrijven in evenwicht is.



- *Interviews projectleiders*

De interviews dienden om de antwoorden van de internetenquête in perspectief te zien en ook om de antwoorden in de vragenlijst te kunnen 'ijken': Wat bedoelen de respondenten, welke inhoud en lading zit er achter de ingevulde vragenlijsten. In bijlage 2 treft u de interviewleidraad aan.

Bij 20 projecten hebben we interviews gehouden van ongeveer een uur. Deze interviews vonden soms plaats met de projectleider alleen, soms met meerdere betrokken sleutelfiguren uit de projecten erbij. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van de mensen met wie we hebben

<sup>1</sup> Het is niet mogelijk achteraf onderscheid te maken tussen mensen die uit de betrokken bedrijven zelf afkomstig zijn en mensen die, eventueel door de bedrijven extern zijn ingehuurd.



gesproken. Naar onze inschatting hebben onze gesprekspartners vrijuit kunnen spreken en is er dus nagenoeg geen sprake van sociaal wenselijke antwoorden.

- *Interviews studenten*

In overleg met het Ministerie van EZ hebben we ervoor gekozen om binnen dit onderzoek ook studenten zoveel mogelijk aan het woord te laten. Zij zijn immers een cruciale partij in deze. We hebben in totaal met 59 studenten gesproken bij vijftien verschillende projecten. We hebben gesproken met studenten uit verschillende leerjaren en van verschillende niveaus uit vmbo en mbo. Het betrof projecten uit 9 verschillende sectoren/richtingen (zie bijlage 4).

Gelet op de diversiteit van de studenten en het geringe aantal, is het niet mogelijk om op basis hiervan representatieve uitspraken te doen. De verkregen beelden dienen dan ook uitsluitend als illustratie en nadere inkleuring van de andere resultaten.

De gesprekken met de studenten hebben we gevoerd aan de hand van drie onderwerpen: praktijkleren, beroepsbeeld en arbeidsmarkt. We hebben met hen gesproken over wat het project waaraan ze deelnemen voor hen betekent. Daarbij hebben we gekeken naar sterke punten en succesfactoren en naar verbeterpunten.

*Werkconferentie 'Vaart in de samenwerking tussen bedrijfsleven en beroepsonderwijs'*

Op 11 maart 2010 is, in het verlengde van de tussenevaluatie van de BiB-regeling, een werkconferentie 'Vaart in de samenwerking tussen bedrijfsleven en beroepsonderwijs' georganiseerd met een brede vertegenwoordiging van de partijen die een rol spelen bij de samenwerking tussen scholen en bedrijven. Een kort overzicht van de uitkomsten is opgenomen in paragraaf 6.3.

## **1.4 Leeswijzer**

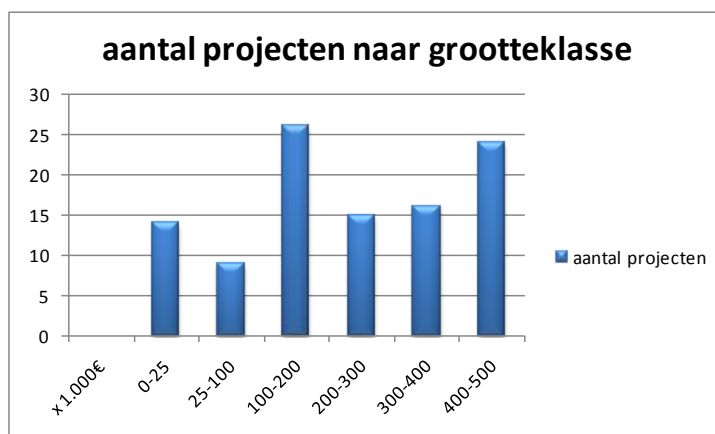
In hoofdstuk 2 treft u een beschrijving van de algemene kenmerken van de projecten aan. In hoofdstuk 3 worden de resultaten beschreven ten aanzien van de doelstellingen en de relevantie van de projecten. De resultaten van de projecten en effecten van de regeling zijn beschreven in hoofdstuk 4. Vervolgens komt in hoofdstuk 5 de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de regeling aan bod. In hoofdstuk 6 tenslotte formuleren we conclusies en aanbevelingen en presenteren we de uitkomsten van de werkconferentie.

## 2. Algemene kenmerken van de projecten

In dit hoofdstuk geven we een algemene typering van de projecten aan de hand van verschillende algemene kenmerken, zoals omvang in euro's, sector en regio. Verder benoemen we welke activiteiten binnen de projecten worden uitgevoerd.

### 2.1 Karakteristieken van de projecten

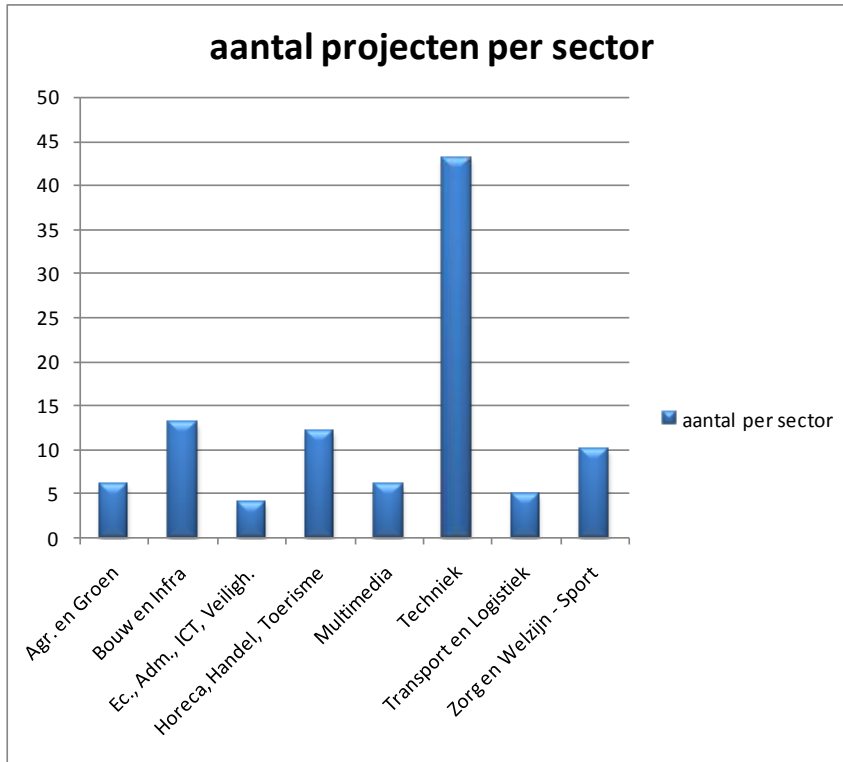
*Financiële omvang van de projecten:* In onderstaande grafiek staat de verdeling van de projecten naar omvang in euro's weergegeven in zes grootteklassen. Daarbij zijn we uitgegaan van de ontvangen subsidie. In het algemeen geldt voor de projecten dat de totale projectbegroting voor de ene helft gedekt wordt uit BiB-subsidie. De andere helft wordt gedekt uit de cofinanciering door de betrokken partijen zelf. Uit de grafiek blijkt dat de meeste projecten in grootteklasse 100 – 200.000 en 400 – 500.000 zitten.



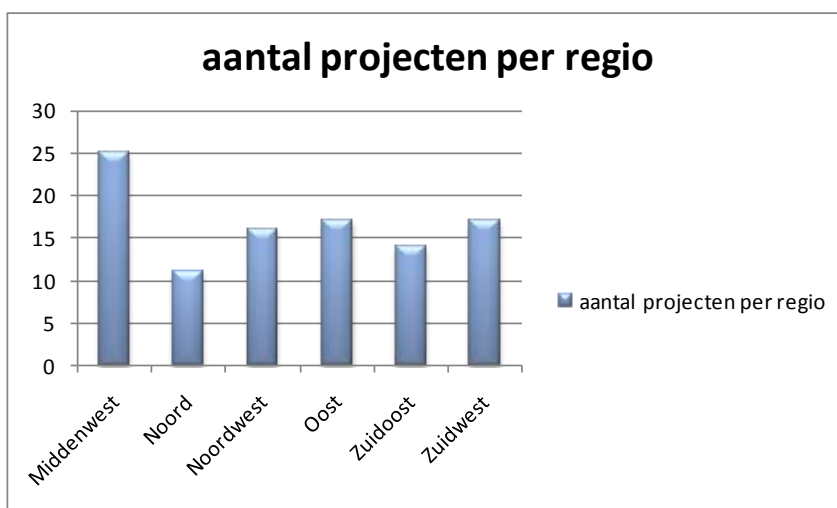
Bron: financieel overzicht 2007/2008 SenterNovem.

*Sector waarbinnen projecten actief zijn:* Zoals uit onderstaande grafiek valt op te maken heeft techniek veruit het hoogste aantal projecten, gevolgd door de sectoren bouw en infra, horeca en zorg en welzijn.

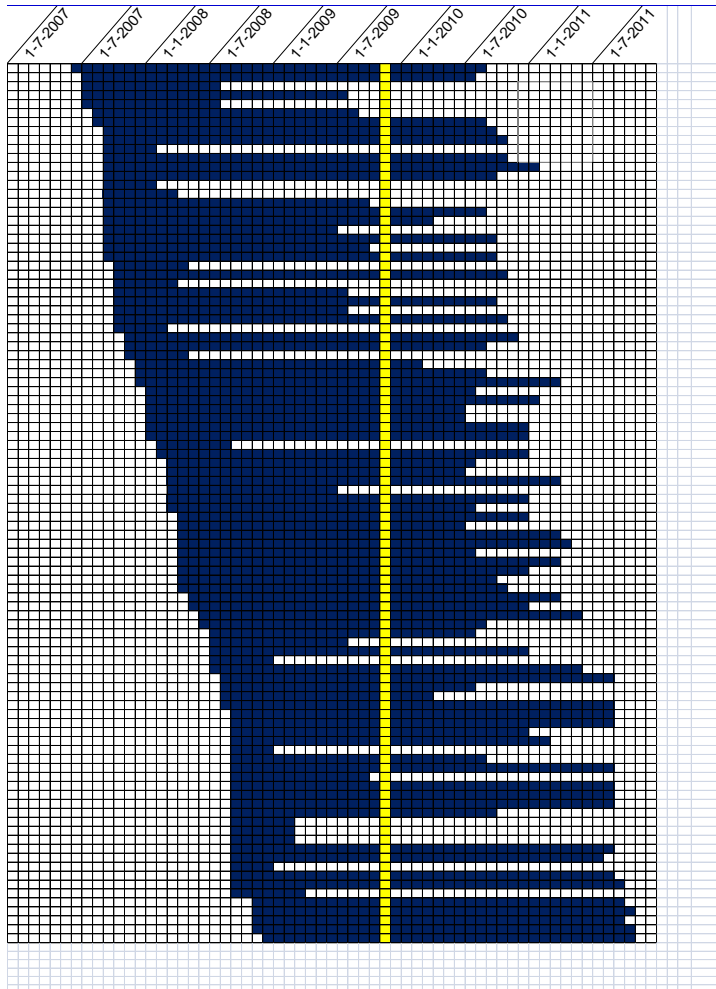
Hoewel deze vraag geen expliciet onderdeel uitmaakte van het onderzoek hebben wij, mede op basis van de interviews en projectanalyses wel een vermoeden ten aanzien van het hoge aantal projecten binnen de sector techniek. Het scala aan techniek gerelateerde opleidingen is namelijk relatief groot. Van industriële bakkerijen tot dieselmotortechneik. In de techniek is de schaarste op de arbeidsmarkt in de afgelopen jaren het sterkst voelbaar geweest. Het arbeidsmarkt vraagstuk, en hiermee ook de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven is stevig op de kaart gezet. Dit zou er aan bij kunnen dragen dat er dus ook relatief veel aanvragen komen. Verder wordt soms de aansluiting tussen opleidingen en arbeidsmarkt instroom in deze sector vaak genoemd als problematisch. De snelheid waarmee de technische ontwikkelingen plaatsvinden veroorzaakt een onvermijdelijke achterstand in het onderwijs. Daarbij geven bedrijven aan dat ze een goede aansluiting ook belangrijk vinden om het personeel tussentijds bij te kunnen scholen. In sommige gevallen speelt ook de wens tot imagoverbetering van het vak een rol: met het oog op de vergrijzing wordt de noodzaak groter om jonge mensen te enthousiasmeren voor techniek.



*Geografische spreiding van de projecten:* De projecten zijn tamelijk evenwichtig over het land verspreid met een hogere dichtheid in de regio Midden West. De voor de hand liggende verklaring voor de hogere projectdichtheid in regio Midden West is de stedelijkheid en de bevolkingsdichtheid in die regio.



*Fase waarin het project zich bevindt:* In de onderstaande figuur is de looptijd van de projecten grafisch weergegeven (zie ook bijlage 5). De geel gearceerde kolom geeft het moment van de tussenevaluatie aan.



We constateren dat grosso modo het totaal van de looptijd van de projecten zich ruim over de helft bevindt. Dit geeft aan dat deze tussentijdevaluatie op een geschikt moment is uitgevoerd ten aanzien van de doorlooptijd van de projecten. Dit betekent dat de conclusies die in deze rapportage worden beschreven met de nodige voorzichtigheid dienen te worden geïnterpreteerd. De projecten bevinden zich immers bijna allemaal nog in een stadium dat de definitieve eindresultaten nauwelijks zichtbaar of meetbaar kunnen zijn.

*Fase waarop de projectaanvragen betrekking hebben<sup>2</sup>*: Het merendeel van de projectaanvragen omvat de drie fasen (start, ontwikkeling, verduurzaming). In de volgende tabel is te zien in welke mate subsidie is gevraagd voor één, twee, of alle drie de fasen. Verreweg de meeste projecten vragen voor 2 of 3 fasen subsidie aan. In een aantal gevallen worden de aanvragen voor meerdere fasen achtereenvolgend gedaan.

	Aantal	%	Cumulatief %
<b>Alleen Fase 1: Opstartfase</b>	8	8%	8%
<b>Alleen Fase 2: Uitvoeringsfase</b>	15	15%	23%
<b>Alleen Fase 3: Verduurzamingsfase</b>	2	2%	25%
<b>Fase 1 en 2: Opstart- en Uitvoeringsfase</b>	22	22%	47%
<b>Fase 2 en 3: Uitvoerings- en Verduurzamingsfase</b>	5	5%	52%
<b>Fase 1, 2 en 3: Opstart-, Uitvoerings- en Verduurzamingsfase</b>	47	48%	100%
<b>Totaal</b>	99	100%	
<b>Niet ingevuld, want geen projectleider</b>	145		
<b>Totaal</b>	244		

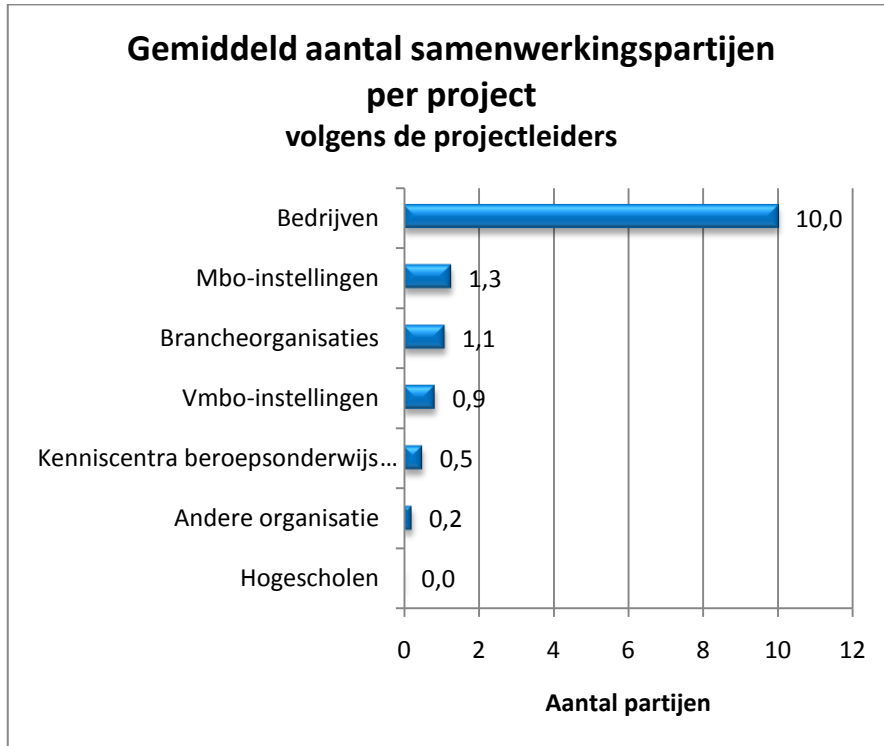
Aantal betrokkenen: In de internetenquête geven de projectleiders aan dat er gemiddeld per project 10 bedrijven, 2-3 scholen (vmbo en mbo) en 1 branche organisatie betrokken zijn. In de helft van de projecten is een kenniscentrum betrokken.

Het genoemde aantal van gemiddeld tien bedrijven komt niet overeen met de gegevens van SenterNovem. Uit het adressenbestand, waarin alle gesubsidieerde partners zijn meegenomen, blijkt dat er gemiddeld vijf gesubsidieerde bedrijven per project betrokken zijn. Dit aantal komt overeen met het aantal projectpartners dat we hebben geteld uit de projectanalyses van SenterNovem. De verklaring voor de afwijking tussen de inschatting van de projectleiders en het aantal geregistreerde partners die subsidie ontvangen is mogelijk dat er bij de uitvoering van de projecten ook partners betrokken zijn die geen subsidie ontvangen en derhalve ook niet worden geregistreerd.

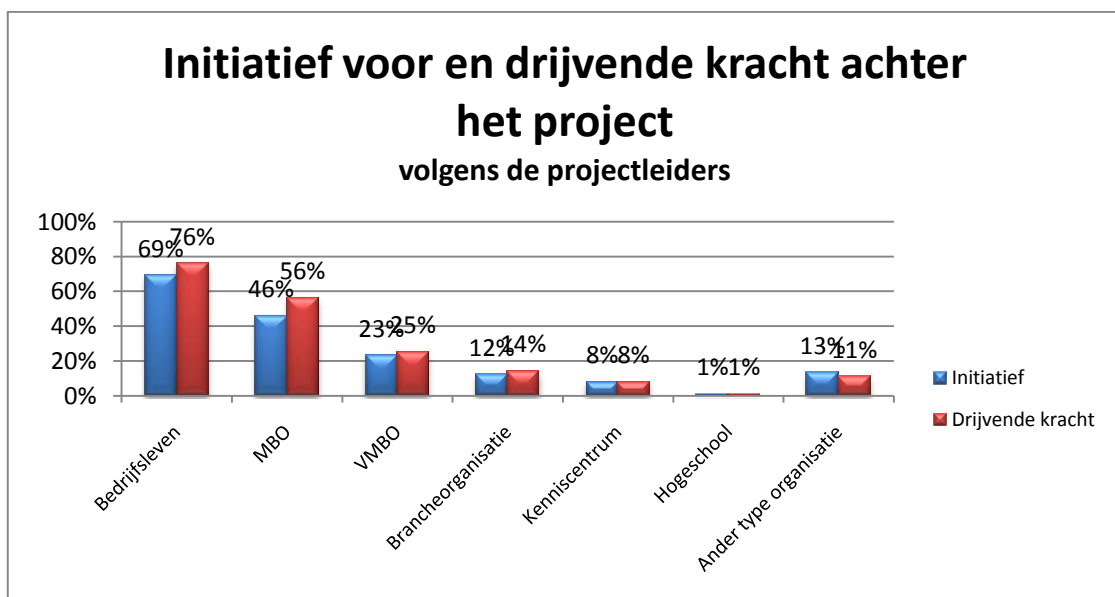
Er zijn twee projecten die er uitspringen vanwege het aantal samenwerkingspartners (80 en 180). In dit laatste geval is sprake van een opleidingsbedrijf waarbij 180 bedrijven zijn aangesloten.

---

<sup>2</sup> Bij een subsidie-aanvraag kan een onderscheid gemaakt worden in drie soorten activiteiten: activiteiten waarmee een basis gelegd wordt voor het vernieuwen van praktijkleren (startactiviteiten), activiteiten waarmee concreet wordt samengewerkt aan het vernieuwen van het praktijkleren (ontwikkel- en uitvoeringsactiviteiten), en activiteiten die de vernieuwing van het praktijkleren verankeren in de organisatie van de ondernemers en de beroepsonderwijsinstellingen (verduurzamingsactiviteiten). Een samenwerkingsverband kan deze activiteiten afzonderlijk of in combinatie vervatten in één of meerdere projecten.



