



**Truck Academy: een rol voor het bedrijfsleven bij clustering in het mbo**

# Truck Academy: een rol voor het bedrijfsleven bij clustering in het mbo

Begeleidingsgroep	2
Toepassing in de praktijk: de Truck Academy	3
De selectie van de Truck Academies	5
Amsterdam en Rotterdam	6
Invloed op instroom studenten	6
Invloed op onderwijskwaliteit	6
Invloed op samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs	7
Invloed op mbo-instellingen intern: legitimiteit en ondersteuning	7
Samenwerking mbo-instellingen onderling	8
Samenwerking bedrijven onderling	8
Werkende principes	9
Lessen bij de Truck Academy	11
Bijlage: De cases Amsterdam en Rotterdam	13
Colofon	17

## Begeleidingsgroep

Dit rapport is tot stand gekomen in samenspraak met een begeleidingsgroep van CMMBO en betrokkenen.

CEES JAN VAN OVERVELD, SECRETARIS Commissie Macrodoelmatigheid MBO  
 CHIEL RENIQUE, COMMISSIELID Commissie Macrodoelmatigheid MBO  
 IRENE WOLFF-KINNEGING, SENIOR BELEIDSADVISEUR Samenwerkingsorganisatie  
 Beroepsonderwijs Bedrijfsleven  
 CAROLINE BEKKERING, ADVISEUR WERKGEVERSZAKEN BOVAG



Bron foto: TechniekBeeldbank.nu

## Truck Academy: een rol voor het bedrijfsleven bij clustering in het mbo

**Kwalitatief onderwijs en voldoende instroom vragen om actie van zowel bedrijven als ROC's: samenwerking en zwaartepuntvorming kunnen het beroepsonderwijs versterken. ROC's kunnen daartoe initiatieven nemen maar ook het bedrijfsleven kan een belangrijke rol spelen. Niet alleen door te investeren in faciliteiten en onderwijsinhoud van mbo-opleidingen, maar ook door te 'bemiddelen' tussen instellingen onderling.**

Techniekcampussen, Centra voor Innovatief Vakmanschap, het Regionaal Investeringsfonds MBO. Overal in het land ontstaan initiatieven waarin opleidingsinstututen en bedrijfsleven samenwerken om het MBO-onderwijs te verbeteren. Vaak met het doel de onderwijskwaliteit te verbeteren, en vaak ook met de ambitie meer instroom in de opleidingen te realiseren. Een steeds vaker gehoord voornemen bij deze initiatieven is zwaartepuntvorming, ook wel 'clusteren' genoemd.

Kortgezegd houdt dit in dat mbo-instellingen het aanbod van specifieke opleidingen in een grote regio op één plek concentreren, in plaats van dat te verdelen over verschillende mbo-instellingen. Dit voorkomt allereerst dat nabijgelegen mbo-instellingen met elkaar concurreren om schaarse studenten. Ten tweede kan het efficiënter zijn, omdat niet iedere opleiding voor zich hoeft te investeren in hoogwaardig onderwijs. Door deze schaalvergroting is het dan eerder haalbaar om de laatste technologie naar de school te brengen, vooral in sectoren waar stevige investeringen nodig zijn om de laatste techniek beschikbaar te hebben voor studenten.

### Toepassing in de praktijk: de Truck Academy

In de bedrijfsautotechniek speelde de noodzaak om tot clustervorming in het onderwijs te komen al tien jaar geleden. Het bijzondere is dat het initiatief daartoe kwam van de brancheorganisatie: BOVAG. BOVAG organiseert dertien mobiliteitsbranches, waaronder de truckdealers, maar ook de onafhankelijke autobedrijven.

Vanaf 2006 waren BOVAG-leden in diverse regio's actief om de opleiding van studenten te concentreren op één onderwijsinstelling. De samenwerking zou van onderop tot stand komen, waarbij BOVAG-leden samen met de scholen per regio tot afspraken zouden komen. In 2014 trok de BOVAG het initiatief sterker naar zich toe, samen met een belangrijke partner op dit terrein, het Ministerie van Defensie. In juni 2015 maakte BOVAG bekend dat de brancheorganisatie het aantal ROC's met wie zij samenwerkt voor deze opleidingen in 2016 wilde terugbrengen tot negen. Minder opleidingen, maar met grotere klassen. Het doel van de Truck Academy was om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren door gerichte investeringen vanuit het bedrijfsleven en daardoor ook de instroom van studenten op deze opleidingen toe te laten nemen. In het persbericht waarin de organisatie haar voornemen bekend maakte, legde BOVAG het zo uit:

*"Op dit moment zijn er nog ruim 25 locaties waar de opleiding bedrijfsautotechniek wordt verzorgd. Dat zijn er te veel. Elke locatie heeft gemiddeld niet meer dan 50 leerlingen, verspreid over drie niveaus en meerdere leerjaren. Door terug te gaan naar negen locaties worden de klassen groter. Omdat de opleiding relatief duur is en de investeringsmogelijkheden voor ROC's beperkt, is het noodzakelijk om meer leerlingen – en daarmee meer bekostiging – per opleidingslocatie te realiseren. Dat geeft de overgebleven gespecialiseerde opleidingslocaties meer armslag om te investeren in de kwaliteit van het truckonderwijs. Ook kan het bedrijfsleven gericht en efficiënter mee investeren in deze scholen."*

BOVAG voegde de daad bij het woord. Uit de bestaande opleidingen werd binnen een grote regio één centrale 'leverancier' geselecteerd. Verspreid over Nederland werden er uit de 25 bestaande opleidingen 9 geselecteerd. Deze opleidingen mochten het predicaat 'Truck Academy' voeren. Op 8 juli 2015 werd het eerste convenant voor het inrichten van een Truck Academy getekend tussen 10 truckdealers en een onderwijsinstelling.