*Initiatief binnen project:* Het bedrijfsleven neemt het vaakst initiatief en wordt ook het vaakst door de projectleiders als drijvende kracht betiteld voor de projecten (per projectleider waren meerdere antwoorden mogelijk). Worden mbo- en vmbo-scholen samengenomen dan is het initiatief gelijk verdeeld tussen bedrijfsleven en onderwijs. De scholen worden iets vaker aangewezen als drijvende kracht achter het project.



*Penvoederschap binnen de projecten:* In de helft van de gevallen is een bedrijf penvoerder van het project. In ongeveer de helft van de projecten voert de aanvrager het penvoederschap zelf uit. Het penvoederschap van een project brengt ook de taak van het opleveren van verantwoording en urenregistratie met zich mee. Over de urenverantwoording en de last daarvan bestaat verschil in zienswijze. Het zijn met name de projectleiders vanuit scholen die daar moeite mee hebben, omdat het haaks staat op de eigen administratieve processen.

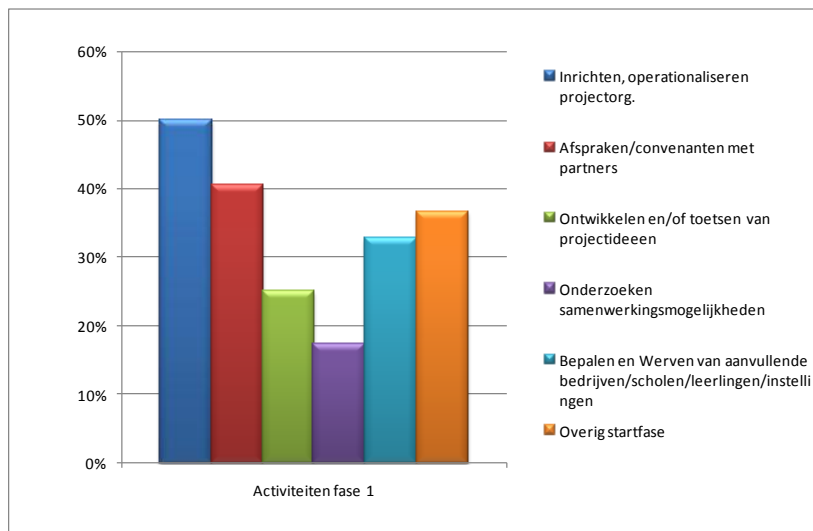
De achtergrond van deze vraag is dat de regeling op dit punt is verruimd, waardoor ook brancheorganisaties of kenniscentra mogen optreden als penvoerder. De combinatie van aanvrager (= MKB-bedrijf) en penvoederschap levert geen problemen op, aldus 94% van de gevraagde respondenten.

## 2.2 Activiteiten binnen de projecten

Bij het in kaart brengen van de activiteiten zijn we uitgegaan van de projectfase die de BiB-regeling hanteert (fase 1: start, fase 2: ontwikkeling/test of fase 3:verduurzaming). Kanttekening: om de respondenten niet met te veel vragen te belasten, hebben we de activiteiten geturfd uit de projectanalyses van SenterNovem.

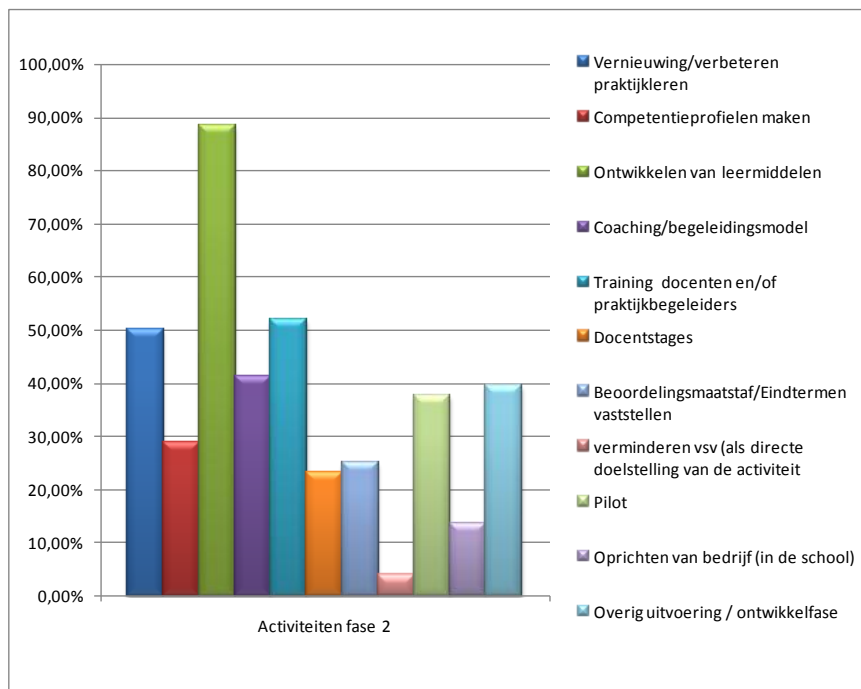
### Fase 1

In de volgende grafiek is af lezen welke activiteiten in de startfase het meest voorkomen in de projectplannen. De frequentie waarin deze activiteiten in de projecten voorkomen volgen logisch uit de fase. Het onderzoeken van de samenwerkingsmogelijkheden scoort het laagst. Vermoedelijk is die oriëntatie vaak voorafgaand aan de projectaanvraag al geweest. Bovendien was er in de meeste gevallen, voorafgaand aan het project ook al sprake van samenwerking. Dit beeld wordt bevestigd in de uitkomsten van de interviews en de internetenquête.



## Fase 2

De activiteiten in de ontwikkelings- en uitvoeringsfase laten een breed palet aan activiteiten zien.



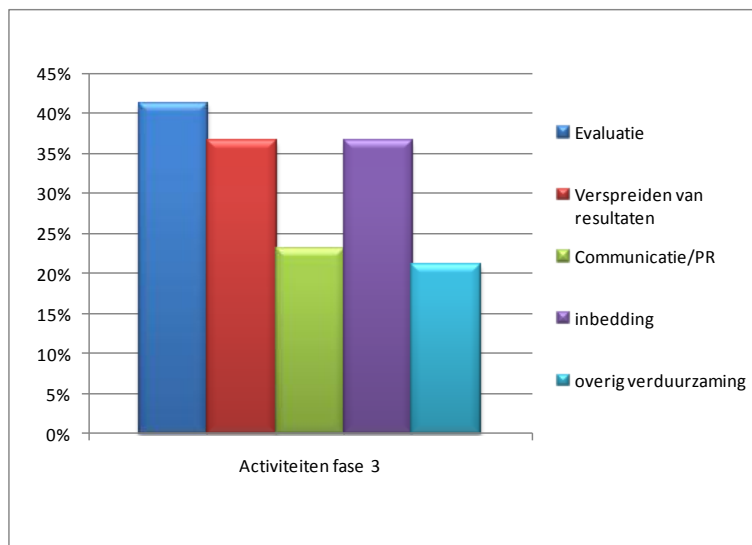
Het praktijkleren zelf maakt onderdeel uit van vrijwel alle projecten. Kijkend naar de andere activiteiten in fase 2, valt op dat het ontwikkelen van leermiddelen relatief veel voorkomt. Verminderen van voortijdig schoolverlaters wordt niet als afzonderlijke projectactiviteit opgevoerd, maar is meer een nevendoelelstelling.

Het aantal projecten waarbij een bedrijf in de school wordt opgericht, is beperkt. Uit de projectanalyses van SenterNovem komt ook het omgekeerde, school in het bedrijf, soms naar voren. Op basis van de interviews blijkt echter dat in veel gevallen een vorm van onderwijs in het bedrijf verzorgd wordt. Dit wil niet zeggen dat er sprake is van een school in het bedrijf, maar wel van onderwijs in het bedrijf. Het is op basis van het onderzoek niet mogelijk exact aan te geven hoe vaak dit voorkomt.



## Fase 3

In fase 3 (verduurzaming) ligt het accent op evaluatie, verspreiden van resultaten en inbedding.



## Vernieuwing binnen de projecten

De mate van vernieuwendheid is lastig objectief vast te stellen.

De bevindingen uit de interviews en de projectanalyse zijn dat de projectactiviteiten landelijk gezien zelden echt nieuw zijn, maar lokaal vaak wel vernieuwend en vrijwel altijd verbeterend.

SenterNovem geeft in de projectanalyses aan in hoeverre per project een externe oriëntatie is gedaan en in hoeverre het project als vernieuwend beschouwd kan worden. In een externe oriëntatie wordt geanalyseerd welke oplossingen of innovaties hebben plaatsgevonden ten aanzien van het betreffende onderwerp bij vergelijkbare organisaties. SenterNovem gaat daarbij uit van vernieuwing in de context van het project. Soms is een externe oriëntatie in het geheel niet gedaan (wat overigens onverlet kan laten dat het project goed kan zijn en in de eigen context vernieuwend).

## 2.3 Resumé

De meeste projecten bevinden zich in een subsidierange van € 100.000 tot € 200.000 respectievelijk € 400.000 tot € 500.000. Techniek heeft veruit het hoogste aantal projecten, gevolgd door de sectoren bouw en infra, horeca en zorg en welzijn. De projecten zijn tamelijk evenwichtig over het land verspreid met een hogere dichtheid in de regio Midden West. Het merendeel van de projectaanvragen omvat zowel fasen start, ontwikkeling als verduurzaming. In de helft van de gevallen is een bedrijf penvoerder van het project. In ongeveer de helft van de projecten voert de aanvrager het penvoerderschap zelf uit. De combinatie van aanvrager (= MKB-bedrijf) en penvoerderschap levert geen problemen op.

De activiteiten in de ontwikkelings- en uitvoeringsfase laten een breed palet aan activiteiten zien. De projectactiviteiten zijn landelijk gezien zelden echt nieuw, maar zijn lokaal vaak wel vernieuwend en vrijwel altijd verbeterend. Gemiddeld zijn per project 10 bedrijven betrokken, 1 tot 2 scholen en 1 brancheorganisatie. In de helft van de projecten is een kenniscentrum betrokken. Bedrijven (met gemiddeld 42%) en mbo-instellingen (met gemiddeld 32%) zetten relatief de meeste uren in, gevolgd door vmbo-scholen. Het bedrijfsleven neemt het vaakst initiatief, de scholen (mbo en vmbo gezamenlijk) worden daarentegen het vaakst door de projectleiders als drijvende kracht betiteld voor de projecten.

## 3. Doelen en relevantie van de subsidieregeling

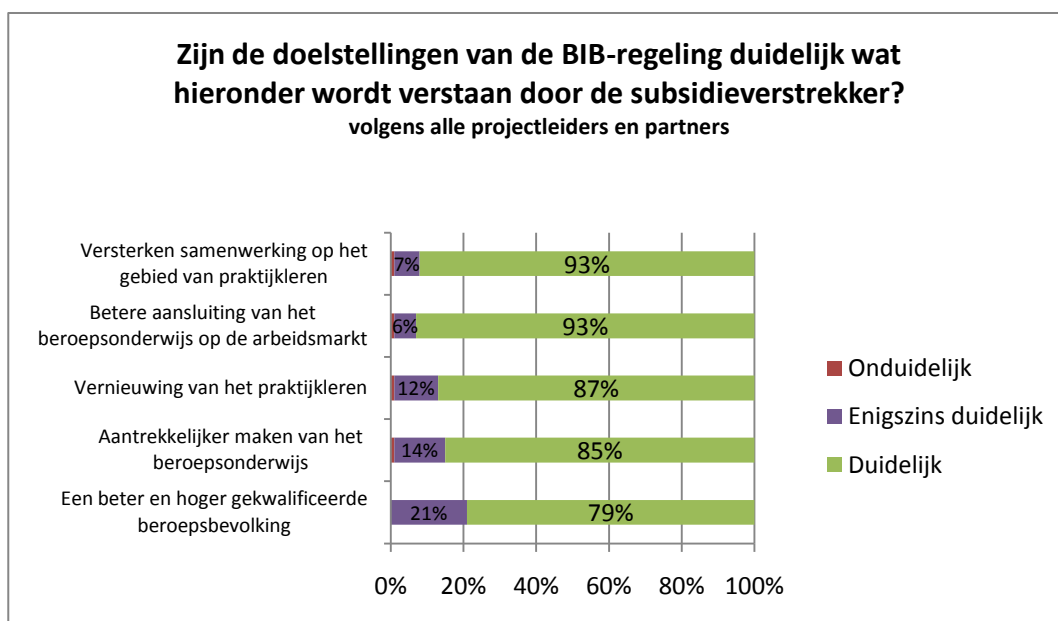
In dit hoofdstuk gaan we in op de doelen en relevantie van de Subsidieregeling BiB voor de bedrijven en onderwijsinstellingen. Eerst geven we aan in hoeverre de doelstellingen door de doelgroep als duidelijk worden ervaren en wat hun ambitie ten aanzien van deze doelstellingen is. Vervolgens geven wij aan in hoeverre de doelstellingen aansluiten bij de behoeften en vraagstukken van de bedrijven en onderwijsinstellingen. Tot slot wordt nog aangegeven in hoeverre de economische recessie van invloed is op de relevantie van de subsidieregeling.

### 3.1 Duidelijkheid van de doelstellingen

De Subsidieregeling BiB is gericht op het verbeteren van de aansluiting en samenwerking tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs. In de memorie van toelichting van de regeling staat het doel als volgt beschreven:

*Doel van deze regeling is de samenwerking van ondernemers en beroepsonderwijsinstellingen op het gebied van praktijkleren te stimuleren en te versterken zodat het beroepsonderwijs aantrekkelijker wordt en beter aansluit op de arbeidsmarkt hetgeen uiteindelijk resulteert in een beter en hoger gekwalificeerde beroepsbevolking. Daartoe worden initiatieven van ondernemers en beroepsonderwijsinstellingen om samen te werken aan nieuwe of verbeterde vormen van leren in de beroepspraktijk of met behulp van de beroepspraktijk met subsidie ondersteund.*

Uit ons onderzoek blijkt dat de doelstellingen voor alle doelgroepen duidelijk zijn. De doelstellingen 'Betere aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt' en 'Versterken samenwerking op het gebied van praktijkleren' bieden voor zowel onderwijsinstellingen als bedrijven de meeste duidelijkheid.

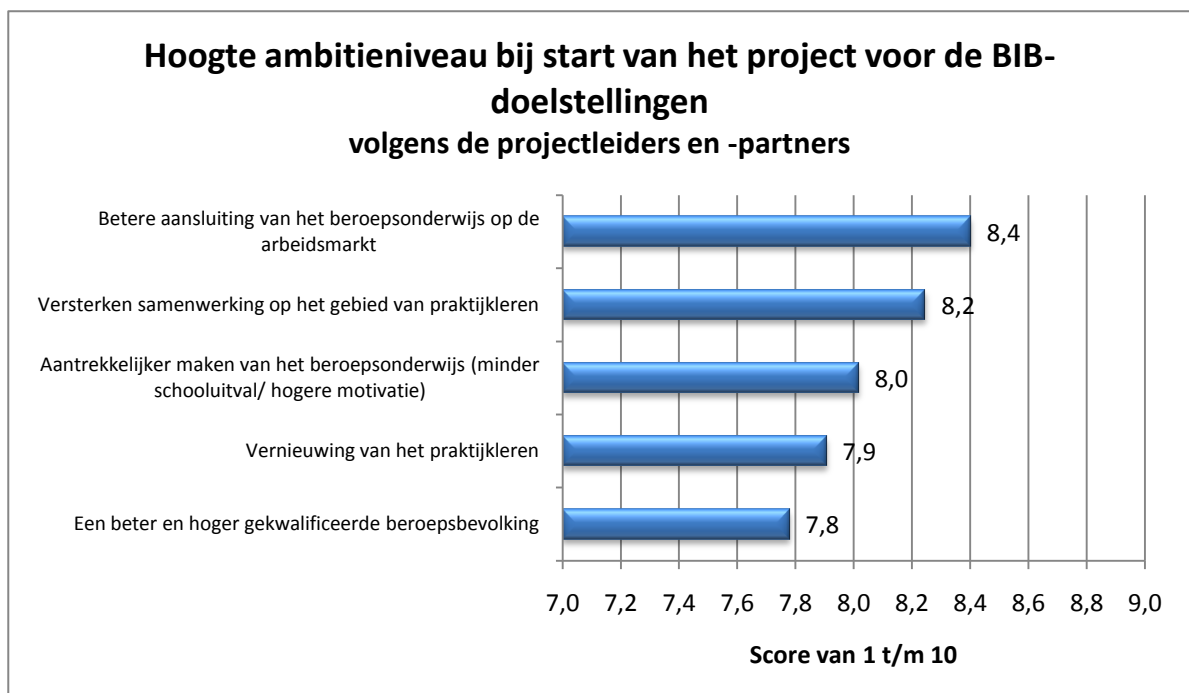


Met 79% is de doelstelling 'een beter en hoger gekwalificeerde beroepsbevolking' bij de onder-  
vraagden het minst duidelijk. Dit geldt voor zowel de onderwijsinstellingen als de bedrijven. Naar  
onze mening is het ook meer een beleidsdoelstelling van EZ (outcome) dan een doelstelling van de  
projectuitvoerders (output). Een betere en hoger gekwalificeerde beroepsbevolking is het  
uiteindelijke resultaat van de verbeterde samenwerking op het gebied van praktijkleren in het hele  
land. Zo staat dit ook in de toelichting op de subsidieregeling beschreven.

Met uitzondering van een 'beter en hoger gekwalificeerde beroepsbevolking' zijn de doelstellingen  
bij de onderwijsinstellingen duidelijker dan bij de bedrijven. Opvallend is het procentuele verschil in  
duidelijkheid van de doelstelling 'vernieuwing van het praktijkleren': bedrijven en branche-  
organisaties/kenniscentra respectievelijk 81% en 84% ten opzichte van onderwijsinstellingen met  
94%. De lichte mate van onduidelijkheid die bedrijven ervaren over het begrip vernieuwing van het  
praktijkleren, kan gelegen zijn in het ontbreken van een voldoende heldere definitie in de  
subsidieregeling.

### 3.2 Ambitie ten aanzien van de doelstellingen

Zowel de onderwijsinstellingen als de bedrijven en brancheorganisaties/kenniscentra streven in hun  
project de doelen na zoals in de BIB-regeling geformuleerd. Het ambitieniveau is op alle doel-  
stellingen hoog (gemiddeld een 8).



Hoewel de verschillen in ambitieniveau tussen de verschillende doelstellingen klein zijn, is het  
ambitieniveau het hoogste op de doelstellingen: de 'betere aansluiting van het beroepsonderwijs op  
de arbeidsmarkt' en 'het versterken van de samenwerking op het gebied van praktijkleren'. De hoge  
scores op deze ambities komen overeen met de hoge scores op de duidelijkheid van deze twee  
doelstellingen. Deze twee doelstellingen zijn voor de bedrijven en onderwijsinstellingen in hun  
beleving het meest relevant.

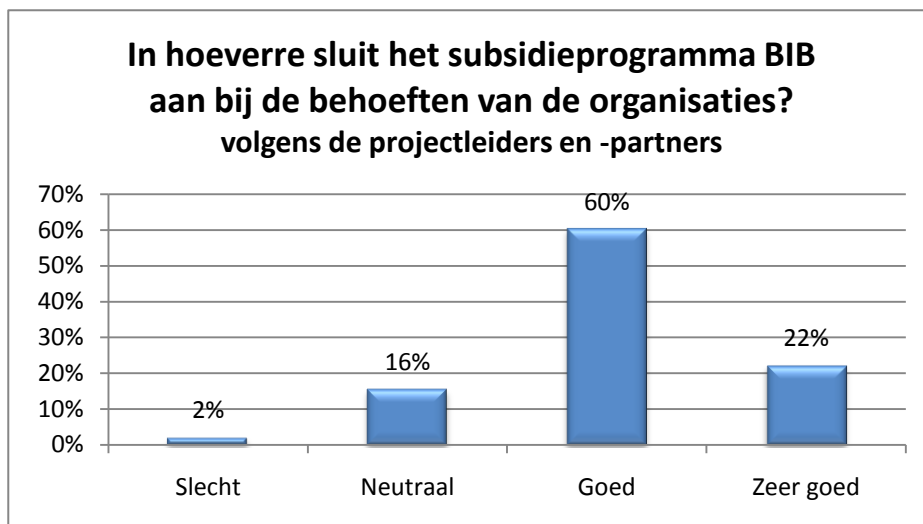
De interviews bevestigen dit beeld. Op de vraag: 'wat was uw voornaamste doelstelling met het project?' antwoorden de geïnterviewden relatief vaak met het verbeteren van de samenwerking met de bedrijven/onderwijsinstellingen en het verbeteren van het praktijkleren. Andere meer unieke doelstellingen die genoemd worden zijn bijvoorbeeld:

- het voorkomen dat studenten van het vmbo de regio zouden verlaten, terwijl er al een tekort aan technisch personeel in de regio is;
- het aanboren van potentieel dat beter in de praktijk leert dan op school;
- het verhogen van het aantal kwalitatief goed geschoold personeel voor de sector.