Door een beperkt aantal opleidingslocaties te selecteren, kunnen bedrijven daar gericht en duurzamer in investeren. Dat is nodig omdat de investeringen in deze opleidingen groot zijn. Het vraagt immers nogal wat van het beschikbare budget om steeds de meest actuele modellen trucks of technologische opstellingen aanwezig te hebben binnen de muren van elke school. Het idee is dat deelnemende bedrijven door te clusteren kunnen zorgen dat geselecteerde mbo-instellingen beschikken over de nieuwste modellen en techniek, wat de opleiding kwalitatief beter maakt en aantrekkelijker voor studenten.

Andere voordelen voor de opleidingen zijn dat de aangesloten bedrijven door het jaar heen stageplekken en excursies aanbieden. Verder verzorgen medewerkers gastlessen aan leerlingen en krijgen docenten bijscholing bij importeurs. Dit is opgenomen in het programma GO4Trucks dat wordt ondersteund door OOMT.

Op papier is dit een logisch concept, maar hoe krijgt dat in de praktijk vorm? Hoe organiseren BOVAG, truckbedrijven en scholen de selectie en inrichting van de Truck Academy? Wat betekent het voor de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs? Hoe werken de scholen in een regio onderling samen en wat is het effect op de plek waar studenten hun opleiding volgen? Hoe hebben de bedrijven hun onderlinge afstemming vormgegeven? Welke ervaringen zijn de afgelopen jaren al opgedaan, en welke interventies hebben BOVAG en scholen al doorgevoerd om uiteindelijk bij te dragen aan het doel van voldoende en goed opgeleide studenten? Zien we al effecten op de studentenaantallen?

Al deze vragen onderzocht Birch door te spreken met een aantal scholen en bedrijven, door aantallen studenten in beeld te brengen en door met experts samen lessen te trekken. Met de Truck Academies Amsterdam en Rotterdam als casus.

## De selectie van de Truck Academies

Het initiatief voor het starten of stoppen met bepaalde opleidingen ligt in Nederland bij ROC's. Voor het starten van een opleiding geldt de doelmatigheidseis: het is niet wenselijk als twee mbo-instellingen in een regio dezelfde opleiding aanbieden als er een beperkt aantal studenten is; dat is voor beide aanbieders immers niet doelmatig. Het stoppen met een opleiding is een autonome bevoegdheid van een ROC. Brancheorganisatie BOVAG had eerder gezien dat in zijn branche Gemotoriseerde Tweewielerbedrijven meerdere individuele ROC's om bedrijfseconomische redenen (hoge kosten, weinig studenten) stopten met het aanbieden van deze opleiding, met als effect dat er landelijk gezien te weinig opleidingsplaatsen overbleven. Dit was één van de aanleidingen om in de branche Truckbedrijven zelf het initiatief te nemen. De ambitie ontstond om met de branche en de mbo-instellingen te komen tot een beperkt aantal aanbieders van opleidingen in de bedrijfsautotechniek. BOVAG had zelf berekend dat zeven tot negen plaatsen in het land effectief en efficiënt zouden zijn om een hoogwaardig aanbod met voldoende schaal te realiseren en tegelijkertijd voor alle bedrijven en studenten een overkombare reisafstand te organiseren. Operationeel gebeurde dit in de stuurgroep Go4Trucks met als deelnemers de merkdealers, OOMT, RAI, Innovam en BOVAG. De wens van BOVAG was om met de scholen zelf tot een selectie te komen van doelmatige opleidingen. BOVAG heeft de ROC's niet formeel daartoe uitgenodigd, maar hen wel in twee bijeenkomsten geïnformeerd en daarmee in de gelegenheid gesteld in overleg te gaan met BOVAG. Het initiatief van de scholen kwam in de ogen van BOVAG onvoldoende snel, waarop BOVAG besloot in juni 2015 zijn selectie van ROC's bekend te maken. Vervolgens moest die keuze worden opgevolgd in convenanten per Truck Academy.

Deze aanpak van BOVAG gaat uit van een aantal randvoorwaarden die aan de kant van BOVAG goed vervuld leken te zijn: er is een overzienbaar aantal truckdealers per regio, er is een handvol merken trucks (DAF, Volvo, Scania, Mercedes Benz, MAN, Iveco en Renault) en truckbedrijven hebben in een regio vaak meerdere vestigingen. De organisatiegraad onder truckdealers is ook nog eens hoog: vrijwel alle verkochte nieuwe trucks worden verkocht bij BOVAG-leden. Merkdealers zijn weer aangesloten bij een importeur, en ook de verzamelde importeurs steunen via hun organisatie, de RAI, het concept van concentratie in een beperkt aantal Truck Academies.

Naar schatting werkt 75% van de werknemers in de bedrijfsautotechniek bij een merkdealer, de overige 25% werkt bij universele reparatiebedrijven en truckeigenaren met een eigen werkplaats, zoals OV-bedrijven. De grootste 'zelsleutelende' truckeigenaar is geen lid van BOVAG, maar is wel een belangrijke partner in het concept van de Truck Academy: het ministerie van Defensie. De truckbranche behoort tot de sectoren die goed te organiseren zijn, net zoals bijvoorbeeld de chemische industrie of de voedingsindustrie, waar het in beginsel mogelijk is om via één organisatie namens het overgrote deel van de sector afspraken te maken met het onderwijsveld.