Tevens hebben wij aan de hand van de internetenquête een onderscheid gemaakt tussen projectleiders en projectpartners. Hieruit blijkt dat het ambitieniveau van de projectleiders op alle doelstellingen maar een paar tiende procentpunten hoger is dan dat van de projectpartners. Dit is een te verwaarlozen verschil.

### 3.3 Aansluiting bij behoeften en vraagstukken

De Subsidieregeling BiB is zeer relevant voor de behoeften en vraagstukken van onderwijsinstellingen en MKB-bedrijven. De BiB-regeling voorziet duidelijk in de behoefte van onderwijsinstellingen en bedrijven hetgeen ook blijkt uit onderstaande grafiek. De grafiek geeft de gemiddelde resultaten weer van de mening van alle projectleiders en -partners.

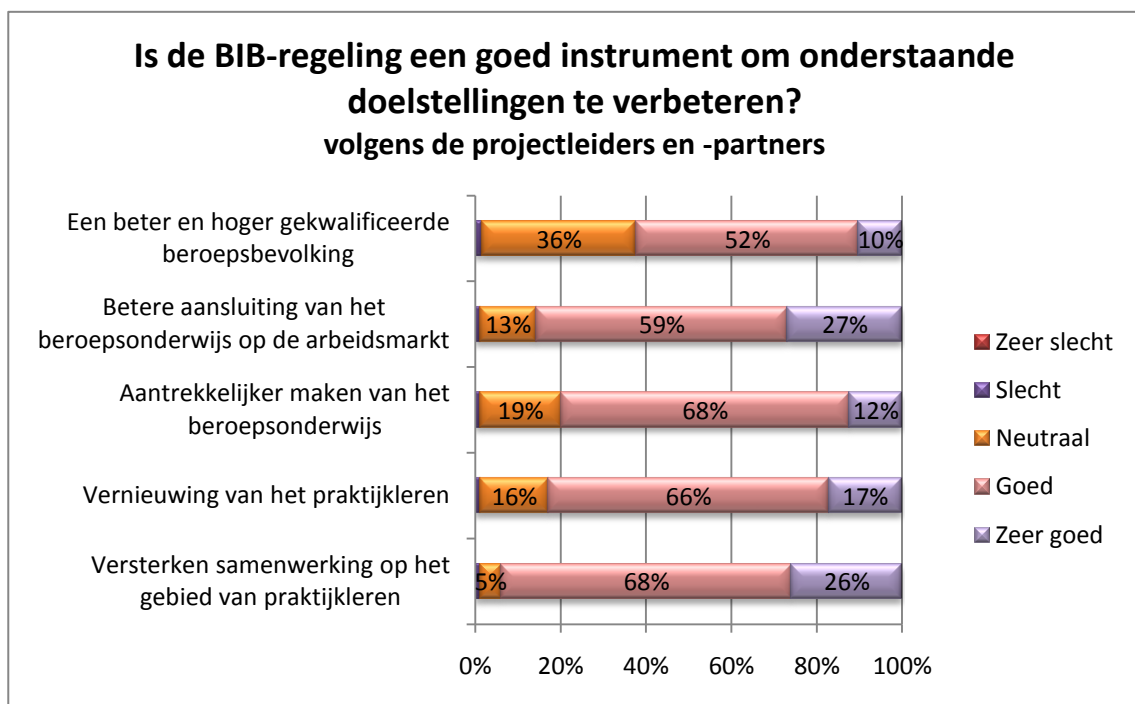


De bedrijven en onderwijsinstellingen zijn eensgezind in de opvatting dat BiB-regeling aansluit bij de behoefte van hun organisatie. Uit de interviews blijkt dat deze behoefte vooral bestaat uit het verschaffen van de financiële middelen voor het verbeteren van de samenwerking met de bedrijven/onderwijsinstellingen. In de interviews hebben wij aan de projectleiders expliciet de vraag gesteld in hoeverre zij voorafgaand aan het project al samenwerkten met de projectpartners. Uit de antwoorden komt naar voren dat er in de meeste gevallen al sprake was van een samenwerking, maar dat deze over het algemeen beperkt was tot de gebruikelijke vorm van stages en praktijklerplaatsen of het incidenteel aanmelden van werknemers voor een cursus.

De BiB-subsidie biedt de gelegenheid om de samenwerking te verbeteren, te intensiveren en gezamenlijk benoemde knelpunten nu eens grondig aan te pakken. Overigens blijkt uit de internetenquête dat in gemiddeld 26% van de projecten, de samenwerking is uitgebreid met nieuwe partners.

Volgens de geïnterviewden zijn naast de financiële tegemoetkoming, tevens andere factoren van belang die voorzien in hun behoefte. De subsidie helpt bijvoorbeeld ook om het project gewicht te geven en de school, docenten en bedrijven mee te krijgen. Tevens biedt het subsidieproject een goed kader om het project vorm en structuur te geven. Daarnaast betekent het subsidieproject een stok achter de deur voor de deelnemende partijen om hun afspraken na te komen en waardoor de samenwerking een minder vrijblijvend karakter heeft.

Uit de internetenquête blijkt tevens dat zowel de bedrijven als de onderwijsinstellingen de BiB-regeling een goed instrument vinden om de doelstellingen te realiseren.



Op de vraag of er alternatieven op de subsidieregeling zijn waarmee de doelen beter kunnen worden bereikt, antwoord gemiddeld slechts 9% positief. De genoemde alternatieven hebben hoofdzakelijk betrekking op meer of andere vormen van financiering, zoals bijvoorbeeld:

- geld voor vernieuwing onderwijs;
- verhoging personele en materiële bekostiging voor vmbo;
- vmbo-scholen direct maar geoormerkt geld geven;
- andere subsidieregelingen, zoals ESF, de Regeling Innovatiearrangement en bedrijfstakeigen regelingen.

In de praktijk vormen de door de ondervraagden genoemde alternatieve subsidieregelingen ESF en de Regeling Innovatiearrangement geen direct alternatief voor de projecten die voor de BIB in aanmerking komen. ESF actie C is bijvoorbeeld gericht op praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs. De Regeling Innovatiearrangement is gericht op het uitvoeren van thema's uit de innovatie-agenda. Vanwege het sectorspecifieke karakter kunnen wij binnen het kader van dit onderzoek niet aangeven of bedrijfstakeigen regelingen een goed alternatief bieden.

### 3.4 Effect economische recessie op relevantie

De relevantie van de BiB-regeling is ondanks de economische recessie voor de meeste ondervraagden gelijk gebleven.

Gemiddeld geeft 64% van de doelgroep aan dat de recessie geen invloed heeft op de relevantie van de BiB-regeling voor de organisatie. De percentages zijn voor de onderwijsinstellingen en de bedrijven nagenoeg aan elkaar gelijk. Het feit dat het merendeel van de doelgroep vindt dat de relevantie gelijk is gebleven, wordt bevestigd doordat 82% van de ondervraagden ten tijde van de economische crisis precies hetzelfde project zou indienen voor een subsidieaanvraag in het kader van de BiB-regeling. Wel geeft gemiddeld 60% van de ondervraagden aan dat de economische recessie van invloed is op de doelstellingen van de organisatie van komend jaar. 63% van de bedrijven heeft deze mening ten opzichte van 48% van de onderwijsinstellingen. Dit zou kunnen betekenen dat de relevantie van de BiB in het komend jaar ook toe zou kunnen nemen.

Gemiddeld 31% van de ondervraagden geeft echter aan dat de relevantie is toegenomen. Uit de interviews blijkt dat de recessie invloed heeft op financiële ruimte bij ondernemers en hun bereidheid om mee te werken. Dit versterkt de noodzaak voor extra middelen om samenwerkingsprojecten van de grond te krijgen. In bijzondere gevallen neemt de relevantie toe omdat door de recessie juist meer goed opgeleide leerlingen nodig zijn. In de landbouwsector worden boerenbedrijven steeds groter door overnames van, als gevolg van de recessie, omvallende andere boerenbedrijven. Vanwege de groeiende omvang en complexiteit van de bedrijven, ontstaat er daardoor steeds meer vraag naar goed opgeleide hulpkrachten. Een project in de installatiebranche ervaart een toenemende druk op het project door een groeiend aantal aanmeldingen van leerlingen. Door de recessie gaan de bedrijven in de installatiebranche nadenken over hoe zij hun personeel het beste kunnen inzetten. In de markt liggen de kansen nu op het vlak van service en dus krijgt de praktijkopleiding onderhoudsmonteur, waarop het project betrekking heeft, te maken met een toenemende instroom van leerling-medewerkers van andere bedrijven.

### 3.5 Resumé

De doelgroep is van mening dat de doelstellingen van de BIB-regeling duidelijk zijn omschreven en dat de BiB-regeling een goed instrument is om de doelstellingen te realiseren. De doelstellingen 'Betere aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt' en 'Versterken samenwerking op het gebied van praktijkleren' bieden voor zowel onderwijsinstellingen als bedrijven de meeste duidelijkheid en staan het dichtst bij hun uitvoeringspraktijk. De ambitie op het realiseren van deze doelstellingen is binnen de projecten dan ook het hoogst.

Het verdient wel de aanbeveling om het begrip vernieuwing als doelstelling nader ter definiëren om meer duidelijkheid te creëren.

Verder voorziet de BiB-regeling duidelijk in de behoefte van de onderwijsinstellingen en de bedrijven. Deze behoefte bestaat vooral op het financiële vlak. Hoewel er in de meeste gevallen als sprake was van samenwerking, biedt de BiB-subsidie de gelegenheid om deze samenwerking te verbeteren of te vernieuwen.

De relevantie van de BiB-regeling is ondanks de economische recessie voor de meeste ondervraagden gelijk gebleven. Daar waar de relevantie is toegenomen heeft de recessie invloed op de financiële ruimte bij ondernemers en hun bereidheid om mee te werken. Dit versterkt de noodzaak voor extra middelen om samenwerkingsprojecten van de grond te krijgen



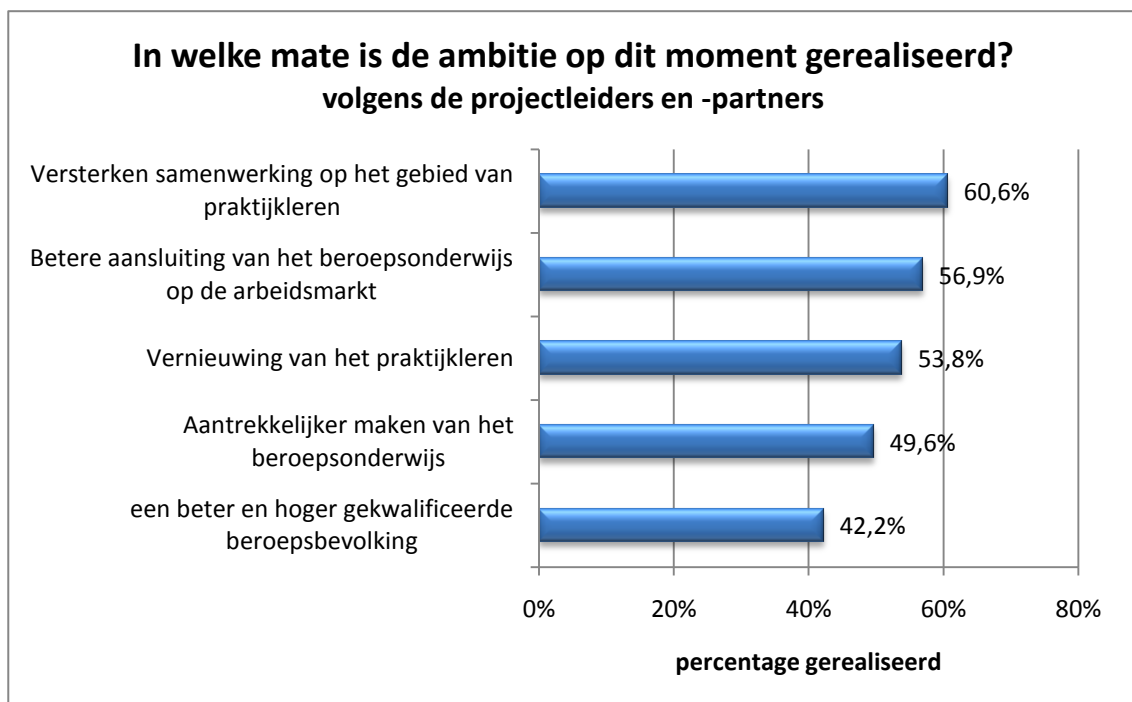
## 4. Resultaten en effecten van de subsidieregeling

In dit hoofdstuk beschrijven we in welke mate de doelstellingen van de BiB tot nu zijn gerealiseerd. Daarbij staan we achtereenvolgens stil bij de mate waarin de ambities zijn bereikt, de wijze van samenwerking, het bereik van de verschillende projecten, de uitstralingseffecten en de continuïteit van de resultaten. Hierbij worden de volgende deelvragen beantwoord:

- Welke resultaten heeft de BiB-regeling tot nog toe bereikt?
- Welke effecten heeft de BiB-subsidieregeling tot nog toe gerealiseerd?
- In hoeverre hebben de resultaten en effecten een duurzaam karakter (continuïteit)?

### 4.1 Realisatie van de ambities

In de onderstaande grafiek zijn de meningen over bovenstaande projectdoelstellingen weer-gegeven. De grafiek geeft de resultaten weer van de totale groep respondenten.



Uit deze grafiek blijkt dat de projectleiders en projectpartners gemiddeld redelijk positief zijn (voor gemiddeld 61% gerealiseerd) over de mate waarin de samenwerking tussen bedrijven en onderwijsinstellingen op het gebied van praktijkleren door het project is verbeterd. Ook zijn deelnemers enthousiast over de mate van verbetering (57%) die is gerealiseerd in de aansluiting tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. Dit zijn twee belangrijke en concrete doelstellingen van de BiB-regeling. Uit deze uitvraag blijkt dus dat de deelnemers aan deze regeling ervaren dat deze twee ambities in redelijk hoge mate zijn gerealiseerd.

In paragraaf 2.1 (zie schema onder het kopje *fase waarin het project zich bevindt*) is gebleken dat de projecten zich, over het geheel genomen, ruim over de helft van de looptijd bevinden. Gerelateerd hieraan is de realisatie van ambities dus goed te noemen.

De deelnemers beoordelen gemiddeld dat de ambitie “vernieuwing van het praktijkleren” voor 54% is gerealiseerd. Ook zijn de deelnemers matig positief over de bijdrage aan het aantrekkelijker maken van het beroepsonderwijs. Dit is volgens de deelnemers voor ongeveer 50% gerealiseerd. De deelnemers beoordelen dat de ambities om door middel van het BiB-project tot een beter en hoger gekwalificeerde beroepsbevolking te komen voor 42% gelukt is. De verklaring hiervoor is dat projectleiders deze ambitie beleven als metaresultaat en niet als resultaat van het eigen project.

## **4.2 Samenwerking op het gebied van praktijkleren**

Uit de gesprekken met deelnemers aan de BiB-projecten (projectleiders en projectpartners; onderwijs en bedrijfsleven) blijkt dat een meerderheid ziet dat de samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven door de projecten is versterkt. In veel gevallen is sprake van nieuwe initiatieven tussen de partijen, zowel in de vorm van de samenwerking als de inhoud van de samenwerking. Een voorbeeld van de versterking van de samenwerking is dat gedurende een aantal BiB-projecten docenten op stage zijn gegaan in het bedrijfsleven. Deze stages worden door de betreffende onderwijsinstellingen in de toekomst doorgezet en verbreed.

De intensivering van de samenwerking heeft ook geleid tot een beter en realistischer inzicht in de beperkingen en mogelijkheden van onderwijsinstellingen en bedrijven. Hierdoor ontstaat een genuanceerder verwachtingenpatroon bij de verschillende partijen ten aanzien van elkaars mogelijkheden. Dit beeld wordt bevestigd door de resultaten van het vragenlijstonderzoek. Hieruit blijkt dat bijna alle deelnemers (88%) vinden dat het BiB-project nieuwe kennis en inzicht heeft verschaft in de overige deelnemende partijen. Ook vindt een ruime meerderheid van de onderwijsdeelnemers (74%) dat de BiB-regeling heeft bijgedragen aan nieuwe kennis en inzicht in datgene wat het midden- en kleinbedrijf (MKB) vraagt van starters op de arbeidsmarkt. 77% van de deelnemers uit het bedrijfsleven vindt dat zij door het BiB-project een beter inzicht hebben in de opleidingen die onderwijsinstellingen aanbieden. Deze resultaten geven aan dat de BiB-regeling er goed in is geslaagd om de samenwerking op het gebied van praktijkleren te versterken.

De overall samenwerking is goed, maar dat gaat niet zonder slag of stoot. In zijn totaliteit beoordeelt 88% van de respondenten de samenwerking als goed (66%) of neutraal (20%). Uitgesplitst naar onderwijs, bedrijfsleven en overige partners en uitgesplitst naar projectleiders en projectpartners schommelt het percentage dat de samenwerking als goed of neutraal beoordeelt tussen de 80% en de 90%.

Uit de interviews komt naar voren dat er, zeker in de eerste fase, regelmatig een botsing is van culturen. Onderwijs en bedrijfsleven redeneren vanuit een eigen invalshoek en zijn beide vooral gericht op de eigen problematiek. Ondernemers klagen soms dat scholen te weinig oog hebben voor hun sectorale problemen (bijv. gebrek aan instroom) en met moeite in beweging te krijgen zijn. Scholen klagen dat het veel moeite kost bedrijven te binden. Dat geldt vooral als er geen directe belangen op het spel staan voor bedrijven, bijvoorbeeld bij vmbo-leerlingen die nog niet uitstromen naar werk. Grootste faalfactor is afhaken en vrijblijvendheid.

Belangrijkste succesfactoren zijn mensen, motivatie van deelnemers, reële verwachtingen, gelijkwaardig partnerschap en voldoende ruimte en capaciteit.

Als ondernemers bijvoorbeeld bedrijfsactiviteiten binnen de school gaan uitvoeren is een sluiting van twee maanden in de zomervakantie voor hen onacceptabel. Bedrijven hebben vaak een slecht beeld van wat leerlingen op school doen en ook wat ze in de verschillende fasen van hun studie wel of niet kunnen (en wat bedrijven dus mogen verwachten als ze leerlingen voor praktijkstages over de vloer hebben). Leerkrachten hebben vaak een beperkt of verouderd beeld van wat in bedrijven gebeurt.

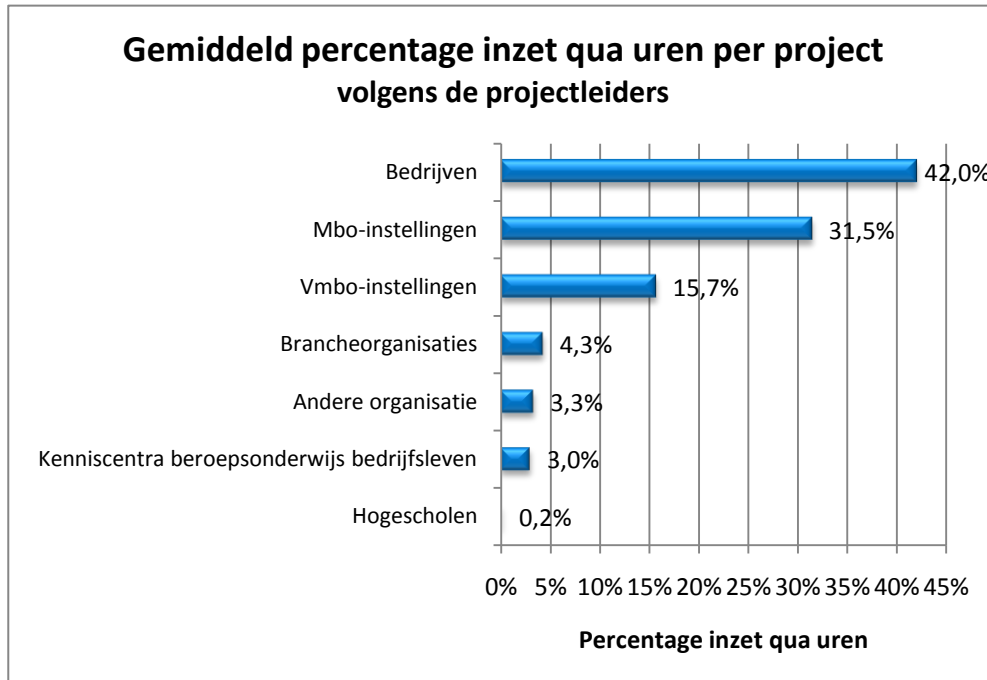
De samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is geïntensiveerd of uitgebreid. Dit vindt driekwart van de respondenten. 56% van de totale respondenten geeft aan dat de bestaande samenwerking als gevolg van het project is geïntensiveerd. Een kwart geeft aan dat de samenwerking is uitgebreid.