Aan de kant van het onderwijs was er toen geen organisatie die namens alle relevante scholen afspraken heeft kunnen maken. De MBO Raad vertegenwoordigt alle ROC's en heeft als één van zijn sectoren Mobiliteit, Transport & Logistiek, Luchtvaart en Rail en Maritiem. De bijeenkomst die de sector heeft georganiseerd tussen BOVAG en directeurs van betrokken opleidingen heeft niet tot afspraken geleid. In de sectorkamer-overleggen van SBB werden hierover evenmin afspraken gemaakt. ROC's ijveren over het algemeen in hun regio om de instroom van studenten; dit initiatief uit het bedrijfsleven vroeg bereidheid van ROC's om – ondanks hun formele autonomie ten aanzien van het opleidingsaanbod – tot afspraken te komen. Deze afspraken (intenties) worden nu soms ROC-breed gemaakt tussen Colleges van Besturen in een

provincie. ROC's hebben nog nauwelijks ervaring met afspraken op het niveau van concrete opleidingen in samenspraak met een brancheorganisatie. Op dat punt bleek het initiatief van BOVAG de ROC's te overvallen.

## Amsterdam en Rotterdam

Het concept van de Truck Academy beoogde zo overeenstemming te realiseren tussen scholen en bedrijven. In de twee cases, Amsterdam en Rotterdam, was er sprake van een verschillend ecosysteem op het gebied van de hoeveelheid en het type bedrijven in de regio en de relatie tussen de regionale mbo-instellingen. In beide regio's werd de keuze van BOVAG gepresenteerd voordat de scholen onderling overeenstemming hadden kunnen bereiken, met elkaar en met BOVAG. Zowel de 'preferred supplier' als de 'non-preferred suppliers' hadden op onderdelen andere inzichten over de rolverdeling in de regio dan het exacte model dat BOVAG bij aanvang voor ogen had. De vroegtijdige keuze van de BOVAG heeft het overleg in de regio wel een sterke impuls gegeven en heeft de facto geleid tot doorontwikkeling van het basismodel van BOVAG (zoals de optie om niveau 2 ook elders aan te bieden). In beide regio's is er nog steeds één ROC dat zich niet neerlegt bij de keuze van BOVAG met in 2017/2018 nog steeds 37 (Zuid Holland) respectievelijk 59 studenten (Noord Holland). Voor een deel zijn dit BBL-studenten van universele truckbedrijven (die niet betrokken zijn in de selectie), voor een kleiner deel zijn dit BBL-studenten van merkdealers die om diverse redenen (als reisafstand) nog kiezen voor een non-preferred supplier. In de regio rond Rotterdam biedt één ROC nog steeds niveau 3 en 4 aan (38 van de 59 studenten bij dit ROC volgen niveau 3 of 4), doordat BOVAG-leden nog steeds BBL-studenten naar dat ROC sturen. BOVAG probeert ook deze leden te overtuigen hun (nieuwe) studenten naar de preferred supplier te sturen.

## Invloed op instroom studenten

Als het gaat om studentenaantallen is er tussen 2012-2016 in Rotterdam een daling te zien en in Amsterdam een stijging in het aantal studenten. In het huidige schooljaar 2017-2018 zien we echter dat beide Truck Academies meer studenten krijgen. We zien dat het totaal aantal deelnemers aan opleidingen Bedrijfsautotechniek tot 2014 daalde, maar vanaf 2015 weer iets stijgt. Dit is het jaar dat BOVAG de regio nam bij de selectie en ontwikkeling van de Truck Academies. Toch is het niet met zekerheid te zeggen dat deze ontwikkeling door dit concept veroorzaakt is, omdat de trend van de negen Truck Academies de landelijke trend in de bedrijfsautotechniek volgt. De Truck Academies vertegenwoordigen nu ongeveer 60% van het totale aantal leerlingen Bedrijfsautotechniek en dat aandeel lijkt steeds verder te stijgen. Het is echter wat vroeg om definitieve conclusies te trekken over de effectiviteit van de Truck Academies over de hele linie. In de volgende paragraaf gaan we daarom in op de invloed van de Truck Academies op de onderwijskwaliteit, die beïnvloed wordt door de samenwerking tussen onderwijsinstellingen, bedrijven onderling en het bedrijfsleven en onderwijs.

## Invloed op onderwijskwaliteit

De zwaartepuntvorming van BOVAG in negen Truck Academies heeft invloed op de samenwerking tussen het onderwijs en het werkveld. Zo blijkt de aanpak ervoor te zorgen dat innovaties vanuit de bedrijven sneller hun weg vinden naar de opleidingen, omdat de bedrijven zich realiseren dat daarmee de kwaliteit van de opleidingen verbetert. Ook hebben beide onderzochte cases geïnvesteerd in nieuwe onderwijsfaciliteiten. In Amsterdam heeft de selectie van de Truck Academy de totstandkoming van één nieuwe opleidingslocatie versneld – en andersom heeft het perspectief van de nieuwe locatie de steun in de regio voor de Truck Academy vergroot.

## Invloed op samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs

In het concept van de Truck Academies verschuift de rolverdeling tussen brancheorganisatie, bedrijven en mbo-instellingen, waarbij alle partijen nu een eigen rol hebben in de samenwerking. De branche onderzocht proactief wat de toekomstige werkgelegenheid zou zijn en hoe het onderwijs, in een sector waar opleidingen kostbaar zijn, zich doelmatiger (en toekomstbestendiger) zou kunnen organiseren. Daarmee breidt de rol van de brancheorganisatie zich uit van belangenbehartiger naar initiatiefnemer van een sectorspecifiek nieuw model. Bedrijven, al dan niet verenigd in een branchevereniging, pakken in de samenwerking en het contact met de scholen een grotere rol. Daarnaast ontpopt de brancheorganisatie zich steeds meer als bemiddelaar tussen de bedrijven en scholen. In de praktijk wordt veel van het 'loopvermogen' om contact te onderhouden met de bedrijven, vervuld door regionale ondernemersorganisaties die prominente BOVAG-leden in hun bestuur hebben, maar zelf geen onderdeel zijn van de BOVAG: de Stichting Bedrijfswagen Wereld Rijnmond en de sterker georganiseerde coöperatie NexTechnician.

Er blijken in de praktijk van beide cases nog wel verbeteringen te behalen. Zo blijkt uit de interviews met deelnemende bedrijven in Amsterdam dat bedrijven weliswaar steeds meer ruimte krijgen om mee te praten, maar dat zij meer directe invloed zouden willen uitoefenen op onderwijsinhoud. In Rotterdam hadden bedrijven soms moeite met de communicatie en samenwerking met de school, omdat er in relatief korte tijd veel personeelwisselingen waren. Zowel mbo-instellingen als het bedrijfsleven moeten wennen aan de verschillende snelheden en manieren van communiceren. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor andere branches die een gelijksoortig initiatief willen ontplooiën.

Daarnaast is structureel persoonlijk contact tussen onderwijs (docenten) en markt (ondernemers en leermeesters) essentieel voor het slagen van de clustering in de Truck Academies. In de Truck Academy Rotterdam was eerst contact met de bedrijven vanuit het management van de techniekopleiding, nu staan de docenten vooraan in de samenwerking. Zij kunnen sneller en makkelijker dingen oppakken met werkplaatschefs en leermeesters van de bedrijven. Waar de bedrijven elkaar op andere fronten stevig beconcurreren, heeft het Truck Academy model geleerd dat alle gesprekken rondom onderwijs een basis-ingrediënt vormen voor goede samenwerking, met name als aan de kant van de bedrijven werkplaatschefs een rol spelen, in plaats van directieleden die immers ook elkaars concurrenten zijn.

## Invloed op mbo-instellingen intern: legitimiteit en ondersteuning

Het effect op de mbo-instellingen is reeds merkbaar. De geselecteerde onderwijsinstellingen geven bijvoorbeeld aan dat het 'label' Truck Academy zorgt voor legitimiteit en ondersteuning intern, waardoor binnen de scholen meer geld vrijkomt om het onderwijs te verbeteren. Bijvoorbeeld door meer capaciteit in te zetten en te zorgen voor betere faciliteiten. Daarnaast gebruiken de scholen de nieuwe titel voor het aantrekken van subsidies. Beide onderzochte Truck Academies investeren in verbetering van de onderwijshuisvesting, ofwel door een nieuw gebouw neer te zetten ofwel door te investeren in verbetering van de bestaande huisvesting. Daarbij verhogen de investeringen van bedrijven, zoals het ter beschikking stellen van trucks of bijvoorbeeld diagnoseapparatuur, de aantrekkelijkheid van de opleidingen. Uiteindelijk ontstaat door de concentratie van opleidingen ook een meer bedrijfsmatig haalbaar scenario: de scholen kunnen gebruik maken van schaalvoordeel. Dit effect wordt vooral ervaren door de preferred suppliers. De non-preferred suppliers die de keuze van de BOVAG niet volgen, hebben vaak al te maken met lage studentenaantallen, die na de introductie van de Truck Academy in de meeste gevallen ook dalen - waardoor de schaalvoordelen daar niet gerealiseerd kunnen worden.

## Samenwerking mbo-instellingen onderling

BOVAG introduceerde met de Truck Academy een vorm van zwaartepuntvorming in het mbo. Maar dat betekent niet dat de niet-geselecteerde opleidingen zijn opgeheven. Een deel van de overgebleven niet-geselecteerde instellingen reageert door een eigen koers te blijven varen, bijvoorbeeld door zich te richten op een niche, of de opleiding te blijven aanbieden zoals die was. Andere scholen kiezen ervoor om hun opleidingen in de bedrijfsautotechniek af te bouwen, of leggen zich toe op het verbeteren van de kwaliteit om daarmee hun eigen Truck Academy te realiseren.

In het model van de BOVAG was het idee dat de samenwerking selectief zou zijn: de lidbedrijven van BOVAG en enkele mbo-instellingen zouden samenwerken om het onderwijs te verbeteren. Bedrijven kunnen eisen stellen aan de kwaliteit in ruil voor een investering en mbo-instellingen worden gestimuleerd om met elkaar samen te werken binnen het eigen wervingsgebied.

De samenwerking tussen mbo-instellingen onderling blijkt nog steeds lastig te zijn vanwege concurrentie (om studenten). Mbo-instellingen met een overlappend wervingsgebied, zo ook de onderzochte Truck Academies, zoeken elkaar niet of nauwelijks op om afspraken te maken over doelmatigheid. Buiten het wervingsgebied nemen mbo-instellingen wel initiatief om gezamenlijk leermiddelen te ontwikkelen. Ook zoeken sommige Truck Academies nu actief de samenwerking met omliggende mbo-instellingen om doorstroom van niveau 2 (dat vaak nog wel wordt aangeboden bij omliggende ROC's) naar niveaus 3 en 4 binnen de Truck Academies te stroomlijnen.

Uit deze ervaringen kunnen we de les trekken dat het georganiseerd bedrijfsleven een bemiddelende rol kan spelen in het doorbreken van concurrentie en het stimuleren van samenwerking en kennisdeling. Aan de start van een dergelijke transitie verdienen argumentatie, informatie en overleg met alle betrokkenen veel aandacht. Vooral naar de niet-geselecteerde opleidingen is het belangrijk om het proces en de voorwaarden aan deelname goed te schetsen om een clustering te doen slagen. Dat kost de nodige tijd, investering en bouwen aan vertrouwen bij de start, maar belooft veel perspectief voor de periode daarna.