Bij de beoordeling van invloed van de samenwerking valt op dat vanuit de bedrijven de mate van intensivering lager wordt beoordeeld dan vanuit het onderwijs. Bijna een kwart van de respondenten uit het bedrijfsleven geeft aan dat er niets is veranderd in de samenwerking, terwijl dat bij de onderwijsrespondenten om 10% gaat. Van beide groepen respondenten geeft ongeveer een kwart aan dat de samenwerking is uitgebreid.

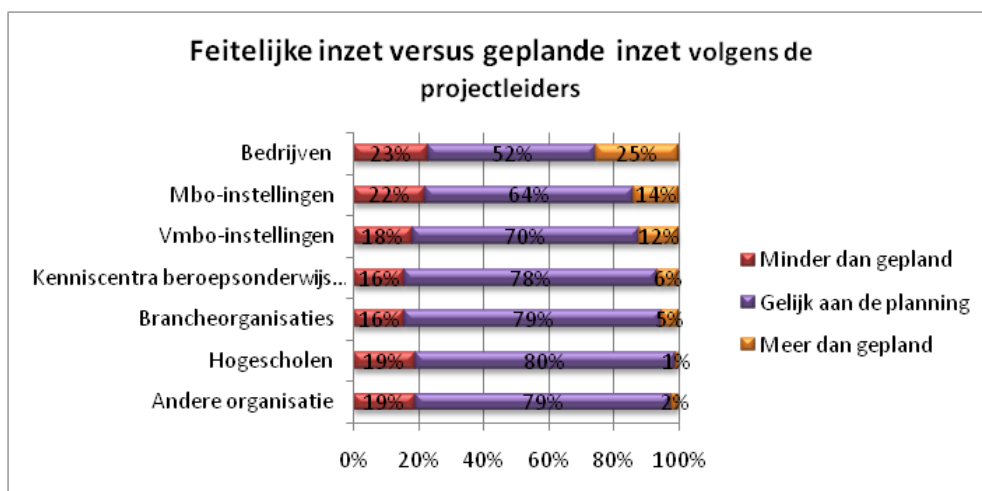
De kwaliteit van de projectleider wordt door projectpartners en projectleiders ongeveer gelijk beoordeeld. Meer dan 85% van de totale respondenten geeft aan de projectleiding voldoende (33%) of goed (56%) te vinden. In de onderstaande tabel is de beoordeling van de projectleider afgezet tegen de voortgang van het project. Er is een positief verband tussen de voortgang van het project en de beoordeling van de kwaliteit van de projectleider. Oftewel: hoe beter de projectleider, hoe meer het project op schema is.

		Hoe verloopt de voortgang van het project?		
		Voor op schema	Op schema	Achter op schema
<b>Hoe beoordeelt u de kwaliteit van de projectleiding?</b>	Slecht	0%	0%	2%
	Matig	0%	3%	10%
	Voldoende	0%	32%	41%
	Goed	88%	59%	44%
	Uitstekend	12%	6%	3%

Bedrijven (met gemiddeld 42%) en mbo-instellingen (met gemiddeld 32%) zetten relatief de meeste uren in, gevolgd door vmbo-scholen.



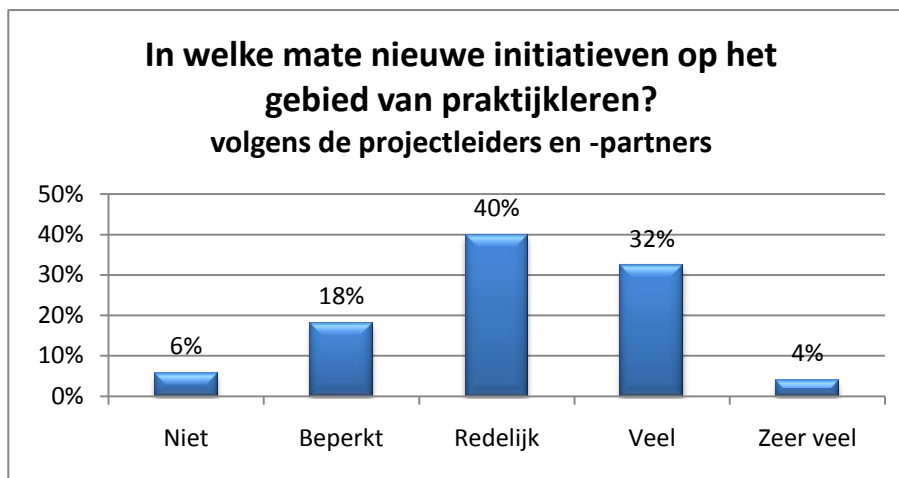
De projectleiders is ook gevraagd hoe de feitelijke inzet zich verhoudt tot de geplande inzet. Bij de scholen en de bedrijven wijkt de feitelijke inzet behoorlijk af van de geplande inzet. In de onderstaande grafiek is te zien dat de afwijking van de geplande inzet naar twee kanten (meer of minder) ongeveer gelijk is.



Voor de overige partijen (brancheorganisaties, kenniscentra, commerciële bedrijven) geldt dat 80% van de projectleiders aangeeft dat de inzet volgens planning is.

## 4.3 Vernieuwing van het praktijkleren

De deelnemers aan de projecten zijn optimistisch over de mate waarin vernieuwing heeft plaatsgevonden op het gebied van praktijkleren. Uit de onderstaande grafiek blijkt dat ruim een derde van de bevroagden het aantal nieuwe initiatieven beoordeelt als veel of zeer veel. Een grote groep (40%) vindt dat de projecten in 'redelijke' mate hebben bijgedragen aan nieuwe initiatieven op het gebied van praktijkleren.



Vernieuwing van praktijkleren zit niet alleen in het opstarten van geheel nieuwe initiatieven; ook het verder uitbouwen van bestaande initiatieven kan worden gezien als vernieuwing van het praktijkleren. Uit de navraag bij alle projectdeelnemers (projectleiders en projectpartners) blijkt dat de helft (49%) vindt dat de BiB-projecten in redelijke mate hebben bijgedragen aan het verder uitbouwen van initiatieven op het gebied van praktijkleren. Daarnaast vindt nog eens ruim een kwart van de bevroagden dat de projecten in sterke mate hebben bijgedragen aan het verder uitbouwen van bestaande initiatieven. Deze resultaten zijn in onderstaande grafiek weergegeven.

Van de ondervraagden geeft 85% aan dat de initiatieven op het terrein van het praktijkleren verder zijn uitgebouwd.

Door de onderwijs partijen wordt in de interviews aangegeven dat de BiB-projecten in veel gevallen inspirerend zijn: de wijze van samenwerken tussen school en bedrijven drong ook door tot de andere opleidingen binnen de school. In sommige gesprekken wordt de sterke invloed op het functioneren van docenten genoemd: docenten tonen zich door het project in sterkere mate ondernemend en creatief. Dit uit zich in bijvoorbeeld bereidheid om gedurende de zomervakantie een project te laten doorlopen.

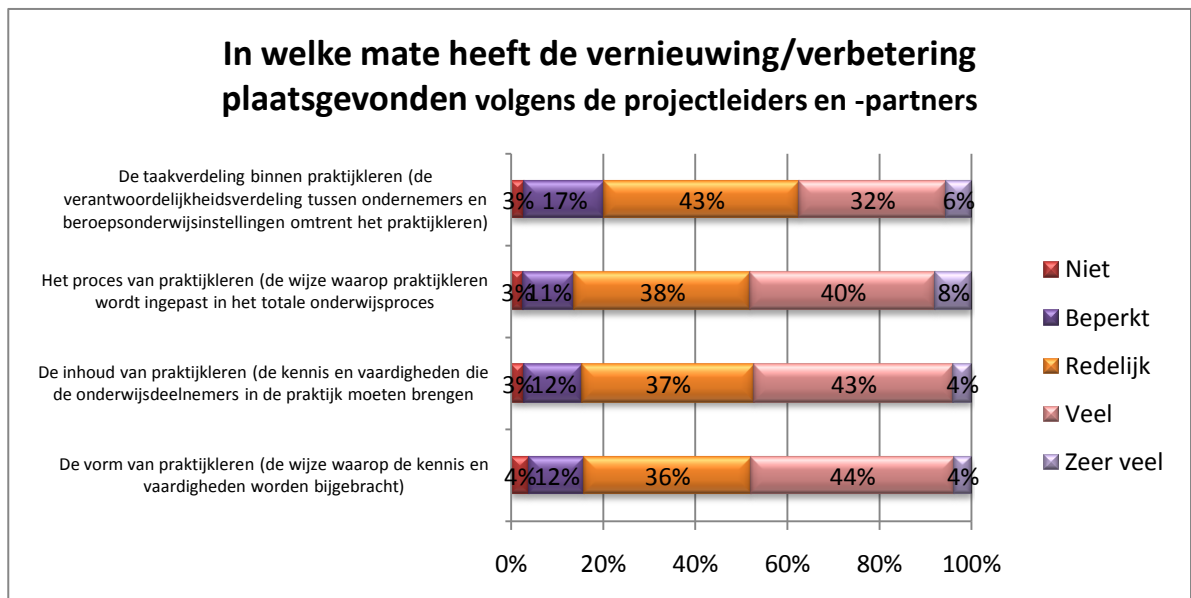
Niet in alle projecten is sprake geweest van daadwerkelijke vernieuwing van het praktijkleren, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van nieuwe methoden en werkvormen voor beroepsonderwijs in de praktijk. De vernieuwing zat voor veel deelnemers ook in verbetering van de huidige situatie en het toepassen van werkvormen die elders succesvol zijn gebleken. Voor veel onderwijsinstellingen was er voorafgaand aan het project nauwelijks sprake van structurele samenwerking met het bedrijfsleven. De BiB-projecten hebben voor de deelnemers aan de regeling geleid tot een actievere rol van bedrijven bij het ontwikkelen van leerprogramma's en het opzetten van praktijksituaties waarin leerlingen ervaring konden opdoen.

Een belangrijke bijkomstigheid is, volgens meerdere geïnterviewden uit de onderwijssector, dat in de nieuwe praktijksituaties talent van leerlingen kon worden aangesproken dat op school nog onvoldoende floreert. De nieuwe werk- en leeromgeving bracht in meerdere situaties motivatie en capaciteiten naar boven bij leerlingen die in een reguliere onderwijssetting niet worden getoond.

Vernieuwing van het praktijkleren is volgens de deelnemers door meerdere factoren tot stand gekomen. Hier dragen de volgende aspecten aan bij:

- de taakverdeling binnen praktijkleren (de verantwoordelijkheidsverdeling tussen ondernemers en beroepsonderwijsinstellingen omtrent het praktijkleren);
- het proces van praktijkleren (de wijze waarop praktijkleren wordt ingepast in het totale onderwijsproces);
- de inhoud van praktijkleren (de kennis en vaardigheden die de onderwijsdeelnemers in de praktijk moeten brengen);
- de vorm van praktijkleren (de wijze waarop de kennis en vaardigheden worden bijgebracht).

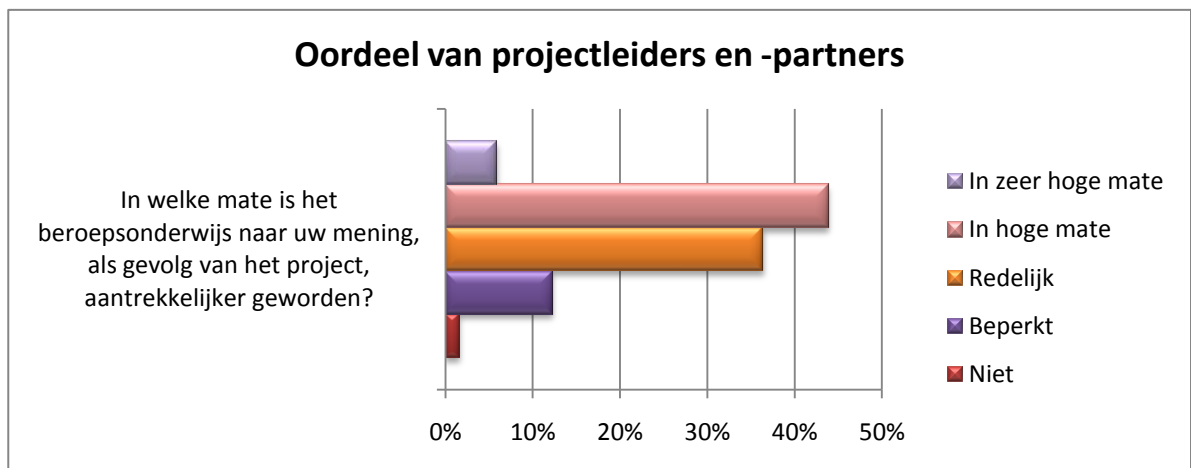
In de onderstaande grafiek is weergegeven in welke mate de deelnemers aan de regeling de vernieuwing en verbetering op deze aspecten beoordelen. Hieruit blijkt dat volgens een groot deel van de ondervraagden op alle aspecten van praktijkleren vernieuwing of verbetering heeft plaatsgevonden. Ten aanzien van vernieuwing of verbetering van de taakverdeling binnen het praktijkleren zijn de respondenten het vaakst kritisch. 17% vindt dat er slechts in beperkte mate vernieuwing heeft plaatsgevonden in de taakverdeling van het praktijkleren.



## 4.4 Aantrekkelijker maken van beroepsonderwijs

De meeste geïnterviewden vinden het nog te vroeg om een oordeel te geven over de vraag of het beroepsonderwijs aantrekkelijker is geworden door de maatregelen die voortkomen uit de BiB-projecten. Het is wel voor velen duidelijk dat de leerlingen in deze projecten overwegend tevreden en gemotiveerd zijn. Op de vraag of het beroepsonderwijs als gevolg van het project aantrekkelijker is geworden, antwoordt een ruime meerderheid van de respondenten positief. Ongeveer de helft van alle deelnemers vindt zelfs dat het beroepsonderwijs in *hoge mate aantrekkelijker* is geworden door de nieuwe initiatieven op het gebied van praktijkleren.

Uit de gesprekken blijkt dat de projecten invloed hebben gehad op het functioneren en het leerproces van leerlingen: ze voelen zich in grotere mate verantwoordelijk, oefenen met teamsamenwerking, gaan om met échte klanten en mogen het vak daadwerkelijk uitoefenen. Juist dat laatste is van belang, zeker wanneer het leerlingen betreft met een experimentele, op de praktijk gerichte leerstijl. In veel projecten is gesignaleerd dat de uitval van leerlingen gedurende het opleidingsjaar is verminderd. Helaas ontbreekt het ons aan gegevens om deze constatering ook cijfermatig te kunnen onderbouwen.

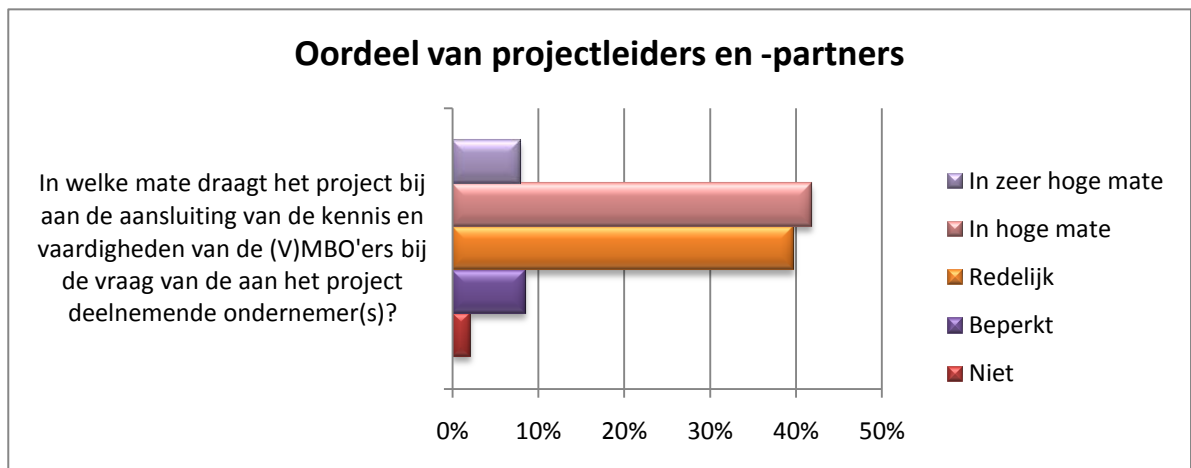


## 4.5 Aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt

Door de intensieve samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijven lijken de kennis en vaardigheden van de leerlingen beter aan te sluiten op de vraag naar medewerkers bij de deelnemende bedrijven. Hierbij is het vooral van belang dat leerlingen in de bedrijven in aanraking komen met de nieuwste technieken, machines en processen, die veelal op school niet in gelijke omvang of actualiteit beschikbaar zijn. Dit blijkt uit de gesprekken die wij met de deelnemende bedrijven hebben gehouden. Ook hiervoor geldt dat het trekken van conclusies ten aanzien van dit effect een kwantitatieve onderbouwing en een onderzoeksopzet met een langduriger perspectief vraagt.

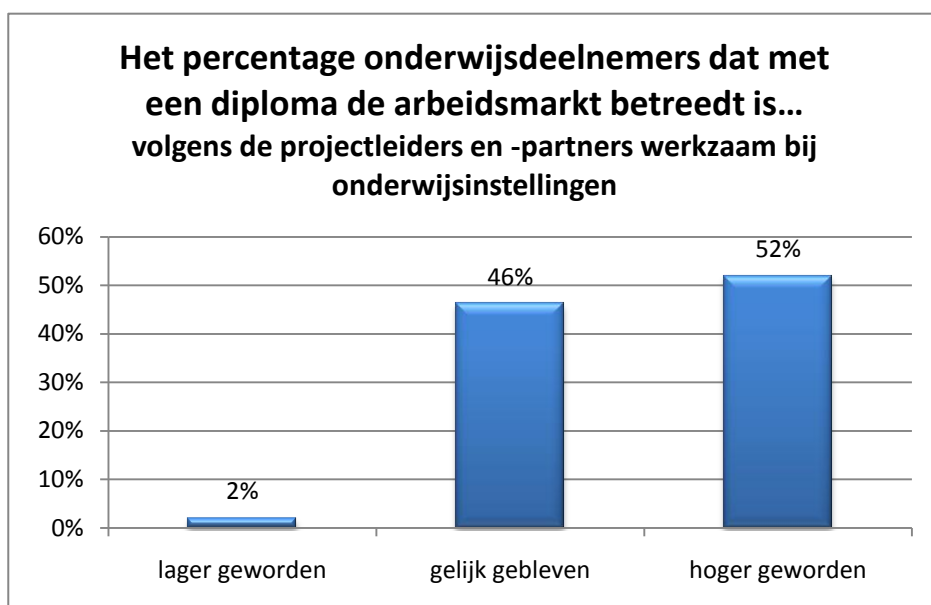
Uit de enquête blijkt dat een groot deel van de deelnemers vindt dat het project heeft bijgedragen aan een betere aansluiting tussen de kennis en vaardigheden van de leerlingen en de vraag naar personeel bij de deelnemende bedrijven. Dit kan gezien worden als een positief gevolg van de betere samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.

Hierdoor verbetert ook de aansluiting tussen de vraag naar kennis en vaardigheden vanuit het bedrijfsleven en het aanbod hiervan vanuit het onderwijs. Hieronder zijn in een grafiek deze resultaten weergegeven.