## Samenwerking bedrijven onderling

BOVAG beoogde in de ontwikkeling van Truck Academies niet alleen de mbo-instellingen, maar ook zijn lidbedrijven meer onderling te laten samenwerken. In beide Truck Academies werden daarom stuurgroepen opgericht, waarin een aantal bedrijven in de regio zou samenkomen. In beide regio's ontstond de stuurgroep uit een bestaande samenwerking, waardoor er automatisch veel vertrouwen ontstond, maar wat in Rotterdam ook zorgde voor een vernauwing van het samenwerkingsverband. Deze samenwerking komt niet gemakkelijk tot stand, en bleek in beide regio's veel 'loopvermogen' te vergen van BOVAG en van OOMT en Innovam. Ook in het derde jaar na introductie moeten managers van BOVAG-leden nog regelmatig aangesproken worden op de afspraken die op directieniveau zijn gemaakt in het convenant.

De samenwerking concentreert zich op de merkdealers onder de truckbedrijven. Binnen de branche Universele Autobedrijven van BOVAG is er een subafdeling 'Truck- en trailerbedrijven'. De universele bedrijven zijn minder georganiseerd en zijn van oudsher minder gewend aandacht en investeringen te geven aan onderwijs van jonge en zittende werknemers. Deze bedrijven zijn niet betrokken in de planvorming en afspraken, zodat deze bedrijven nog steeds hun studenten naar non-preferred suppliers sturen. De strategie van BOVAG is niet om deze bedrijven door afspraken naar Truck Academies te dwingen, maar het onderwijs daar zo aantrekkelijk te maken dat bedrijven om die reden kiezen voor de Truck Academy. Het is een arbeidsintensief proces om leden te overtuigen en BOVAG verwacht dat het nog de nodige jaren zal duren voordat de resultaten volledig zichtbaar zullen zijn.

## Werkende principes

Het concept van de Truck Academy veronderstelt een aantal randvoorwaarden en stappen. In de praktijk heeft zich een aantal nieuwe ervaringen en hindernissen voorgedaan, die vaak weer hebben geleid tot aanpassingen van de werkwijze, om nog steeds het doel van voldoende en beter opgeleide studenten te realiseren. Met elkaar zijn zo een aantal werkende principes ontstaan.

Voorwaarden	Ervaringen	Werkende principes
1. Er wordt een preferred supplier (PS) geselecteerd die kan rekenen op de steun van alle ROC's en BOVAG achterban in de regio.	In beide regio's is gewerkt aan overleg waarbij alle scholen overeenstemming zouden bereiken over één preferred supplier. Dit is in beide regio's nog niet afgerond. Noord Holland heeft twee grote ROC's die elkaars rol als preferred supplier betwisten, Zuid Holland heeft twee grote ROC's die voor beiden een rol zien en een ROC dat niet mee lijkt te doen aan het overleg. BOVAG heeft de keuze versneld door één Truck Academy aan te wijzen: voordat partijen er zelf waren is de keuze gemaakt. Er is als het ware tussentijds gewisseld van spelregels.	Een proces waarbij regio's tot een voorstel moeten komen om in aanmerking te komen voor selectie als Truck Academy kan behulpzaam zijn als (1) het proces transparant is en als (2) overeenstemming ook beloond wordt met middelen om groei van de één en afbouw van de ander op te vangen.
2. BOVAG leden staan in contact met de preferred supplier, sturen hun BBL-werknemers naar de PS en zijn bereid mee te investeren in de Truck Academy.	In Amsterdam is het gelukt om een overleg te creëren tussen vrijwel alle relevante truckbedrijven. In Rotterdam lukte het niet op het niveau van directieleden vanwege concurrentiegevoeligheden, maar wel op het niveau van werkplaatsmanagers.	Een groep die elkaar ondanks concurrentiegevoeligheden kan vertrouwen, kan productief met elkaar samenwerken. In de Truck Academy werden concurrentiegevoelens omzeild door het overleg op een operationeel niveau te organiseren.

\*1. In het RIF is niet voor niets een aparte subsidie voor dergelijke macrodoelmatigheidskeuzen opgenomen. Geen van de Truck Academies heeft gebruik gemaakt van deze subsidie (NexTechnician in Amsterdam heeft voor zijn personenautotechniek-samenwerking wel gebruik gemaakt van reguliere RIF).

Voorwaarden	Ervaringen	Werkende principes
3. Het onderwijs dat wordt geboden bij de preferred supplier is aantrekkelijk genoeg om (potentiële) studenten die op afstand wonen, de keuze voor deze opleiding en de preferred supplier te laten maken.	In Noord-Holland blijft één ROC lokale leerlingen trekken. Het ontwikkelen van de Truck Academy heeft (nog) niet geleid tot grote veranderingen in studentenaantallen. In Zuid-Holland heeft een aantal opleidingen de deuren gesloten, waardoor de overgebleven grote opleidingen nog groter worden. Eén van de mbo-instellingen in Zuid Holland doet niet mee in de samenwerking, met als effect dat de investeringen van bedrijven nog steeds gespreid zijn. De BOVAG heeft bijgedragen aan het onderwijs.	BOVAG-leden kunnen een belangrijke rol spelen in de werving van potentiële studenten/werknemers op middelbare scholen. NexTechnician coördineert bijvoorbeeld dat haar leden worden ingeroosterd om op bijeenkomsten van middelbare scholen aanwezig te zijn.
4. De concentratie van onderwijs en faciliteiten op één locatie is van voldoende kwaliteit, zodat afstudeerders beter voldoen aan de verwachtingen van truck bedrijven.	In Noord Holland is de concentratie in gang gezet door de plannen voor het Mobiliteitshuis in Amsterdam, dat overigens ook mogelijk is geworden door bijdragen van onder meer RIF en de gemeente Amsterdam. In Zuid Holland zijn de opleidingen bedrijfsautotechniek verhuisd naar een nieuwe werkplaatsen op de RDM werf.	Een nieuwe locatie draagt bij aan clustering.

## Lessen bij de Truck Academy

1. Het model van de Truck Academy is een model voor clustering dat passend is in een sector met kapitaalintensieve technologie en een hoge organisatiegraad. Het maakt het mogelijk om gecoördineerd op een beperkt aantal plaatsen een hoogwaardige opleiding in stand te houden, en minder mee te deinen met keuzen van individuele ROC's en de wisselvallige conjunctuur. De bracheorganisatie kan met de informatie afkomstig van zijn leden (en gefaciliteerd door onderzoek van bedrijfstakorganisaties als in dit geval Innovam en OOMT) in beeld brengen welk aantal studenten op de lange termijn nodig is en kan in beginsel zijn leden hierin ook vragen verantwoordelijkheid te nemen.
2. Hoezeer de randvoorwaarden voor BOVAG ook gunstig zijn, in de praktijk blijkt meer organisatiecapaciteit nodig te zijn dan BOVAG zelf kan bieden. Er moet in dit model in de regio veel overlegd (blijven) worden. Daarbij heeft BOVAG niet alleen gebruik kunnen maken van capaciteit afkomstig van OOMT en Innovam, ook blijken regionale netwerken en verenigingen (los van BOVAG) een essentiële rol te vervullen in het organiseren van commitment en bij praktische zaken als het gezamenlijk werven van studenten bij VO-scholen.
3. Voor de selectie van de preferred suppliers en de afstemming met andere ROC's had BOVAG een logisch proces voor ogen: als ROC's het in een regio met elkaar en met de truckdealers eens worden, zal BOVAG deze selectie volgen (dit model wordt ook wel aangeduid als de 'schaduw van de hiërarchie'). Dit proces is echter niet volledig afgerond, waardoor de selectie (in ieder geval in de beide onderzochte regio's) niet direct door alle ROC's werd gevolgd, nog veel overleg nodig was en nog steeds plaatsvindt. Ook BOVAG-leden stemmen soms met de voeten en kiezen hun eigen leverancier. Met deze ervaring kunnen andere sectoren die dit concept willen toepassen hun voordeel doen als het gaat om de wijze van selectie van preferred suppliers.
4. Het model van de Truck Academy is weliswaar gelanceerd in 2015, maar er is nog veel ingevuld ná de lancering. Zo is 'uitvoeringsdoelmatigheid' aangevuld met 'ontwikkeldoelmatigheid': scholen ontwikkelen gezamenlijk lesmateriaal. Daarnaast kunnen non-preferred suppliers een rol houden in het opleiden op niveau 2, om de reisafstand voor de jonge studenten te beperken en geen instroom mis te lopen.

Zo heeft het model zich doorontwikkeld om met meer steun in de regio meer studenten effectief op te leiden.



### Kort samengevat, kunnen we de volgende werkende principes afleiden:

- Bied een selectieproces waarin alle ROC's die dat willen op basis van hun capaciteiten en netwerk met bedrijven zich individueel of als collectief kunnen kandideren en daarmee kwalificeren als Truck Academy
- Zorg voor een gezamenlijk met het onderwijs gedragen concept van Truck Academy en transparante criteria op basis waarvan die status verworven kan worden
- Zorg voor argumentatie en informatie richting alle betrokkenen aan de start van een dergelijke transitie, en biedt ook de non-preferred ROC's vormen van betrokkenheid
- Onderscheid uitvoeringsdoelmatigheid en ontwikkeldoelmatigheid
- Zorg voor een consistent aanspreekpunt voor bedrijven bij scholen
- Zorg voor overleg op zowel hoog bestuurlijk niveau als op operationeel niveau (werkplaatschefs en docenten)
- Verdiep de rol van bedrijven voor scholen, bijvoorbeeld op het terrein van het werven van studenten

## Bijlage: De cases Amsterdam en Rotterdam

### Amsterdam

Het concept van de Truck Academy is twee keer gelanceerd in Noord Holland. De eerste fase startte in februari 2008 toen acht truckdealers in Noord-Holland een convenant ondertekenden met een andere school in Noord Holland. De tweede fase, vanaf 2014, heeft geleid tot een andere keuze: namelijk voor het ROC van Amsterdam en een sterkere rol voor het lokale samenwerkingsverband: de coöperatie NexTechnician.

Bij de eerste fase, van 2008 tot 2012, wilden twee leidende ondernemers in een convenant met een aanbieder van Bedrijfsautotechniek in Noord-Holland één gezamenlijk BBL-klasse vullen met leerlingen die van acht deelnemende bedrijven zouden komen. Het ROC van Amsterdam zag op dat moment minder ruimte voor zichzelf om een relatief kleine klas van 10-20 BBL studenten in te richten. Dit alles gebeurde op basis van onderlinge gesprekken tussen truckbedrijven. De BOVAG speelde op dat moment nog geen actieve ondersteunende rol in de regio.

In de tweede fase, vanaf 2014, veranderde de organisatie toen de branchemanager bedrijfwagens van BOVAG samen met de projectleider van de coöperatie NexTechnician Amsterdam Zuidoost een ronde maakte langs truckbedrijven. Er kon gebruik worden gemaakt van de organisatiekracht van NexTechnician - een in 2011 opgerichte vereniging van 10 dealerbedrijven in Amsterdam Zuid-Oost. Deze vereniging is opgericht voor personenautodealers, maar heeft haar activiteiten in 2014 uitgebreid naar de overige mobiliteitsbranches (trucks, schadeherstel en tweewielers).