Ook is de deelnemers gevraagd naar hun oordeel over de vraag of de BiB-regeling heeft bijgedragen aan een hoger percentage onderwijsdeelnemers dat met een diploma de arbeidsmarkt betreedt, vergeleken bij de situatie voorafgaand aan het project. Uit de resultaten blijkt dat ruim de helft (52%) van de deelnemers uit de onderwijssector ziet dat dit percentage als gevolg van de BiB-regeling is toegenomen. De deelnemers die denken dat het percentage gediplomeerde afgestudeerden is toegenomen, geven aan dat dit percentage gemiddeld met 32% is gestegen.

Hierbij moet worden opgemerkt dat dit een oordeel betreft en dat dit niet kan worden gestaafd op een cijfermatige onderbouwing. Toch kunnen deze bevindingen worden gezien als een belangrijk signaal ten aanzien van de effectiviteit van de BiB-regeling.





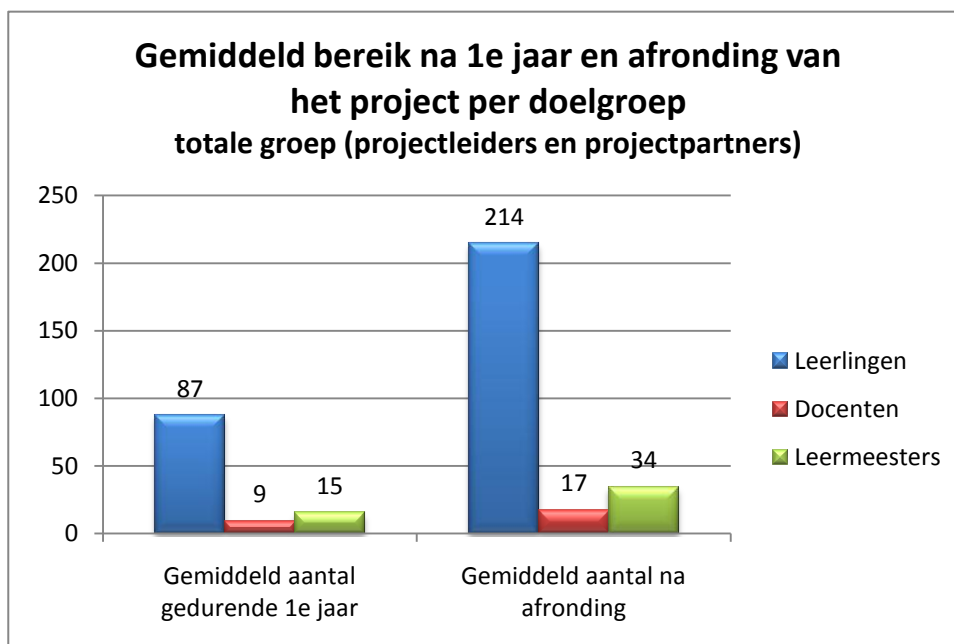
## 4.6 Bereik van de projecten

De resultaten van de BiB-projecten zijn niet alleen uit te drukken in de mate waarin de doelstellingen van deze projecten zijn bereikt; ook de omvang van de doelgroepen is hierbij een belangrijk aspect van de resultaten van de projecten. In deze paragraaf beschrijven we de door deelnemers ingeschatte omvang van de doelgroepen. We hebben alle deelnemers gevraagd om een inschatting te maken van de omvang van drie doelgroepen: (1) leerlingen, (2) docenten en (3) leermeesters in bedrijven. Omdat de omvang van deze doelgroepen sterk kan verschillen gedurende het project en na afronding van het project, is gevraagd van beide momenten een inschatting van de omvang van deze doelgroepen te maken. De projectdossiers van SenterNovem bevatten momenteel nog geen informatie over aantallen bereikte leerlingen. Dit wordt per 2009 wel gevraagd.

Uit de onderstaande grafiek blijkt dat leerlingen verreweg de grootste doelgroep in omvang zijn. Het gemiddelde aantal leerlingen dat gedurende het eerste jaar van het project betrokken is, bedraagt 87. Na afloop van de projecten is de omvang van deze omvang sterk gestegen, naar gemiddeld 214 leerlingen per project. Dit hoge aantal wordt mede bepaald door enkele onderwijsinstellingen die verwachten dat de resultaten van het project op een zeer grote groep leerlingen (>1.000) toepasbaar zullen zijn. De meerderheid van de onderwijsinstellingen schat echter de omvang van de doelgroep leerlingen na afronding van het project in op maximaal 200.

In het eerste jaar zijn gemiddeld 9 docenten betrokken bij het projecten. Na afronding van de projecten is dit aantal ongeveer verdubbeld. Toch blijft de groep docenten de kleinste groep in omvang die bij de projecten is betrokken.

Gemiddeld zijn 15 leermeesters bij de projecten betrokken gedurende het eerste jaar van het project. Naar inschatting van de deelnemers is dit aantal na afloop van het project ruim verdubbeld.



Deelnemende bedrijven, onderwijsinstellingen en overige (branche-) organisaties verschillen onderling niet noemenswaardig in de inschattingen van het aantal deelnemers van de doelgroepen docenten en leermeesters.

De omvang van deze aantallen wordt door alle partijen in dezelfde orde van grootte ingeschat. Ook over de globale omvang van de doelgroep leerlingen zijn de partijen het met elkaar eens, alhoewel de inschattingen van de omvang van deze doelgroep enigszins uiteen loopt. Hierbij valt op dat juist de deelnemers uit het onderwijs gemiddeld wat terughoudender zijn in de inschatting van de bereikte en te bereiken omvang van deze doelgroep.

Verder valt op dat projectleiders (uit alle sectoren) gemiddeld hogere inschattingen doen van het aantal bereikte en te bereiken leerlingen in de projecten. Gemiddeld schatten de projectleiders het aantal bereikte leerlingen gedurende het eerste jaar in op 109, terwijl de projectpartners de omvang van deze groep gemiddeld inschatten op 71. Ook ten aanzien van het aantal te bereiken leerlingen na afronding van het project zijn de projectleiders (260) optimistischer dan de projectpartners (179).

#### 4.7 Uitstralingseffecten

Een ander perspectief om de resultaten van de BiB-regeling te beoordelen is de mate waarin de projecten invloed buiten de direct bij het project betrokken personen hebben. Met andere woorden, in hoeverre 'sijpelen' de resultaten door naar andere delen van de betrokken organisaties?

Uit de gesprekken met de deelnemende organisaties komt naar voren dat bij meerdere onderwijsinstellingen de opzet en werkvormen van de projecten zijn verbreed naar andere studierichtingen en locaties. Tevens wordt gerapporteerd dat er veel andere ROC's en AOC's zijn die de opzet van een project willen overnemen. Dit past in de trend dat de praktijkcomponent in de reguliere BOL-opleidingen een steeds belangrijker rol krijgt. Samenwerking met het bedrijfsleven wordt door veel onderwijsinstellingen gezien als een aantrekkelijke mogelijkheid om daar invulling aan te geven. Tot slot kwam uit enkele interviews naar voren dat het proces van de subsidieaanvraag heeft geleid tot een sterkere bewustwording van het belang om met andere externe partijen samen te werken, zoals met regionale overheden, instellingen en bedrijven.

#### 4.8 Continuïteit van de resultaten

Ook de borging van de positieve resultaten van de projecten is een belangrijk kenmerk van de effectiviteit van de subsidieregeling. In welke mate is het aannemelijk dat de positieve resultaten blijven bestaan nadat het programma is beëindigd?

De noodzaak voor borging van de positieve resultaten is bij bijna alle geïnterviewden helder: veel deelnemers hebben het BiB-project ervaren als een grote toegevoegde waarde, waarmee ze ook in de komende jaren nog hun voordeel willen doen. Uit één van de gesprekken kwam het volgende citaat:

*"Het project en de samenwerking functioneert zo goed en heeft zulke evidente voordelen voor zowel de school als het bedrijf dat continuering zonder meer zal plaatsvinden. De samenwerking wordt voor het nieuwe schooljaar gewoon weer ingeroosterd, ongeacht de aantallen leerlingen. Financiering zal hoe dan ook gevonden moeten worden."*

Ten aanzien van de wijze van kennisborging zijn veel verschillende mogelijkheden en methoden genoemd. Binnen sommige scholen zijn hiervoor 'kennisdragers' aangewezen, die verantwoordelijk

zijn gesteld voor het onderhouden en verder ontwikkelen van de kennis die in de projecten is opgedaan. Uit een ander gesprek kwam naar voren dat alle medewerkers de mogelijkheid krijgen aangeboden om deel te nemen aan projecten.

Een ander voorbeeld van borging van positieve resultaten is dat ervaringen worden gedeeld in beroepsverenigingen zoals de vereniging van praktijkbegeleiders. Andere deelnemende organisaties sluiten een convenant af om de samenwerking in de toekomst voort te zetten. Ook zijn er regionale verenigingen van bedrijven die zorgen voor de nodige continuïteit. De belangrijkste vorm van kennisborging is voor de meeste deelnemers echter niet zozeer een methode of procedure, maar zit in het herkennen van toegevoegde waarde voor alle betrokken partijen en het voortzetten van de samenwerking. Hierbij is het van belang dat onderwijsinstellingen en bedrijven zich door het project bewust zijn geworden van het beheren van relaties met bedrijven gericht op langdurige samenwerking.

Het algemene beeld is dus dat de resultaten die de samenwerking oplevert zodanige waarde hebben voor de betrokken partijen dat ze vast willen houden en daar ook actie op ondernemen. Tegelijkertijd geven de betrokken partijen aan dat het voor het continueren en uitbouwen van de samenwerking rondom praktijkleren nodig is 'eraan te blijven trekken' en dat dit ook capaciteit en middelen zal blijven vergen. Daarnaast vormt het BiB project nu nog een bindende factor waardoor partijen op hun commitment kunnen worden aangesproken. Bij de beëindiging van de projecten zien we daarom een risico dat, ondanks goede wil en bereikte resultaten, onder druk van andere prioriteiten, samenwerking en samenspel in een aantal projecten toch zal verwateren.

#### **4.9 Mening van de studenten**

We hebben 15 groepsgesprekken gevoerd met in totaal 59 studenten. Het betrof studenten uit verschillende leerjaren, uit zowel mbo als vmbo en van verschillende niveaus daarbinnen (zie bijlage 4 voor het overzicht van de studenten).

De uitkomsten van de gesprekken geven een beeld van wat de projecten de direct betrokken studenten opleveren en zijn daarmee een aanvulling op de interviews met de projectleiders. De groepsgesprekken hebben we gevoerd aan de hand van de volgende onderwerpen en vragen:

1. Praktijkleren: wat is er veranderd, wat is er verbeterd? Wat is er aantrekkelijker geworden?
2. Beroepsbeeld: wat heeft het project bijgedragen aan het vormen van een reëel beroepsbeeld?
3. Arbeidsmarkt: wat draagt het project bij aan je kansen op de arbeidsmarkt?

We schetsen hieronder het beeld dat uit de gesprekken naar voren kwam. Kanttekening daarbij is dat, gelet op de diversiteit van de studenten en het geringe aantal, het niet mogelijk is om op basis van deze gesprekken representatieve uitspraken te doen voor de hele betreffende studentenpopulatie

##### *De uitkomsten*

Het praktijkleren werd door de studenten over de hele linie positief beoordeeld. De gemeenschappelijke noemer uit de gesprekken zijn te karakteriseren met de onderstaande punten die in de groepsgesprekken door de studenten naar voren zijn gebracht.

- 'Je kan en mag meer in de praktijk'. 'Echte opdrachten dagen uit'. 'Het omgaan met klanten motiveert en zet je op scherp'.

- ‘Je leert in verschillende omgevingen’. ‘Het project brengt meer variatie in de week’.
- De wijze van beoordelen in de praktijk werd door de studenten in het algemeen hoog gewaardeerd. ‘Vakmensen beoordelen je werk en doen je dingen voor. Dat motiveert’.
- ‘Dingen uit het hele onderwijsprogramma komen samen in de praktijkopdrachten’. ‘De praktijkopdrachten werken volgens de studenten ook door in de aanpalende lessen op school’.
- ‘De praktijkleerbedrijven weten nu veel beter wat ze van de stagiair kunnen verwachten’.

Ten aanzien van het praktijkleren werden per project ook regelmatig verbeterpunten genoemd door de studenten. Soms waren die projectgebonden. In die gevallen hebben we waar mogelijk de projectleiders een terugkoppeling gegeven van de gesprekken.

Gemeenschappelijke punten die in meerdere projecten naar voren kwamen:

- Planningsconflicten tussen school en praktijk, die voor docenten, maar ook voor studenten problemen opleveren. De praktijkcomponent is in de projecten zwaarder dan voorheen aangezet. De praktijk is daarmee, ook in praktische zin meer leidend geworden. Een goede afstemming van praktijkvakken, maar ook van ondersteunende vakken, stelt daarmee hogere eisen aan de planning en aan de voorbereiding en zo komt er dan spanning te staan op de roostering en programmering. De houding en flexibiliteit van docenten speelt daarbij een belangrijke rol. Als docenten van ondersteunende vakken bijvoorbeeld vasthouden aan hun eigen programma, is de aansluiting met de praktijkopdracht niet optimaal. Op dat punt vindt er in het eerste jaar vaak een groeiproces plaats. Docenten moeten wennen aan de meer leidende rol van het praktijkleren. Van de kant van de bedrijven moet ook de planning goed worden afgestemd op de stagiaires die over de vloer komen. Soms hapert dat en is er bijv. tijdelijk te weinig werk of te weinig uitdagend werk. Of als er opdrachten voor klanten worden uitgevoerd, moeten die opdrachten ook op het goede moment aanwezig zijn.
- De intensiteit van het programma gaat als gevolg van de projecten meestal omhoog. Dat daagt uit en vraagt meer inzet van de studenten. In enkele projecten was het weekprogramma als gevolg van de praktijkopdrachten zeer intensief en vonden een aantal studenten het behoorlijk zwaar.
- Meer mogelijkheden, meer variatie. Zoals ook uit de bovenstaande punten blijkt, vergt het nogal wat om praktijk en onderwijs naadloos op elkaar te laten aansluiten. Dat geldt ook voor het organiseren van keuzevrijheid. De studenten uit de verschillende projecten zijn het er over eens dat de praktijkcomponent de opleiding interessanter en aantrekkelijker maakt. Ze geven aan daar graag nog meer mogelijkheden en keuzevrijheid in te willen hebben.
- Betere communicatie tussen school en onderneming. De zwaardere praktijkcomponent en het leren op verschillende plekken stel hoge eisen aan de communicatie. In het bedrijf moet duidelijk zijn wat er op school gebeurt en vice versa. Zodra die communicatie hapert of hiaten vertoont, merken de studenten dat en hebben daar last van.

Studenten die betrokken waren bij de verschillende projecten oordeelden eensgezind positief over aspecten van het praktijkleren. Ten aanzien van het beroepsbeeld was de rode draad dat studenten door de directe contacten met bedrijven en vakmensen aan den lijve kunnen ervaren of ze passen in een bedrijf of in een sector. Door mbo 3<sup>e</sup>- en 4<sup>e</sup>-jaars werd aangegeven dat hun beroepsbeeld

voor een groot deel al gevormd was. En dat dus het eerder aanbieden van meer praktijk, bijvoorbeeld in het vmbo, op dat punt een hoger rendement heeft.

Ook ten aanzien van de arbeidsmarkt was er overeenstemming tussen de studenten. Het leren in de praktijk draagt volgens de studenten op meerdere manieren bij aan hun arbeidsmarktpositie. Je praktijkervaring maakt je cv sterker. Je hebt veel minder drempelvrees om een bedrijf binnen te stappen en je heb een realistischer beeld over wat er van je wordt verwacht. Je hebt in de praktijk al dingen bewezen. En je krijgt een beter beeld van de mogelijkheden die er voor je zijn. Daar komt ook bij dat als de klik er is met een bedrijf, je daar een goede kans maakt op een baan als je gediplomeerd bent.

In een van de onderzochte projecten ging het om het opscholen van werknemers. Daarbij gaven de studenten/werknemers aan dat ze zonder dit project waarin de mogelijkheid werd geboden op te scholen naar niveaus 2 en 3, niet overwogen zouden hebben om terug naar school te gaan of een opleiding te gaan volgen. Een belangrijk argument was dat ze het inkomen nodig hadden en weinig ruimte hadden om daarnaast een studie te doen. Door de naadloze aansluiting tussen school en werk, door de betere perspectieven en door de stimulerende wisselwerking, had het project een zeer positief effect op hun loopbaan en motivatie.

#### **4.10 Resumé**

Ambities van de projecten zijn volgens de deelnemers in voldoende mate gerealiseerd. Deelnemers uit de verschillende sectoren zijn eensgezind in hun oordeel over het succes van de BiB-projecten. Samenwerking op het gebied van praktijkleren is door de projecten versterkt. De BiB-projecten stimuleren vernieuwing van het praktijkleren. Het praktijkgericht leren maakt het beroepsonderwijs aantrekkelijk voor leerlingen. De BiB-regeling draagt bij aan een betere aansluiting van het beroeps- onderwijs op de arbeidsmarkt.

De overall samenwerking wordt als goed beoordeeld, maar vraagt de nodige inspanning van scholen en bedrijven om die goede samenwerking tot stand te brengen. Zeker in het eerste jaar zijn er regelmatig wrijvingen of botsingen tussen scholen en bedrijven. Die kunnen worden toegeschreven aan het verschil in invalshoeken en belangen, gebrek aan informatie over elkaars werkwijze, irreële verwachtingen en cultuurverschillen tussen scholen en bedrijven. Belangrijke succesfactoren in de samenwerking zijn: de (drive van de) mensen, motivatie van deelnemende partijen, reële verwachtingen, gelijkwaardig partnerschap en middelen/capaciteit.

De kwaliteit van de projectleiders wordt als goed beoordeeld.

Zowel bij de scholen als bij de bedrijven wijkt de feitelijke inzet behoorlijk af van de geplande inzet. De afwijking naar meer of minder dan gepland is voor bedrijven het grootst, maar wel naar beide kanten (meer dan gepland en minder dan gepland) ongeveer gelijk. Leerlingen zijn grootste doelgroep van de BiB-projecten. Projectresultaten stralen bij meerdere deelnemers uit op andere delen van de organisatie. Voortzetting van samenwerking zal de positieve resultaten van de projecten borgen. Het Subsidieprogramma BiB is in hoge mate relevant voor de behoeften en vraagstukken van onderwijsinstellingen en MKB-bedrijven in de praktijk.

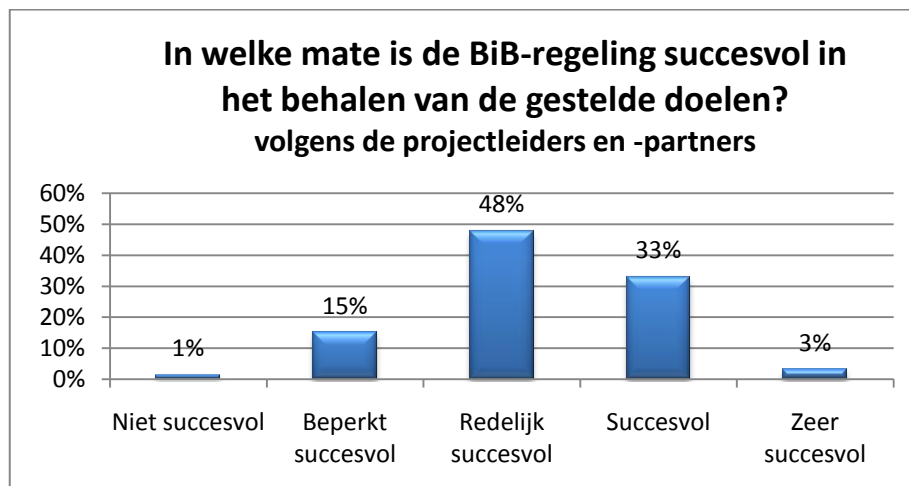
## 5. Doeltreffendheid en doelmatigheid van de subsidieregeling

In dit hoofdstuk staat de vraag ten aanzien van doeltreffendheid en doelmatigheid van de BiB-subsidieregeling centraal. Onder doeltreffendheid verstaan we de mate waarin de vooraf gestelde doelen worden bereikt (doelbereiking of doelconformiteit) en de mate waarin het subsidieprogramma hieraan heeft bijgedragen. In deze context gaat het dan om de bijdrage van het subsidieprogramma aan het operationele doel 'het bewerkstellingen van een betere aansluiting tussen beroepsonderwijs en het bedrijfsleven'. Onder doelmatigheid verstaan we de manier waarop het subsidieprogramma is uitgevoerd en de mate waarin de inzet van FES-middelen tot optimale effecten heeft geleid. Negatief gesteld is de vraag: hadden de middelen beter of anders moeten worden ingezet om de beleidsdoelen te bereiken? Hierbij zijn de twee belangrijkste deelvragen:

- In hoeverre hebben de door de BiB gesubsidieerde projecten tot nog toe bijgedragen aan de doelen die het FES-project voor ogen had (*doeltreffendheid*)?
- In hoeverre staan de ingezette middelen in verhouding tot het gerealiseerde resultaat (*doelmatigheid*)?

### 5.1 Succes van het subsidieprogramma

Hoewel de meeste projecten pas halverwege hun doorlooptijd zijn, komt uit de enquête onder de deelnemers aan de BiB-regeling een positief beeld naar voren ten aanzien van de mate waarin het programma succesvol is in het behalen van de gestelde doelen. Bijna de helft (48%) van de deelnemers vond het programma 'redelijk succesvol', en nog eens ruim een derde vond het programma ronduit 'succesvol'. In hun oordeel zijn de deelnemers vanuit de verschillende sectoren redelijk unaniem; er is nauwelijks verschil in deze beoordeling tussen de deelnemende onderwijsinstellingen en bedrijven. Ook maakt het onderscheid tussen projectleider en projectpartners weinig verschil. Opvallend is echter wel de score van de deelnemers van brancheorganisaties, kenniscentra en andere organisaties. Van deze groep noemt 53% het programma 'succesvol', en is nog eens 38% van mening dat het programma 'redelijk succesvol' was. In de onderstaande grafiek zijn de resultaten van de totale groep deelnemers weergegeven.



## 5.2 Tevreden over de doelmatigheid van de projecten

De doelmatigheid van het BiB-programma is beoordeeld op basis van de onderstaande onderzoeksvragen:

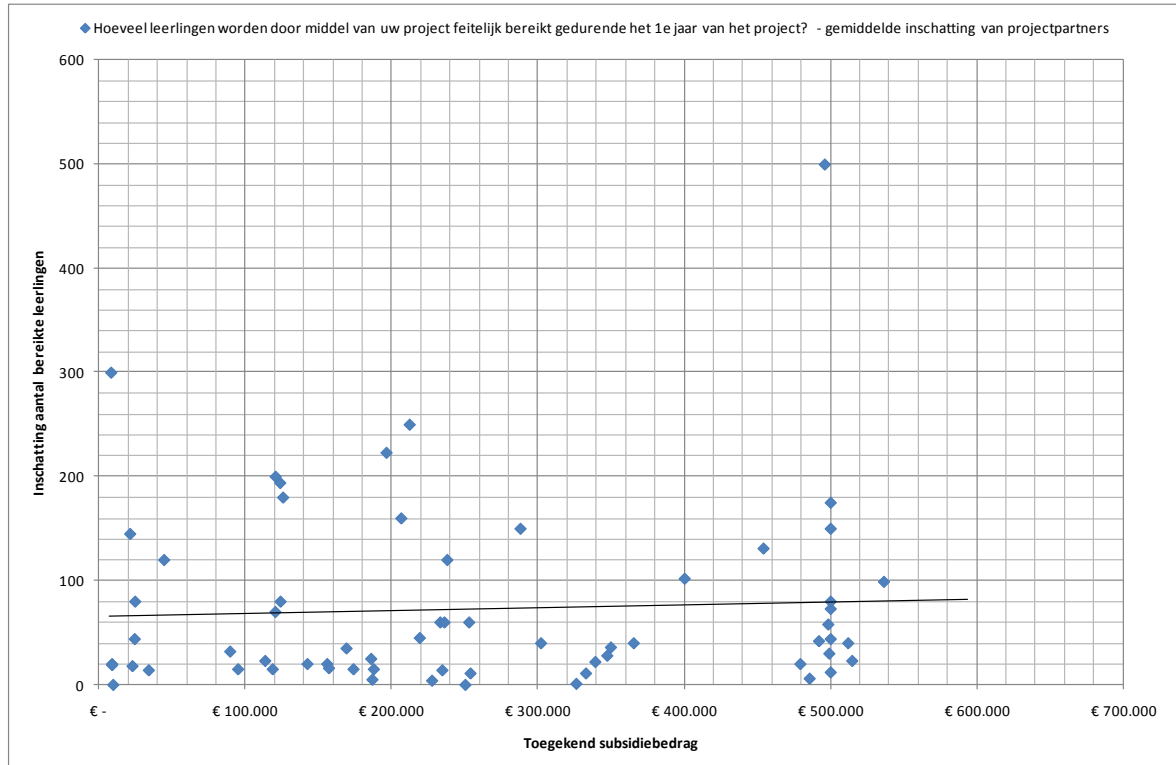
- Staat het aantal betrokken leerlingen, docenten, praktijkopleiders, et cetera dat wordt bereikt in verhouding tot de kosten?
- In welke mate zijn de gewenste effecten behaald tegen redelijke kosten?

Deze onderzoeksvragen zijn onderzocht aan de hand van de enquête onder deelnemers en in interviews. De meeste deelnemers zijn tevreden over de doelmatigheid van de projecten.

## 5.3 Verband tussen toegekend subsidiebedrag en het aantal bereikte leerlingen

In onderstaande figuur zijn de toegekende subsidiebedragen afgezet tegen de inschatting van de deelnemers aan de projecten over het aantal leerlingen dat met de projecten is bereikt. Uit deze figuur is af te lezen dat er gemiddeld genomen slechts een geringe relatie lijkt te bestaan tussen de omvang van het toegekende subsidiebedrag en het aantal bereikte leerlingen. Kennelijk zijn er projecten met een geringe subsidiebedrag die een relatief groot aantal leerlingen hebben bereikt (en vice versa), terwijl andere projecten met een relatief hoog subsidiebedrag een kleiner aantal leerlingen heeft bereikt (en vice versa).

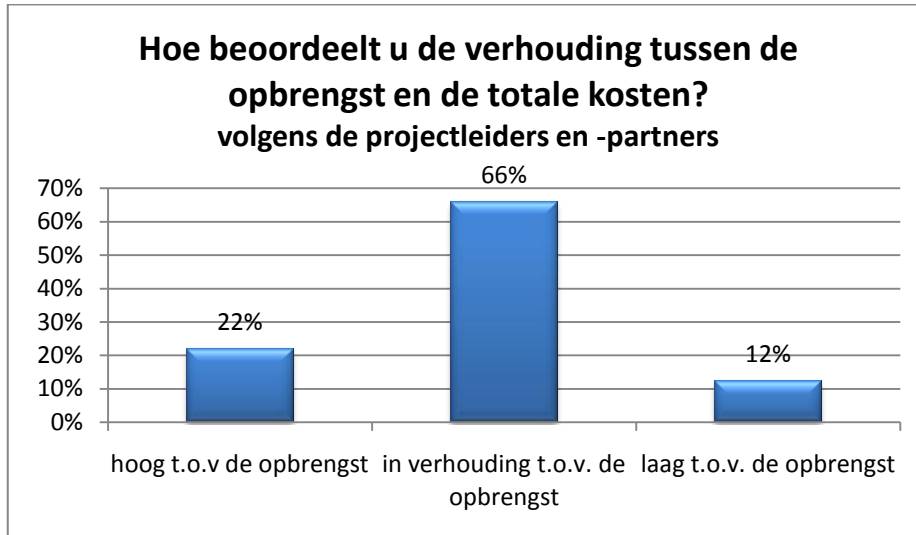
Wanneer voor de maat 'aantal bereikte leerlingen ten opzichte van het toegekende subsidiebedrag' wordt gekozen, is de conclusie dat de BiB-regeling een lage mate van doelmatigheid kent. Immers, een hoger subsidiebedrag betekent lang niet in alle gevallen dat er meer leerlingen bereikt worden. Het is echter de vraag of deze maat de ideale operationalisering van de vraag naar doelmatigheid van dit programma is, aangezien de projecten ook andere, meer kwalitatieve, doelstellingen kennen, zoals vernieuwing van het onderwijsmethoden en het versterken van de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. De grote verschillen in de omvang van de toegekende subsidies ten opzichte van het bereik aan leerlingen vormen echter wel een aandachtspunt voor het vervolg van deze regeling.



## 5.4 Verhouding tussen opbrengsten en de totale kosten

De vorige paragraaf bleek dat de relatie tussen toegekend subsidiebedrag en het aantal bereikte leerlingen lang niet altijd een lineair verband vertoont. De deelnemers beoordelen de verhouding tussen de kosten die zij zelf maken (die staan in verhouding tot het toegekende subsidiebedrag) en de opbrengsten van de projecten echter als gunstig. Een grote meerderheid (66%) geeft aan dat de kosten van de projecten in verhouding zijn met de opbrengsten. Daarbovenop geeft nog eens 12% van de deelnemers aan dat zij de kosten van de projecten zelfs laag vinden ten opzichte van de opbrengsten. Een minderheid van 22% is kritisch ten aanzien van de verhouding tussen kosten en opbrengsten.





In de interviews is dit beeld uit de enquête bevestigd en nader toegelicht. Ten aanzien van de kosten en baten van het project merken enkele deelnemers op dat de initiële kosten hoog zijn en dat op korte termijn de projecten een grote mate van inspanning en veel tijd vragen. Meerdere deelnemers, zowel onderwijsinstellingen als bedrijven, geven aan dat het nodig was om meer geld en mankracht te steken in de projecten dan oorspronkelijk was begroot. Echter, bij continuering op de lange termijn verwachten de meeste deelnemers dat de kosten en inspanningen de moeite meer dan waard zijn en dat de kosten op de lange termijn relatief beperkt zijn. In andere gesprekken wordt de doelmatigheid van het project benoemd als 'rendabel' en 'kosteneffectief'.

Een punt dat in veel gesprekken wordt benadrukt is dat de effecten van de projecten dusdanig groot en positief zijn, dat de investeringen opwegen tegen de opbrengsten van de projecten. Ook merken velen op dat op de langere termijn de kosten relatief gezien steeds lager zijn.

Opbrengsten van de projecten laten zich moeilijk kapitaliseren in financiële kengetallen. Onderwijsinstellingen benoemen de opbrengsten vooral in termen als vermindering van schooluitval, aantrekkingskracht van de opleiding voor nieuwe leerlingen en de nieuwe impulsen voor leerlingen en docenten.). Bedrijven benoemen hun opbrengsten vooral in termen van plezier in het werken met leerlingen, verbetering van het imago, bekendheid bij leerlingen en de mogelijkheid om talent te scouten.

## 5.5 Activiteiten met grootste potentie

Zorgvuldige praktijkbegeleiding en levensechte praktijksituaties hebben de grootste potentie om bij te dragen aan succes van doelstellingen BiB-projecten. Ten aanzien van de doelmatigheid van het BiB-programma is ook onderzocht welke activiteiten en maatregelen de grootste potentie hebben om bij te dragen aan het behalen van de doelstellingen van de regeling. Uit een inventarisatie van meningen van de deelnemers zijn activiteiten en maatregelen gedestilleerd ten aanzien van de volgende thema's:

- Praktijkbegeleiding en bemiddeling.
- Lesmateriaal en onderwijsprogramma.

- Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven.
- Opleiden van praktijkopleiders.

## **Praktijkbegeleiding en bemiddeling**

- Branchegerichte bijeenkomsten voor bedrijven en docenten. 'MatchRoom' als bemiddelaar naar oriëntaties van leerlingen in bedrijven.
- Bemiddeling van studenten die uitvallen bij het vinden van stage. Dit blijkt 20% te zijn. Door MatchPoint hebben wij deze 20% aan leerlingen allemaal een stageplaats kunnen verschaffen.
- Betrekken van ouders en leermeesters bij de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van de stages.
- Concreet leerlingen in het bedrijfsleven te laten meedraaien en deze vanuit het bedrijf voldoende begeleiding geven.
- De 1e stageperiode in een beschermde leeromgeving.
- De briefing en instructie van de scholen en het intakegesprek met leerling, leerbedrijf, begeleider en docent van de school.
- De projecten die gedaan worden bestaan uit reguliere werkzaamheden. De leerling wordt daarin voor vol aangezien.
- Fysiek kennismaken door leerlingen met beroeps- en bedrijfsomstandigheden (op tijd komen, de hele dag binnen een bedrijf doorbrengen).
- Vanaf leerjaar 1 het in bedrijf brengen van de leerlingen. Ook al is dit nog in het vorm van excursies en praktijklessen. Leerlingen willen de handen vies maken, willen aan de slag.

## **Lesmateriaal en onderwijsprogramma**

- Actueel lesmateriaal ontwikkelen, examensysteem o.b.v. Proeve van bekwaamheid en Beroepspraktijkvorming ontwikkelen en toetsen bij de inspectie.
- Beroepencarrousel voor de 2e jaars vmbo en (lint)stages voor de 4e jaar vmbo.
- Zorgvuldige werving van praktijkopdrachten.

## **Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven**

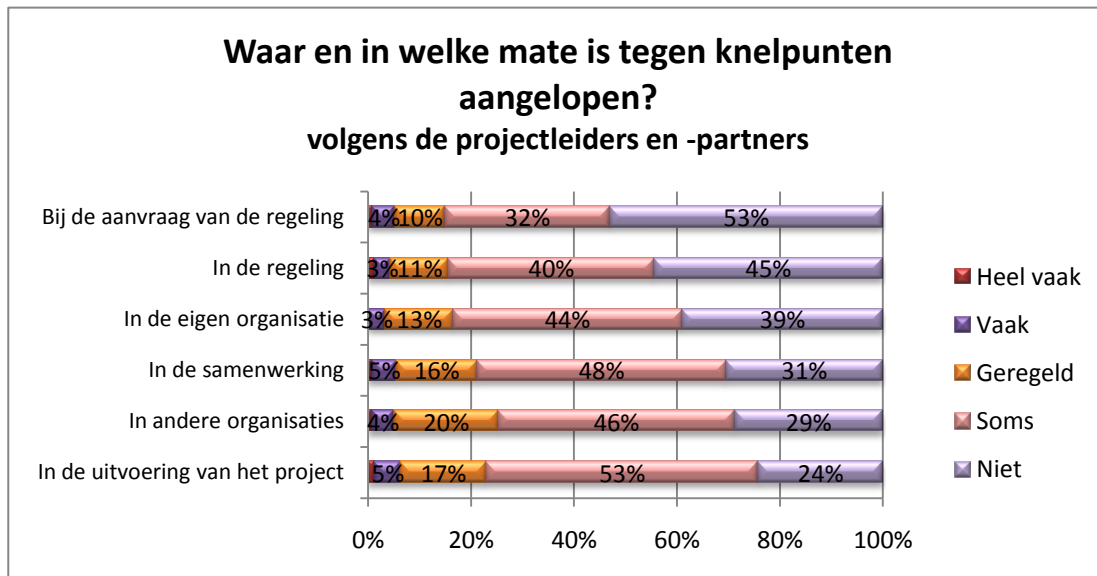
- Samenwerking met de bedrijven: nieuwe leermiddelen ontwikkelen, nieuwe beoordelingsstructuur opzetten, samen praktijkopdrachten ontwikkelen.
- Bij elkaar over de vloer komen, leidt tot meer begrip voor elkaars situatie. Het samen uitvoeren van een praktische leeropdracht.
- Collega-bedrijven en -onderwijsinstellingen informeren en interesseren.
- De samenwerking tussen het bedrijfsleven en het ROC bij het ontwikkelen van het praktijkonderwijs en niet te vergeten in het opzetten van de praktijklocatie waar praktijk en theorie een geheel vormen.
- Regionale verbanden van leerbedrijven om kennis te delen.

## Opleiden van praktijkopleiders

- Bijeenkomsten waarop leermeesters en docenten elkaar treffen, en bijeenkomsten van het management.
- Het scholen van medewerkers van het bedrijf in het begeleiden, maar ook het inrichten van het schooljaar van de student met input vanuit het bedrijfsleven.
- Deskundigheidsontwikkeling docenten en leermeesters
- Deskundigheid van de praktijkopleider vergroten, afstemming tussen theorie en beroepspraktijk verbeteren door realistische opdrachten, stages van docentenstages en leermeesterstages organiseren, een werkbaar stage opdrachtenmap voor leerlingen.
- Docenten en praktijkopleiders samen laten werken en leren in een Leertraject en het geleerde tijdens het verduurzamen in de praktijk laten brengen.
- De docent van school gaat starten met 1 op 1 bijeenkomsten met betrokken praktijkopleiders van de partners om de helpen bij het uitvoeren van de activiteiten binnen het bedrijf.
- Leermeesters voorafgaande aan de stage betrekken bij het proces evenals ouders en leerlingen. Na afloop van de stage met de leermeester evalueren.

## 5.6 Knelpunten in de projecten

In de onderstaande afbeelding is te zien op welke terreinen men tegen knelpunten aanloopt in de projecten.



Het aantal respondenten dat geregeld tot heel vaak tegen knelpunten aanloopt, schommelt afhankelijk van het onderwerp tussen de 15 en de 25%.

- 'De aanvraag' en 'de regeling' hebben daarbij de laagste score (beide 14%), gevolgd door de 'eigen organisatie' (16%). In lijn met deze uitkomst is ook het percentage projectleiders dat aangeeft geen problemen te ervaren bij deze drie onderwerpen het grootst.

- 'Andere organisaties', 'uitvoering van het project' en 'samenwerking' hebben de hoogste scores (respectievelijk 24%, 22% en 21%).
- Nemen we de knelpunten in de eigen organisatie en in andere organisaties samen als knelpunten van organisatorische aard, dan scoort dat met 40% het hoogst.

## *Aard van de knelpunten*

In overeenstemming met de grafiek hierboven, worden knelpunten rondom de aanvraag weinig genoemd. Knelpunten en aandachtspunten die genoemd worden zijn bijvoorbeeld dat projectonderdelen niet in de aanvraag konden worden meegenomen, dat de aanvraag niet zelf ingediend kon worden maar door de samenwerkingspartner en dat het moeite kost alle benodigde handtekeningen rond te krijgen. Een enkele keer wordt begeleiding bij de aanvraag genoemd als knelpunt. In de interviews kwamen ten aanzien van de begeleiding bij de aanvraag overigens ook uitgesproken positieve oordelen over de begeleiding door SenterNovem naar voren. Ook doorlooptijd tussen aanvraag en honorering wordt enkele keren genoemd als knelpunt. Uit de interviews kwam naar voren dat dit vooral belangrijk is met het oog op de jaarcyclus.

Wat regelmatig wordt genoemd als knelpunt, zowel in de antwoorden op de enquête als in de interviews is de verantwoording en met name de administratieve lasten daarvan. De urenverantwoording en het declaratiesysteem blijken in enkele tientallen projecten hoofdbrekens op te leveren. Belangrijkste knelpunt daarbij is dat het veel moeite kost er steeds voor te zorgen dat alle partners hun uren inleveren. Uit de interviews kwam naar voren dat dit met name problemen oplevert als de school penvoerder is of de projectleider levert. Bedrijven lijken, als zij in de praktijk verantwoordelijk zijn voor de urenverantwoording, hier minder moeite mee te hebben. De declaratiesystematiek en de financiële afwikkeling worden enkele keren genoemd als knelpunt.

De regeling op zich wordt verder, net als de aanvraag niet vaak genoemd. Wat bij de regeling als knelpunten worden ervaren is dat het lastig is gaande het project zaken bij te stellen. Enkelens geven aan dat de regeling knellend is of dat bijv. de WEB-regeling teveel beperkingen kent. Ook wordt enkele keren aangegeven dat de eisen ten aanzien van cofinanciering en de verhouding scholen bedrijven (onnodige) beperkingen oplevert.

Ten aanzien van knelpunten binnen de eigen organisatie kwam een breed scala aan knelpunten naar voren. Aangegeven wordt dat het vaak lastig is de eigen organisaties tot veranderingen te bewegen. Tijdsdruk, hoge werkdruk, gebrek aan middelen en tijd en andere prioriteiten binnen de betrokken organisaties spelen daarbij een rol. Ook wordt gewezen op complexiteit van organisaties (vaak de scholen) en de traagheid die daarvan het gevolg is. Verschil in cultuur, het anders omgaan met afspraken komt ook regelmatig terug. Wisselingen van betrokken medewerkers, managers of docenten leveren problemen op voor de voortgang. Verder zijn er nogal wat praktische en logistieke problemen, bijvoorbeeld de invoering van nieuwe applicaties, inrichting van werkruimtes, etc.