De ronde langs de truckbedrijven leidde tot een sessie in juni 2015 met NexTechnician, ROC van Amsterdam en de gemeente Amsterdam, waar is besloten de BAT-opleiding te concentreren bij het ROC van Amsterdam onder de titel die in de regio al gehanteerd werd, de Truck Academy. Op dat moment werd een intentieverklaring getekend, en later ook een officieel convenant.

In 2017 is voor de uitvoering van deze afspraken de Coöperatie NextTechnician opgericht met twee leden: het ROC van Amsterdam en de vereniging NexTechnician. De bestuursleden zijn afkomstig van het MBO-college Westpoort en Noord (voorzitter) en van het Automotive Center Van Nieuwkerk (secretaris en penningmeester). De coöperatie heeft als doel alle mobiliteitssectoren, waaronder BAT, bij elkaar te brengen in één fysiek opleidingscentrum. Deze locatie wordt in 2018 gerealiseerd met financiële steun van de gemeente en van het RIF. De coöperatie heeft nu 30 partners met in totaal 90 vestigingen. De partners komen uit alle mobiliteitsbranches. Onder hen zijn zeven truckbedrijven.

Er zijn in Noord-Holland van oudsher twee grote mbo-instellingen die Bedrijfsautotechniek-opleidingen aanbieden. De acht bedrijven die in 2008 het convenant hebben getekend kozen toen niet voor het ROC van Amsterdam, voor een andere grote mbo-instelling in Noord-Holland. Dit is zichtbaar in het lage aantal BAT-deelnemers bij het ROC van Amsterdam in 2013 van 26, tegenover 56 in de andere onderwijsinstelling. In 2015 kozen dezelfde bedrijven ervoor om de opleiding juist te concentreren bij het ROC van Amsterdam. Er werden plannen gemaakt om de opleiding op niveau 2 óók op de andere mbo-instelling aan te bieden, om de reisafstand voor jonge leerlingen niet te groot te maken, gevolgd door een 'warme overdracht' naar de niveau 3 en 4 opleiding in Amsterdam. Dit werd voorbereid door de opleidingsmanagers van beide ROC's, maar in 2016 besloot de Sector Techniek van het van het andere ROC niet mee te gaan in dit model. Dit ROC biedt dus nog steeds alle niveaus aan. Ook één van de ondertekenaars van het convenant stuurt een deel van zijn studenten (ook op niveau 3 en 4) omwille van de reisafstand nog naar het andere ROC. Naast de acht ondertekenaars van het convenant zijn er universele bedrijven, die geen onderdeel zijn van het convenant of van NexTechnician, die zelf hun opleidingsaanbieder kiezen.

De Truck Academy heeft een eigen stuurgroep met een dealer als voorzitter, het secretariaat wordt verzorgd door Innovam. De stuurgroep komt ongeveer vier maal per jaar bij elkaar, samen met de opleidingsmanager van het ROC, de sectormanager van BOVAG, OOMT en NexTechnician. De bedrijven zijn bereid onderwijsmateriaal te leveren, zoals geprepareerde trucks, en maken afspraken over het gezamenlijk werven van studenten op beurzen voor VO-scholieren.

De instroom van studenten neemt na de crisis weer toe. In 2016/2017 waren er bij de Truck Academy in Amsterdam 49 studenten, dit schooljaar (2017/2018) 61. Bij het andere ROC in Noord Holland zijn de studentenaantallen juist gedaald, van 59 naar 53 in 2017/2018. Doordat de studentenaantallen omlaag gaan, gaat deze instelling opleidingen samenvoegen en neemt de aantrekkelijkheid voor bedrijven, ouders en leerlingen af, waardoor het totale volume aan BAT-leerlingen verder afneemt.

### Werkende principes in Amsterdam:

- Er moet voldoende menskracht zijn om de bedrijven bij elkaar te brengen en hen voldoende te bieden om hen te conformeren aan de afspraken.
- De keuze voor nieuwbouw en alles onder één dak maakt dat bedrijven en studenten een aantrekkelijk perspectief hebben, dit is mogelijk met steun van de gemeente Amsterdam (en het Regionaal Investeringsfonds).
- De brancheorganisatie kan het vertrouwen bevorderen, door concurrentiegevoelens weg te nemen en gezamenlijke belangen te benadrukken (zoals kwalitatief goede opleidingen en een hogere instroom).
- Het voortraject had meer ruimte kunnen bieden om aan de scholen beide onderdeel te zijn van het proces van besluitvorming.



## Rotterdam

De Truck Academy Zuid Holland was in de eerste fase, vanaf 2001, een samenwerkingsinitiatief van zes truckbedrijven verenigd in de Stichting Bedrijfswagen Wereld Rijnmond. BOVAG omarmde dit initiatief en ging zich in de tweede fase, na regievoering op de negen landelijke Truck Academies in 2014, actiever inzetten voor de doorontwikkeling van de Truck Academy Rotterdam.

In de eerste fase ontstond in Rotterdam de Stichting Bedrijfswagen Wereld Rijnmond: een overlegorgaan met de zes belangrijkste merkdealers in de regio. De bedrijven spraken de intentie uit om samen te werken, met als doel de instroom in het vakgebied te vergroten en de onderwijskwaliteit te verhogen. Het initiatief lag op dat moment bij een vaste kern van bedrijven, zonder tussenkomst van de onderwijsinstelling of BOVAG. Rond 2006 startten zij twee klassen met jongeren van de merkdealers en de inkoop van lessen voor huidige werknemers.

In de tweede fase, vanaf 2014, heeft BOVAG de samenwerking in de stichting verstevigd door Rotterdam als één van de negen Truck Academies te identificeren, waardoor (extra) ondersteuning van BOVAG, importeurs en Innovam mogelijk werd gemaakt. BOVAG heeft toen ook aangedrongen op het aanhaken van meer dealers bij het initiatief in de regio, om te zorgen voor een breder consortium. Complicerend in de doorstart door BOVAG was dat de twee Rotterdamse mbo-instellingen Zadkine en Albeda hun techniekopleidingen samenvoegden in één Techniek College, waardoor de opleidingen veranderden van locatie.

In Rotterdam is er nog geen convenant tussen dealers en school getekend, waardoor het nog niet zeker is of de bedrijven de selectie van de Truck Academy volgen, of dat ze hun leerlingen ook bij andere scholen blijven onderbrengen. Techniek College Rotterdam, de samenwerkings-school van de Rotterdamse roc's, is preferred supplier van de Truck Academy en werkt daar intensief mee samen. In Rotterdam leeft de wens tot verbreding van de Truck Academy naar andere mobiliteitsbranches zoals het NexTechnician initiatief in Amsterdam. In schooljaar 2017-2018 is hiermee een start gemaakt.

In Rotterdam is er doorlopend een groep kartrekkers geweest en deze functioneert nog steeds. Zij komen minstens vier à vijf keer per schooljaar bijeen, maar in de praktijk vaker als hiertoe aanleiding is. Een deel van het overleg is met alleen de dealers (alle merkdealers in Rotterdam en omgeving), en er is een 'open' deel waar ook het Techniekcollege, BOVAG en Innovam bij zijn uitgenodigd. Voorheen zaten directieleden van de bedrijven in dit overleg, maar de deelname is verschoven naar de locatie- of werkplaatsmanagers. Zij kunnen elkaar beter vinden dan directieleden en spreken over concrete onderwerpen op het gebied van stages, leermiddelen en andere studentenzaken. Bedrijven leveren materialen en middelen voor onderwijsverbetering en hebben inspraak. Daarnaast maakt de verhuizing naar de RDM werf met mooie werkplaatsen de opleiding aantrekkelijker.

In Zuid-Holland zijn er vier aanbieders van bedrijfsautotechniek-opleidingen. Het Techniekcollege van Zadkine/Albeda is de grootste aanbieder, met 110 studenten Bedrijfsautotechniek in 2013, tegenover 54 studenten bij de twee na grootste mbo-instelling. De Rotterdamse ROC's hebben altijd als opvatting gehad dat een deze twee na grootste mbo-instelling, in Den Haag, ook als volwaardige aanbieder kan deelnemen in het convenant. De andere aanbieders in de regio hebben slechts een handvol studenten en hebben minder sterke ontwikkelingen doorgemaakt. Binnen het wervingsgebied is de samenwerking met andere onderwijsinstellingen nihil en

wordt vooral geloofd in de kracht van de eigen opleidingen. Buiten het eigen wervingsgebied wordt wel samengewerkt, zoals met het een mbo-instelling in Friesland voor het uitwisselen van lesmateriaal, of met de Truck Academy van ROC Midden Nederland en Truck Academy Helmond voor het uitwisseling van ervaringen.

Na een daling in het jaar 2016/2017 door de crisis, neemt het aantal studenten weer toe en is er een verschuiving naar een ruimer verzorgingsgebied waarneembaar. In 2016/2017 had het Techniekcollege nog 79 studenten, dit schooljaar (2017/2018) is dat gestegen naar 97 studenten. Ook de Haagse mbo-instelling gestegen in studentenaantallen, van 61 naar 72 studenten, waarvan een deel ook op niveau 4. Twee kleinere mbo-instellingen in de regio zijn nu samen gegaan, hebben de opleiding bedrijfsautotechniek (bijna) afgebouwd en zijn voornamelijk nog actief op niveau 2 en 3. In het concept van BOVAG wordt niveau 2 in Den Haag aangeboden en niveau 3 en 4 in Rotterdam. De Haagse instelling biedt zelf echter ook nog niveau 3 en 4 aan.

### Werkende principes Rotterdam:

- Een concept als de Truck Academy vergt veel overleg tussen mensen uit verschillende 'systemen'. Personele stabiliteit, korte lijnen en het feit dat de school veel docenten uit de branche heeft aangetrokken zijn hiervoor essentieel. Er is in Rotterdam gaandeweg meer begrip gekomen voor de verschillende werkwijzen tussen school en bedrijven, en hun manier van communicatie.
- Overleggen tussen een samenwerkingsverband van bedrijven en een ROC zijn succesvol als ze gaan over concrete onderwerpen en op het juiste niveau plaatsvinden. Waar bedrijven elkaar op andere fronten stevig beconcurreren, heeft het Truck Academy model geleerd dat onderwijs een basis-ingrediënt kan zijn voor goede samenwerking.
- Overleg tussen de werkplaatsmanagers van deelnemende bedrijven bleek daarbij effectiever dan tussen directieleden, die immers ook dagelijks bezig zijn met de onderlinge concurrentie.

## Colofon

### Dit rapport is een productie van

#### Birch

Auteurs: Mickey Bakker, Marijn Gielen, Daphne den Hollander,  
Jan Peter van den Toren

Breullaan 1H  
3971 NG Driebergen  
info@birch.nl

Wij danken onze gesprekspartners uit het bedrijfsleven en scholenveld voor hun bereidheid om hun ervaring met ons te delen, in het bijzonder Pieter Moerman (PBT) en Anneke Westerhuis (ecbo).

De eindverantwoordelijkheid van het rapport ligt bij de auteurs.



Bron foto cover: TechniekBeeldbank.nu