De problemen die op het terrein van samenwerking worden genoemd hangen voor een deel samen met de organisatorische problemen. Het gaat hierbij om zaken als (gebrek aan) snelheid van handelen, cultuurverschil, niet realistische verwachtingen, (niet) nakomen van afspraken. Uit de interviews komt naar voren dat er een flinke aanloop nodig is om de samenwerking goed van de grond te krijgen. Vooral in het eerste jaar levert de samenwerking nogal eens problemen op en komen er botsingen voor. Die hebben te maken met verwachtingen, cultuurverschil, verschillende

snelheid van handelen. Ook de onderlinge communicatie wordt daarbij regelmatig als knelpunt genoemd.

Uit de enquête komen ook een aantal knelpunten ten aanzien van de studenten naar voren. Deze knelpunten hebben te maken met logistiek (voldoende instroom, voldoende plekken), motivatie van studenten en matching.

In reactie op de vraag 'wat zou u bij een volgende project anders aanpakken?' wordt aangegeven dat de voorbereiding beter en intensiever zou moeten, dat meer aandacht besteed zou worden aan draagvlak en dat taken anders verdeeld zouden moeten worden.

## **5.7 Resumé**

Het BiB-programma is volgens de deelnemers succesvol in het behalen van de gestelde doelen. Deelnemers aan de BiB-regeling oordelen positief over het succes van het programma. Deze mening wordt in het algemeen zowel door de deelnemende bedrijven als onderwijsinstellingen gedeeld, en zowel door de projectleiders als de andere deelnemers aan de projecten.

Zorgvuldige praktijkbegeleiding en levensechte praktijksituaties hebben de grootste potentie om bij te dragen aan succes van doelstellingen BiB-projecten. Meeste deelnemers zijn tevreden over de doelmatigheid van de projecten. Er is een gering verband tussen toegekend subsidiebedrag en de inschatting van het aantal bereikte leerlingen. Deelnemers beoordelen de verhouding tussen opbrengsten en de gemaakte kosten als gunstig. De belangrijkste knelpunten liggen vanuit de projecten gezien op organisatorisch terrein en in de samenwerking tussen verschillende partijen.

## 6. Conclusies en aanbevelingen over de regeling

In dit hoofdstuk trekken we conclusies op basis van de voorgaande hoofdstukken en doen op basis daarvan aanbevelingen.

### 6.1 Conclusies

De conclusies koppelen we aan de vragen die het Ministerie van EZ heeft meegegeven aan het onderzoek.

#### 1. Welke resultaten hebben de door BiB gesubsidieerde projecten tot nog toe bereikt (resultaten)?

De looptijd van het totaal van de projecten bevindt zich ruim over de helft. Over het totaal van de projecten blijkt dat de projectdoelstellingen en -ambities in redelijke mate al zijn gerealiseerd. De mate waarin de verschillende doelstellingen volgens de opgave van de projectleiders zijn gerealiseerd loopt uiteen. Het hoogste scoren de doelstellingen 'het versterken van samenwerking op het gebied van praktijkleren' en 'betere aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt met respectievelijk 61% en 57%. Het laagst scoort 'een beter en hoger gekwalificeerde beroepsbevolking' met 42%. Vernieuwing van het praktijkleren en aantrekkelijker maken van het beroepsonderwijs zitten daar met respectievelijk 54% en 50% tussenin.

Het bedrijfsleven neemt het vaakst initiatief, de scholen (mbo en vmbo gezamenlijk) worden daarentegen het vaakst door de projectleiders als drijvende kracht betiteld voor de projecten. De gelijkwaardige benadering van bedrijven en onderwijsinstellingen in de BiB-regeling wordt door alle betrokkenen positief gewaardeerd.

Voor het merendeel van de projecten geldt dat de eigen lokale situatie en knelpunten bepalend zijn voor het ontwikkelen van nieuwe initiatieven en intensivering van samenwerking. Ook als er daarbij een externe oriëntatie is gedaan, blijkt dat er vaak veel tijd in gaat zitten in het van de grond krijgen van de samenwerking. Die samenwerking wordt als die eenmaal tot stand is gekomen als goed beoordeeld. Uit de interviews blijkt dat de samenwerking meestal niet zonder slag of stoot tot stand komt. In de eerste fase van de samenwerking is er, juist doordat partijen samen moeten optrekken, vaak sprake van een botsing van culturen. Onderwijs en bedrijfsleven redeneren daarbij nog sterk vanuit hun eigen invalshoek en zijn aanvankelijk nog eenzijdig gericht op hun eigen problematiek. Ondernemers geven daarbij bijvoorbeeld aan dat scholen te weinig oog hebben voor de sectorale problemen en scholen geven aan dat het lastig is bedrijven te binden. Hebben de samenwerkingspartners elkaar eenmaal gevonden, dan zijn beide partijen over het algemeen blij met de verbeteringen en gemotiveerd om die ook vast te houden.

Sommige projecten geven aan dat talent (met name leerlingen met een praktische leerstijl) wordt aangesproken dat op school niet uit de verf en ook zonder het project niet tot een kwalificatie gekomen zou zijn.

Met de (gedeeltelijk) uitgevoerde BiB-projecten is een nieuwe verzameling aan good practices ontstaan en is aangetoond dat het investeren in betere samenwerking tastbare en zinvolle resultaten oplevert voor alle betrokken partijen. Bedrijven en scholen gaan elkaar beter benutten en dat komt kwaliteit en effectiviteit van onderwijs en van praktijkleren ten goede.

Dat motiveert om de samenwerking voort te zetten, heeft uitstraling binnen de betrokken organisaties en kan ook nieuwe partijen motiveren om daarin te investeren.

Levenschte praktijksituaties en zorgvuldige en goed afgestemde praktijkbegeleiding hebben als activiteit de grootste potentie om bij te dragen aan de doelstellingen van de BiB-projecten. Belangrijke succesfactoren voor geslaagde samenwerking liggen in de (drive van de) betrokken mensen, de motivatie van de deelnemende partijen, gelijkwaardig partnerschap en capaciteit.

## **2. Welke effecten heeft de BiB subsidieregeling tot nog toe gerealiseerd (effecten)?**

Samenwerking op het gebied van praktijkleren is door de projecten versterkt. De drempel voor docenten om bij bedrijven binnen te komen is verlaagd. Het inzicht in elkaars werkprocessen is vergroot en dat leidt er toe dat wederzijdse verwachtingen realistischer zijn geworden en dat er inzicht is in elkaars mogelijkheden en onmogelijkheden.

BiB-projecten stimuleren vernieuwing van het praktijkleren. Praktijkgericht leren maakt het beroepsonderwijs aantrekkelijk voor leerlingen. BiB-regeling draagt bij aan een betere aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt. De inbreng van het bedrijfsleven op het onderwijsprogramma en de kwalificatie-eisen is vergroot.

## **3. In hoeverre sluiten de resultaten en effecten tot nog toe aan bij de behoeften van onderwijsinstellingen, bedrijven en studenten (relevantie)?**

Het subsidieprogramma BiB is in hoge mate relevant voor de behoeften en vraagstukken van onderwijsinstellingen en MKB-bedrijven in de praktijk. De relevantie van de BiB-regeling is ondanks de economische recessie voor de meeste ondervraagden gelijk gebleven. De BiB-regeling sluit aan op de behoefte van bedrijven en scholen, de doelen zijn duidelijk voor de aanvragers.

## **4. In hoeverre hebben de door de BiB gesubsidieerde projecten tot nog toe bijgedragen aan de doelen die het FES-project voor ogen had (doeltreffendheid)?**

Op basis van de voorgaande hoofdstukken stellen we vast dat de BiB-regeling aantoonbare toegevoegde waarde heeft en bijdraagt aan de gestelde doelen en ambities van de regeling. Met inzet van de BiB-middelen worden de doelstellingen en ambities van de projecten in behoorlijke mate gerealiseerd en daarmee de doelstellingen van de regeling. De resultaten uit de projecten zouden voor een groot deel niet tot stand zouden zijn gekomen zonder BiB-financiering.

Er zijn weinig alternatieven naar voren gekomen die net zo goed of beter werkzaam zouden zijn dan de BiB-regeling.

## **5. In hoeverre staan de ingezette middelen in verhouding tot het gerealiseerde resultaat (doelmatigheid)?**

Op basis van het onderzoek stellen we vast dat de ingezette middelen in verhouding staan tot de behaalde resultaten, ondanks het feit dat de projecten in de praktijk vaak meer tijd vragen dan er voor is geraamd (geldt voor alle betrokken partijen). In de regeling ontbreekt een criterium voor doelmatigheid.

## **6. In hoeverre hebben de resultaten en effecten een duurzaam karakter (*continuïteit*)?**

In een groot deel van de projecten is borging expliciet opgenomen in de projectaanvraag. Ook in projecten die geen aanvraag hebben gedaan voor de verduurzamingsfase zien we dat partijen zich inspannen om resultaten te borgen. Het algemene beeld is dat de resultaten die de samenwerking oplevert zodanige waarde hebben voor de betrokken partijen dat ze vast willen houden en daar ook actie op ondernemen. Tegelijkertijd geven de betrokken partijen aan dat het voor het continueren en uitbouwen van de samenwerking rondom praktijkleren nodig is om 'eraan te blijven trekken' en dat dit ook capaciteit en middelen zal blijven vergen. Daarnaast vormt het BiB-project een bindende factor waardoor partijen op hun commitment kunnen worden aangesproken. Bij de beëindiging van de projecten zien we daarom een risico dat, ondanks goede wil en bereikte resultaten, onder druk van andere prioriteiten, samenwerking en samenspel in een aantal projecten toch zal verwateren.

Bij de meeste projecten is wel sprake van verbreding van resultaten. In onze waarneming vindt die verbreding meestal alleen plaats in de directe omgeving van de projecten. Er is daarom nog geen sprake van een olievlekwerking.

Hierbij moet ook worden opgemerkt dat veel projecten nog onvoldoende ver zijn om conclusies te kunnen trekken ten aanzien van verduurzaming. De door ons gesignaleerde voorbeelden vergroten naar ons oordeel wel die kans.

## **7. Welke lessen kunnen op basis van de ervaringen tot nog toe worden getrokken voor de resterende looptijd van de projecten en voor eventuele toekomstige projecten (*lessen*)?**

Het is niet zo dat een best practice, als die eenmaal ontwikkeld is, zomaar in een andere context overgenomen kan worden, waardoor andere partijen kunnen profiteren van de gedane investering. De uitkomsten van de tussenevaluatie laten zien dat leren van elkaar wel mogelijk is, maar dat het in een nieuwe context en samenstelling opnieuw moeite kost elkaar te vinden, dat er barrières overwonnen moeten worden die inzet van alle partijen vergen en dat een projectleider eraan moet blijven "sleuren".

De mate van vernieuwendheid was een onduidelijk punt in de regeling. Daar wordt niet consistent mee omgegaan.

Uit de interviews en vragenlijsten komt naar voren dat in vrijwel alle projecten veel energie gestoken moet worden om de samenwerking goed van de grond te krijgen. Vaak is daarbij in het eerste jaar weerstand te overwinnen, in de eigen organisatie en bij de samenwerkingspartner. Vaak blijkt dat als die barrière eenmaal is genomen, de samenwerking goed verloopt. Op basis van de interviews zien we drie barrières die genomen moeten worden:

1. Verschillend perspectief van onderwijs en bedrijfsleven. Het onderwijs redeneert vanuit de brede maatschappelijke doelstelling en laat zich sterk leiden door van bovenaf bepaalde randvoorwaarden. Bedrijven redeneren vanuit de behoefte om in te spelen op de markt en de noodzaak zich te blijven ontwikkelen.
2. Verschillend beleefde urgentie. Bedrijven denken vanuit de markt en hun marktpositie. Hun focus ligt bij sectorale knelpunten en continuïteit van het bedrijf. Scholen hebben een bredere maatschappelijke taak en bedienen meerdere sectoren en een groot aantal bedrijven.



Scholen hebben daarbij, kijkend naar instroom, bekostiging en regionale positie dus vaak andere prioriteiten dan bedrijven.

3. **Vrijblijvendheid.** In de interviews hebben we zowel van de kant van het onderwijs als van de kant van het bedrijfsleven gehoord dat het doorbreken van vrijblijvend een belangrijke voorwaarde is voor structurele samenwerking. Die vrijblijvendheid wordt door onderwijspartners en bedrijfspartners anders beleefd. Ondernemers vinden vaak dat scholen moeilijk in beweging te krijgen zijn omdat ze gericht zijn op de eigen problemen. Als de sectorale problemen niet direct in het verlengde van die belangen liggen, geven scholen vaak niet thuis. Scholen hebben moeite om de bedrijven vast te houden die zij nodig hebben om een volwaardige praktijkcomponent te kunnen bieden.

Op grond van het bovenstaande stellen we op basis van dit onderzoek, dat het ons wenselijk lijkt om de regeling te continueren. Respondenten, zowel deelnemers uit het bedrijfsleven als de onderwijsinstellingen, geven aan dat beoogde doelstellingen zonder de BiB-regeling niet zouden zijn bereikt. Bepaalde activiteiten zullen zonder BiB-subsidie niet kunnen worden gecontinueerd.

## **6.2 Aanbevelingen**

We gaan bij de aanbevelingen uit van drie niveaus:

1. De regeling in breder verband, als één van de instrumenten om samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven te stimuleren.
2. De inhoud van de regeling.
3. De uitvoering van de regeling.

### **6.2.1 De regeling in breder verband**

De waarde BiB-regeling ligt in de bijdrage aan het verbinden van scholen en bedrijven rondom praktijkleren en in het versterken van de relaties op langere termijn. De werkzaamheid van de regeling wordt versterkt als de regeling correspondeert met en ondersteund wordt door flankerend beleid.

We zien daarvoor verschillende mogelijkheden:

- Bij het bevorderen van een betere verbinding tussen bedrijven en scholen dienen ook andere regelingen voor scholen en bedrijven, buiten de BiB-regeling, betrokken te worden. Door meer in de breedte te kijken naar de inzet van beleidsinstrumenten en regelingen, de effecten daarvan en de specifieke rol die de BiB-regeling daarin speelt, kunnen de regelingen gericht en effectiever ingezet worden. De economische waarde van een betere verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven is duidelijk. De invalshoeken en belangen van de betrokken actoren (scholen en bedrijven) liggen echter maar gedeeltelijk op dezelfde lijn. Regelingen en beleidsinstrumenten zouden er aan kunnen bijdragen om die invalshoeken en belangen meer op één lijn te krijgen, bijvoorbeeld door de samenwerking met bedrijven beter in de opdracht aan de onderwijsinstellingen te verankeren en de onderwijsinstellingen ook daarop af te rekenen.
- EZ zou gericht informatie kunnen verstrekken aan bedrijven over de waarde van samenwerking voor bedrijfsleven en sectoren. Dit kan scholen helpen bij het werven van samenwerkingspartners.

- Inbouwen van stimulansen en prikkels om samenwerking te stimuleren. Dat kan op verschillende manieren. Een aantal mogelijkheden:
  - Met wet Bio:docentenstages verplicht stellen.
  - Bedrijven betrekken in de examinering van studenten.
- Vraag daarbij is in hoeverre je zaken wettelijk, met regels of geld moet afdwingen of dat bijv. onderwijskoepels hierin een verantwoordelijkheid krijgen.
- Het (stimuleren van) organiseren van verbanden van bijv. praktijkbegeleiders. Denk bijv. aan Pact, organisatie van praktijkbegeleiders in de techniek.
- Koppelen van samenwerkings-elementen aan de bekostiging vanuit OCW. Maar ook het oormerken van budgetten in de OCW-bekostiging voor de samenwerking met bedrijven op het gebied van praktijkleren.
- Het belonen van actieve en gemotiveerde leerbedrijven ten opzichte van leerbedrijven die hun leertaken minder serieus nemen. Bijvoorbeeld op basis van de bevindingen van de jaarlijkse controle van de erkenning als leerbedrijf door de kenniscentra. Het komt voor dat er in het belang van alle partijen (bedrijf-leerling-onderwijsinstelling) geen drijfveer is om de competenties middels praktijkleren te verhogen; het bedrijf wil een leerling die een kunstje kan en snel op uitvoerend werk ingezet kan worden, de leerling wil zo snel en makkelijk mogelijk het diploma en de onderwijsinstelling wil een zo hoog mogelijk slagingspercentage).

## 6.2.2 De inhoud van de regeling

We hebben vastgesteld dat de regeling als instrument in hoofdlijnen goed gefunctioneerd heeft. Toch zien we een aantal mogelijkheden om de inhoud van de regeling verder te verbeteren.

- *Nader specificeren van het begrip vernieuwend:* Binnen alle BiB-projecten moet sprake zijn van vernieuwing of verbetering, omdat ze anders niet voor subsidie in aanmerking waren gekomen. In de toelichting op de subsidieregeling staat vermeld dat er bewust is gekozen om veel ruimte te laten voor de concrete invulling van een project. In de toelichting wordt het begrip vernieuwing uitgebreid toegelicht met voorbeelden. Uit de tussenevaluatie blijkt dat het begrip van vernieuwing bij de doelgroep zich wel duidelijk is, maar tevens is de doelgroep twijfelachtig over de bijdrage van de projecten aan vernieuwing van het praktijkleren. Dit is mogelijk te wijten aan de onduidelijkheid van het begrip, omdat er in alle projecten sprake moet zijn van vernieuwing (of volstaat alleen verbetering?). In het overgrote deel van de gevallen zijn de activiteiten niet nieuw of uniek in Nederland. De vernieuwing is vooral lokaal en veel projecten lijken op elkaar. In de projectanalyses kwam het vernieuwende aspect (zoals ook opgenomen in de regeling in termen van innovatief, experimenteel, origineel, inventief, onorthodox) niet echt naar voren.
- Het is de vraag of EZ in de nieuwe aanvraagronde weer meer van hetzelfde wil zien of meer echt vernieuwende aanpakken die als voorbeeld kunnen dienen voor andere bedrijven en onderwijsinstellingen? Het is ons advies te kijken of in de regeling een verduidelijking van het begrip vernieuwing kan worden opgenomen (scherper stellen en minder ruimte laten). Tevens kan SenterNovem worden voorzien van criteria op basis waarvan de vernieuwing moet worden beoordeeld. Zowel potentiële aanvragers als de beoordelaars kunnen dan beter bepalen of het project voor subsidie in aanmerking komt.

- *Uitbreiden subsidieregeling:* In de toelichting op de regeling is opgenomen dat de uitbreiding van het samenwerkingsverband met meer deelnemers zoals meerdere (MKB-)ondernemers, maar ook bijvoorbeeld hogescholen, wenselijk is. HBO-instellingen, niet-MKB ondernemingen, verenigingen en stichtingen kunnen in principe voor BIB-subsidie in aanmerking komen als hun kosten in het project maar rechtstreeks bijdragen aan de verbetering van het praktijkleren binnen het (v)mbo en mkb.
- De wijze waarop de doelmatigheid van de projecten wordt gemeten verder verbeterd zou kunnen worden, bijv. door per project heldere prestatie-indicatoren te eisen. Bijvoorbeeld feitelijke instroomcijfers, aantal schoolverlaters met diploma, uitval of duur tussen afstuderen en het vinden van een baan.

### 6.2.3 Uitvoering

Deels gaat het erom zo goed mogelijk te benutten wat er tot stand is gekomen. Dus kennisdisseminatie en mensen met elkaar in contact brengen. Hier ligt ook een belangrijke taak voor SenterNovem.

Verbetering in de uitvoering van de regeling zelf. Wijze van aanvragen, verantwoorden, ontsluiten en doorontwikkelen van de opgebouwde kennis.

- Heroverweeg passage over verplichtingen: In artikel 2 van de subsidieregeling staat dat 'Geen subsidie wordt verstrekt indien de aanvrager voor het indienen van de aanvraag ter zake van het project reeds verplichtingen is aangegaan'. Uit de tussenevaluatie blijkt dat er in de meeste gevallen al sprake was van samenwerking. Dit kan potentiële aanvragers afschrikken. Bovendien, hoe ga je toetsen dat er voorafgaand aan indiening geen verplichtingen zijn aangegaan? Kun je niet beter stellen: de kosten zijn subsidiabel vanaf het moment van indiening?
- Stimuleer uitwisseling tussen projecten: SenterNovem/EZ kan meer doen aan kennisdeling en -verspreiding en het leggen van verbindingen tussen projecten. Projecten zouden meer kunnen profiteren van elkaars ervaring, maar weten elkaar vaak niet op het goede moment te vinden. SenterNovem kan hierin een match maken en projecten met elkaar in contact brengen. De jaarlijkse projectleiderbijeenkomsten vormen hiervoor een goede opmaat. Ook kan EZ een groter appel doen op brancheorganisaties, kenniscentra en O&O-fondsen om bij te dragen aan kennisverspreiding door bijvoorbeeld bijeenkomsten te organiseren of een website in te richten voor ondernemers.

- In de subsidieregeling en het aanvraagformulier kan een onderscheid gemaakt worden tussen initieel en post-initieel onderwijs (enerzijds BOL, BBL en anderzijds werknemers). In het aanvraagformulier en model-projectplan wordt hier niet expliciet om gevraagd. In de projectanalyses blijkt dit onderscheid niet en is niet op te maken om welke doelgroep het nu precies gaat. Dit zou de duidelijkheid in de monitoring en evaluatie van de effecten van de regeling ten goede komen.
- De subsidieregeling is doorlopend van karakter; er wordt geen gebruik gemaakt van een tendersystematiek. De Europese Commissie heeft in de december 2008 laten weten dat beoordeling van ESF-projectaanvragen op basis van first-come-first-serve niet mag. Zij baseren zich daarbij op de regels van sound financial management. Een lidstaat moet alle projectaanvragen beoordelen en de aanvragen die het beste aan vast te stellen criteria voldoen toekennen. Dit oordeel van de Europese Commissie heeft betrekking op de Europese subsidiegelden en werkt door in de ESF-subsidieregeling van het Ministerie van SZW. De vraag is daarnaast of het wenselijk is om het systeem van first-come-first-serve te handhaven, aangezien hierdoor (mogelijkerwijs) kwalitatief goede projectaanvragen uitsluit. Het is een optie om kwaliteitscriteria in de regeling op te nemen.
- In de interviews werd het belang voldoende draagvlak bij het bestuur in het onderwijs herhaaldelijk genoemd. De inzet van tijd en capaciteit vereist dit draagvlak. Een suggestie is een draagvlakverklaring van het bestuur van de onderwijsinstelling en de directie van het bedrijf bij de subsidieaanvraag om het commitment aan de uitvoering voor de partners zelf te benadrukken.
- Om voldoende tijd en capaciteit in het onderwijs beschikbaar te stellen voor het subsidieproject moet hiermee in de ontwikkeling van de onderwijsprogramma's rekening worden gehouden. In de openstelling van de regeling en beoordelingstermijn dient rekening te worden gehouden met de jaarcyclus.
- Geef in de contacten duidelijk aan wat de aard en doelstelling is van het contact. Geef duidelijk aan wanneer het om advies en wanneer het om beoordeling gaat.
- Projecten kunnen maximaal drie jaar duren. Gedurende drie jaar kunnen veel dingen veranderen en kunnen bijvoorbeeld bedrijven zich terugtrekken en vervangen worden door andere bedrijven. Uit de evaluatie komt herhaaldelijk naar voren dat de regeling onvoldoende ruimte biedt om met deze veranderingen om te gaan. Uit navraag bij SenterNovem blijkt dat het wel degelijk mogelijk is om te schuiven met budgetten en samenwerkingspartners, maar dat de projectleiders niet altijd van deze mogelijkheden op de hoogte zijn. In sommige gevallen wordt onvoldoende ruimte ervaren, terwijl deze ruimte er blijkbaar wel is. Communicatie is hierin mogelijk het belangrijkste knelpunt. Het verdient de aanbeveling om de communicatie over de mogelijkheden voor het schuiven met budgetten en samenwerkingspartners richting de projectleiders te verbeteren (SenterNovem geeft aan dat zij dit onderkend en dat voor de BiB-projecten 2009 een oplossing is bedacht in de vorm van 'schoenlepelgesprekken').
- De subsidieregeling stelt dat de cofinanciering van 50% nagenoeg in gelijke verhouding tussen de bedrijven en onderwijsinstellingen moet zijn. Indien in de praktische uitvoering blijkt dat een bedrijf meer uren inzet dan begroot t.o.v. de onderwijsinstelling of vice versa dan biedt de regeling volgens de ondervraagden weinig ruimte om met deze cofinanciering te schuiven. Ten

aanzien van de cofinancieringsverhouding tussen de samenwerkingspartners is meer flexibiliteit gewenst.

- In het verlengde van bovenstaande 2 punten: een suggestie die door ondervraagden is gedaan om te sturen op gerealiseerde output in plaats van gerealiseerde kosten.

### 6.3 Uitkomsten van de werkconferentie op 11 maart 2010

Op 11 maart 2010 is, in het verlengde van de tussenevaluatie van de BiB-regeling, een werkconferentie georganiseerd met een brede vertegenwoordiging van de partijen die een rol spelen bij de samenwerking tussen scholen en bedrijven.



Doel van de werkconferentie was om met de uitkomsten van de evaluatie in de hand samen met de verschillende betrokken spelers vast te stellen hoe die olievlekwerking kan worden versterkt en hoe er in Nederland meer vaart kan komen in de intensivering van samenwerking tussen scholen en bedrijfsleven.

In de werkconferentie kwam de vraag aan de orde of de bevindingen uit de tussenevaluatie breder gelden voor de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. En daaraan gekoppeld was de vraag hoe de wervende kracht van best practices voor uitbreiding van de samenwerking - die onmiskenbaar belang heeft voor onderwijs en voor bedrijven - versterkt en uitgebreid kan worden.

We vatten hieronder de uitkomsten van de werkconferentie samen:

#### *Natuurlijke spanning op de samenwerkingsrelatie*

Het onderwijs heeft een meervoudige opdracht: naast het overdragen van vakkennis en vakvaardigheden, gaat het ook om algemene competenties en burgerschap. Het bedrijfsleven heeft één belang: competente mensen voor het bedrijf. Daardoor staat er altijd een zekere spanning op de samenwerking onderwijs bedrijfsleven.

#### *Urgentie, wensen en mogelijkheden zijn sterk branchegebonden*

De urgentie van de samenwerking is sterk branchegebonden. Opvallend is bijvoorbeeld dat de technieksector verreweg het meeste BiB-projecten kent. Dat hangt samen met het feit dat in de techniekbranche het werven van goed gekwalificeerd personeel al jaren een groot knelpunt is dat hoge prioriteit heeft. Als de urgentie in een branche hoog is, zie je ook dat bedrijven en branche actief initiatieven nemen om tot samenwerking te komen. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de horeca. Daar heeft de brancheorganisatie het initiatief genomen om docenten bij de aangesloten bedrijven op te leiden en stages aan te bieden, opdat zij zo goed mogelijk weten wat er speelt in de praktijk.

## *Samenwerking organiseren op regionaal niveau*

Uit de werkconferentie kwam naar voren dat het speelveld voor de samenwerking sterk regionaal bepaald is. Wie in de samenwerking betrokken is, of betrokken moet worden is mede afhankelijk van de wijze waarop organisaties regionaal opereren. Eén van de succesfactoren voor geslaagde regionale samenwerking is dat de juiste partners op het juiste niveau aan tafel zitten.

## *Rol brancheorganisaties en O&O-fondsen bij verbreding*

Ten aanzien van brancheorganisaties en O&O fondsen werd geopperd dat zij een belangrijke rol kunnen spelen als het gaat om vasthouden en uitbreiden van resultaten van de BiB-regeling. Er zijn veel waardevolle concepten en modellen ontwikkeld. Om die breder te benutten en te verbreden is een brancheorganisatie of O&O fonds een zeer geschikte partij.

## *Afstemming tussen de lagen is noodzakelijk*

De grote lijn voor het versterken van samenwerking wordt meestal uitgezet op bestuurlijk niveau. Op uitvoeringsniveau moeten mensen 'gaan lopen' en invulling geven aan de samenwerking. De dynamiek die ontstaat heeft een aantal belangrijke aandachtspunten.

- a) ROC-bestuurders moeten niet alleen naar buiten zeggen dat samenwerking belangrijk is, maar vooral ook in de eigen organisatie de voorwaarden scheppen. Capaciteit, ruimte (letterlijk en figuurlijk) zijn voor uitvoerders de cruciale voorwaarden.
- b) Bij het creëren van de voorwaarden spelen staf- en beheersdiensten in de scholen een belangrijke rol. Als die niet aangestuurd/geïnstrueerd worden op het ruimte scheppen voor samenwerking komt de docent in een spagaat: de docent krijgt een opdracht, maar zijn eigen organisatie maakt het uitvoeren van die opdracht onmogelijk.
- c) Op docentenniveau is van belang dat er ruimte geschapen wordt en faciliteiten zijn. Maar ook leiderschap is van belang. De opdracht mag niet vrijblijvend zijn. Docenten moeten er ook op worden afgerekend, in de aansturing en in de P&O-cyclus.

Praktijkopleiders en docenten zijn als duo of als team een succesfactor van betekenis voor het verbeterde praktijkleren. Een belangrijke vraag voor de betrokken organisaties is hoe hen te behouden als succesfactor nadat het gesubsidieerde project is afgerond.

## *'Prikkel achter de deur'*

Kijkend naar de gevoelde urgentie bij bestuurders werd in de workshop rendement aangegeven dat de financiële prikkels in het onderwijs niet goed werken. In de bekostiging voor de scholen zit nauwelijks een prikkel voor a) het bedienen van de markt/de sector, b) de aansluiting van de deelnemer op die markt. De huidige financiële prikkels zijn vooral gericht op het binnenhalen van zoveel mogelijk deelnemers. Of de deelnemer met een diploma ook aan de bak komt, of dat sectoren met instroomtekort bediend worden, vormt in de huidige situatie –strikt financieel gezien – geen prikkel voor de school.

In de werkconferentie is de suggestie gedaan om op deze punten ook met geld te sturen. Niet zozeer in de vorm van een stok achter de deur als wel een 'prikkel achter de deur'. Als voorbeeld is gewezen op de afspraken met gemeenten en scholen over het terugdringen van voortijdig schoolverlaten. Dat heeft gewerkt.

## *Kennisdisseminatie*

Ontwikkelde leermiddelen laten zich vrij eenvoudig dissemineren door ze beschikbaar te stellen op internet. Daarbij is mogelijk een rol weggelegd voor de bedrijfstakgroepen (BTG's) door binnen deze BTG's 'peergroups' of forums te vormen die zich met de disseminatie van kennis op de verschillende activiteiten binnen de BiB (conform onderstaande grafiek) bezighouden. Het uitwisselen van leerervaringen ten aanzien van projectorganisatie of verhogen van rendement van de samenwerking vraagt intensiever contact tussen projecten.

## *Aanbevelingen bij het verhogen van continuïteit*

- a) Borg de samenwerking in P&O cyclus.
- b) Zorg voor goede horizontale verbindingen (bedrijf- school op niveau uitvoerders en op niveau bestuurders) en verticale verbindingen (zorg voor congruentie op bestuurlijk/management en uitvoerend niveau, in de school en in het bedrijf)
- c) Regel de verhouding op langere termijn van projectorganisatie en staande organisatie. Zorg dat je iets neerzet dat uit zichzelf verder kan functioneren. Daarbij is het van belang dat de uitvoering niet afhankelijk wordt van subsidiegeld, maar regulier wordt bekostigd. Subsidiegeld komt het beste tot zijn recht als een soort van R&D budget, waarmee je innoveert en daarmee kwaliteit en/of productiviteit verhoogt.
- d) Als je samenwerking wilt bevorderen, dan is het verstandig om elkaars uitgangspunten en overwegingen goed te begrijpen. Op basis van heldere verwachtingen is het prettiger zaken doen. Leg die verwachtingen dan ook maar gewoon vast als een zakelijke overeenkomst.
- e) Olievlekwerking van succesvolle projecten is een illusie als dat niet georganiseerd is. Verspreiding van kennis en contacten is teveel een persoonlijke kwestie, zolang dit niet in de structuur ingeweven is.

## **Bijlage 1. Vragen internetenquête**

De vragenlijst treft u in deze versie nog als aparte bijlage aan. In de definitieve versie wordt deze als bijlage in het rapport opgenomen.



## **Bijlage 2. Interviewleidraad onderzoek BIB-regeling**

In het evaluatiekader is aangegeven welke onderwerpen ook in de interviews aan bod komen. In deze interviewleidraad zijn deze onderwerpen in een voor het gesprek logische volgorde gezet en vertaald naar (een groslijst van) vragen. Afhankelijk van het project en de beschikbare informatie uit dossiers en vragenlijst, zal in de interviews een selectie uit de vragen worden gemaakt. Alle rubrieken komen in ieder interview aan bod.

De vragen hebben we ondergebracht in de volgende vijf rubrieken:

1. Doelen en relevantie.
2. Succes- en faalfactoren in het project.
3. Potentie van de projectactiviteiten.
4. Resultaten.
5. Advies over de regeling.

Voor de onderwijsdeelnemers (groepsgesprekken) zijn aparte vragen opgenomen.

## Doelen & relevantie

1. Zijn de doelen van het subsidieprogramma vooraf duidelijk omschreven?
2. Wat was uw voornaamste doelstelling met het project?
3. In hoeverre werkte u voorafgaand aan het project al samen met de projectpartners?
4. Heeft de BIB bijgedragen aan het tot stand komen van de samenwerking? (Zo ja, waarom?)
5. In hoeverre sluit het subsidieprogramma BIB aan bij de behoeften van uw organisatie?

## Succes- en faalfactoren

6. Wat is de voortgang van het project?
7. Tegen welke knelpunten bent u aangelopen in het project?
8. Welke consequenties hebben deze knelpunten voor de slaagkans van uw project?
9. Hoe beoordeelt u de samenwerking tussen school en bedrijf in het project waaraan u deelneemt?
10. In welke verhouding staat de inbreng van de verschillende partners in het project?
11. Kunt u voor elk van de door u genoemde knelpunten aangeven wie volgens u dit knelpunt op zou moeten lossen?
12. Kunt u voor elk van de door u genoemde knelpunten aangeven in hoeverre u verwacht dat dit knelpunt zich een volgende keer weer voordoet?
13. In welke mate is het programma succesvol in het behalen van de gestelde doelen?
14. Wat zijn succesfactoren in het project (organisatie, samenwerking, activiteiten, continuïteit)?
15. Wat zijn de faalfactoren (organisatie, samenwerking, activiteiten, continuïteit)?
16. Hoe waarborgt u de continuïteit van het project?

## Potentie van de projectactiviteiten

17. Wat is de potentie van de projectactiviteiten kijkend naar BiB-doelstellingen, doelgroepen, verbreding en verduurzaming?

## Resultaten & effecten

18. In hoeverre worden de doelstellingen van het project gerealiseerd? (inschatting t.n.t. + verwachting voor het eindresultaat?)
19. Waar kunt u dat uit aflezen?
20. Welke doelgroepen worden bereikt? En wanneer (tijdens, na afloop van het project)?
21. In welke mate heeft het project uw samenwerking op het gebied van praktijkleren beïnvloed?
22. In welke mate zijn binnen het project aantoonbaar *nieuwe* initiatieven (die voorheen nog niet plaatsvonden) tussen ondernemer(s) en beroepsonderwijsinstellingen op het gebied van praktijkleren tot stand gekomen?

23. In welke mate zijn *bestaande* initiatieven op het gebied van praktijkleren verder uitgebouwd?
24. In welke mate heeft de vernieuwing / verbetering plaatsgevonden van het praktijkleren (op vorm, inhoud, proces, taakverdeling)?
25. In welke mate is het beroepsonderwijs naar uw mening, als gevolg van het project, aantrekkelijker geworden?
26. In welke mate draagt het project bij aan de aansluiting van de kennis en vaardigheden van de (v)mbo'ers bij de vraag van de aan het project deelnemende ondernemer(s)?
27. In hoeverre verwacht u dat de inzetbaarheid van onderwijsdeelnemers op de arbeidsmarkt vergroot?
28. In welke mate heeft het project geleid tot een vermindering van schooluitval?
29. In welke mate heeft het project geleid tot hogere motivatie van de onderwijsdeelnemers?
30. Ziet u naar aanleiding van het project verandering in de belangstelling voor de opleiding bij de onderwijsdeelnemers?
31. In welke mate heeft uw deelname aan het BiB-project u nieuwe kennis en inzichten verschaft? (samenwerking, werkprocessen, eisen aan studenten, opleidingen)
32. In welke mate werken de resultaten door naar andere delen van de betrokken organisaties?
33. Welke activiteiten hebben de grootste potentie om bij te dragen aan het behalen van de doelstelling?
34. Staat het aantal betrokken leerlingen, docenten, praktijkopleiders, et cetera dat wordt bereikt in verhouding tot de kosten?
35. In welke mate zijn de gewenste effecten behaald tegen redelijke kosten?

## Advies over de regeling

36. Kunt u kernachtig omschrijven welke lessen de volgende partijen uit dit project (zouden kunnen) trekken:
  - a. Ministerie van EZ
  - b. SenterNovem
  - c. Onderwijsinstellingen
  - d. Bedrijfsleven
37. Wat zou EZ kunnen doen wat voor u relevanter is dan de Subsidieregeling BIB?
38. Wat is de invloed van de huidige economische recessie op de mate waarin de BiB-regeling voor uw organisatie relevant is?
39. Doorvragen of economische recessie van invloed is op de realisatie van het project, hoe dan etc.
40. Welke mogelijke verbeteringen ziet u voor de regeling?
41. Op welke wijze zouden die verbeteringen van invloed zijn op de diversiteit aan projecten die nu lopen?

## Vragen aan onderwijsdeelnemers

42. Wat is er veranderd in het praktijkleren als gevolg van dit project?
43. In welke mate heeft u het praktijkleren als een verbetering / vernieuwing ervaren? Waar uit zich dit in?
44. In welke mate heeft het vernieuwde of verbeterde praktijkleren het onderwijs voor u aantrekkelijker of boeiender gemaakt? Waar uit zich dit in?
45. In welke mate heeft u een reëler beroepsbeeld gekregen?
46. Wie en wat heeft daaraan bijgedragen?
47. In welke mate ziet u door het project betere kansen voor uzelf op de regionale arbeidsmarkt?
48. Wie en wat heeft bijgedragen aan die betere kansen?

## Bijlage 3. Overzicht gesprekspartners interviews

Project	Wie
<b>BiB08052</b>	Jos Reulen, interim projectleider Frans Brouwer, directeur thuiszorg Hoofd opleiding
<b>BiB07053</b>	Marco Lammers ROC Jos Toebes college directeur techniek schuift mogelijk ook aan
<b>BiB07069</b>	Arien van Pelt Mogelijk teamleider vanuit school
<b>BiB07054</b>	Freek van Kol
<b>BIB 07012</b>	Bert van Straten
<b>BIB 07070</b>	Haaije Pieter van der Wal
<b>BIB 07056</b>	Meta Visser Pascal Tielkens opleidingskundige schuift mogelijk ook aan
<b>BIB 07084</b>	Joop van Hedel
<b>BiB07034,</b>	C. Geertzen,
<b>BiB07043</b>	Wim Appels
<b>BiB07063</b>	Michiel Brouwer
<b>BiB07051</b>	Jan Driessen
<b>BIB07018</b>	Jan van Gent
<b>BIB07057</b>	Mark Appel
<b>BIB07077</b>	Jan-Otto Blanken Er zullen 1 a 2 anderen aanschuiven die inhoudelijk meer op de hoogte zijn.
<b>BIB08078</b>	Projectleider: Sander Verheul
<b>BiB08014</b>	Edwin Versluis
<b>BiB07039</b>	Jessie Voermans (is ook projectleider)
<b>BiB07055</b>	Dhr. René Moesman
<b>BiB08059</b>	P. Derksen en B. Scheurs

## Bijlage 4. Samenstelling van geraadpleegde studenten

Onderwijs	Niveau	Aantal studenten	Sectoren
<b>Vmbo</b>			
2 <sup>e</sup> - 4 <sup>e</sup> jaar	2, 3, 4	4	Handel/techniek
3 <sup>e</sup> jaar	2	8	Groen/dierenverzorging
3 <sup>e</sup> jaar	2-4	3	Bouw/schilderen
3 <sup>e</sup> jaar	2	2	horeca
3 <sup>e</sup> en 4 <sup>e</sup> jaar	2-4	8	handel
<b>Mbo</b>			
2 <sup>e</sup> – 4 <sup>e</sup> jaar	3, 4	5	Administratief/secretarieel
2 <sup>e</sup> – 4 <sup>e</sup> jaar	3,4	4	Kappersopleiding
4 <sup>e</sup> jaar	3, 4	2	Techniek
1 <sup>e</sup> jaar	2	5	Techniek
	2, 3	2	Techniek
	2, 3	4	Techniek
2 <sup>e</sup> - 4 <sup>e</sup> jaars	3	2	Groen
	1	4	Bouw
<b>BBL</b>			
1 <sup>e</sup> jaar	2	3	Techniek
<b>Werknemers</b>	2, 3	3	Thuiszorg

Bijlage 5. Looptijd en fase van de projecten

