N9

Rond 2003-4 Deltaplan bèta techniek, Commissies Veerman, Hermans De Boer. Platform Bèta Techniek (EZ, OCW, SWZ): meer studenten techniek; 33 plannen

Aan alles waar subsidie te halen was deed men mee ook al deed je het al

Aanvraag chemie-opleidingen, Stedelijk Netwerk, chemie-bedrijven leidde tot goedgekeurd plan Centre of Expertise/CIV

Werd gevraagd als kwartiermaker v.w. mijn bedrijfservaring

Oorspronkelijke plannen niet realistisch, financiële perikelen, veranderende opstelling partners

Belangrijk dat UM mee ging doen v.w. vestiging bèta-opleidingen

Terug-brengen aantal faculteiten Zuyd speelde ook rol

Samenwerken niet vanzelfsprekend; nodige angst bij partners

Wat speelde er in april 2012:

- Kwaliteitsborging onderwijs (vetorecht)
- Hoe krijgen we 'CHILL – inside'
- Implementatie 'Zuyd-lab' praktijkonderwijs hele kolom
- Onderzoek in Communities for Development
- Commitments in de praktijk, intenties → afspraken
- Fiscale / juridische / wettelijke obstakels
- Voldoende studenten
- Huisvesting en faciliteiten
- Continuïteit centrum, voldoende betaalde opdrachten
- Overbruggen cultuurverschillen
- Van Campus aantrekkelijke student leer - werk omgeving maken

Maakte dat CIVEC -niet voorzien - op Chemelot terecht kwam in ouder gebouw

Juridische stuctuur kostte meer dan een jaar

BTW-problematiek speelt tot op vandaag een rol

Naam bedenken: CHILL

Belangrijke mensen waren N1 en N8 v.w. onderwijs-kundig concept resp. ondersteu-ning als duizendpoot

Ongeduld begon redelijk snel op te spelen: wanneer resultaat?

Botsingen met schoolcul-tuur, weinig durf om anders te doen Traag...

Nogal eens ja-zeggen, nee doen; op alle niveaus

Nog meer geleerd om op eieren te lopen

N9 over de wording van CHILL[1]

"Het ontstaan van CHILL? Dat is al weer een tijdje geleden. De landelijke aandacht voor bèta-opleidingen (rond 2003-2004) leidde tot een deltaplan bèta techniek (2004), dat tot 2009 ter hand wordt genomen. Tegelijkertijd benadrukte een drietal commissies (Veerman, Hermans en De Boer) het belang van focus in het hoger onderwijs, van het bevorderen van excellentie en van de samenwerking met het bedrijfsleven. Dat leidde tot sectorinvesteringsplannen voor het hbo en mbo, afgestemd op het toenmalige topgebiedenbeleid voor water, chemie en automotive. Het Platform Bèta Techniek – een initiatief van EZ, OCW en SZW – nam de uitwerking voor het techniek-onderwijs voor zijn rekening. Het opleiden van meer technici was het doel en alle opleidingen werd gevraagd daarvoor plannen te maken. Drieëndertig plannen was het resultaat.

Van deze plannen werden er zes gehonoreerd, waarvan twee – misschien niet toevallig – voor chemie in Limburg. Zowel het Centre of Expertise (CoE, hbo) als het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV, mbo). Dat zou voor de een periode van vijf opeenvolgende jaren vijf resp. twee miljoen aan subsidie opleveren.

Indertijd deed men zo'n beetje aan alles mee wat geld voor onderwijs opleverde. Meedoen was het belangrijkste, de rest volgde. Dingen die (toch) al gedaan werden dan in een subsidieaanvraag ondergebracht. Dan hield je er ook nog wat aan over.

Buiten mijn gezichtsveld was door de chemie-opleidingen (N1 was daar toen directeur) op de een of andere manier een samenwerking met het mbo, het Stedelijk Netwerk (Heerlen, Maastricht en Sittard), chemiebedrijven DSM en Sabic, door een externe partij tot stand gebracht en het – later gehonoreerd - plan opgesteld. Binnen de hogeschool werd daarnaast indertijd nagedacht om het aantal faculteiten terug te brengen, dus ook het aantal directeuren. Ik werd vanwege mijn bedrijfservaring door N21 (voorzitter CVB) benaderd om de nieuwe organisatie in te richten. Iets van nul af aan opbouwen ligt mij wel, en voor mijn pensioen kon ik zo nog wel een keer flink vlammen.

Ik ben toen – na een sollicitatieronde bij de ROC's, DSM en Sabic – benoemd tot kwartiermaker.

Plannen in eerste uitvoering

Uiteraard heb ik toen van de plannen kennisgenomen. Maar vond het een geduldig en veel te theoretisch gezeur en gedoe. Ik dacht – in tegenstelling tot anderen - dat je niet eenvoudigweg tot uitvoering over kon gaan. Er waren veel onduidelijkheden, bijvoorbeeld rond de deelname van de universiteit. En er ging al meteen wat mis op financieel gebied omdat de subsidies niet als iets gezien werden dat gedeeld met anderen kon worden. Ook de vooraf bedachte juridische structuur bleek niet uitvoerbaar. En sommige partners begonnen zich te bedenken over hun deelname, of vonden intussen iets

[1] N9 was 3 maart 2018 aan het woord. Zijn naam werd in andere gesprekken genoemd als betrokkene bij de gebeurtenissen die uitmondden in het tot stand komen van CHILL. Reflecties van N9 over de gebeurtenissen staan in cursief.

anders. Eigenlijk moest en ben ik opnieuw begonnen. Primaire partners waren Zuyd, Leeuwenborgh, Arcus, DSM en SABIC. En ik heb – mede op instigatie van het CVB – inspanningen verricht om de Universiteit Maastricht (UM) erbij te betrekken. En P1 van de UM werd ook enthousiast en wilde mee gaan doen. Ik bracht (april 2012) CHILL bijvoorbeeld zo onder de aandacht:

De UM was niet betrokken geweest bij de initiële plannen, maar er was een provinciaal politiek belang om dat wel te doen. De UM zocht naar de mogelijkheden om bètaopleidingen naar Maastricht te halen, maar ondervond tegenwerking uit de rest van Nederland. Samenwerking met het bedrijfsleven op Chemelot bood de UM daarop wel kansen en maakte dat CIVEC[2] – later: CHILL - op Chemelot terecht kwam. Dat was van tevoren niet bedacht. Dat was uiteindelijk voor iedere partner een voor de hand liggende keuze Maar niet door er meteen een heleboel geld tegen aan te gooien. We zijn in een ouder gebouw gaan zitten, waar de UM ook tijdelijk was ondergebracht.

Het idee om daarmee van mbo tot universiteit de lijn te pakken te hebben was goed, maar heeft niet zijn beslag gekregen. De universiteit werkt traditioneel, een hoogleraar beslist daarover samenwerken en het over en weer gebruik kunnen maken van onderzoeksfaciliteiten is niet vanzelfsprekend. Los daarvan, ik proefde de nodige angst bij alle partners.

Alleen al de centen riepen een hoop gedoe op. Zuyd was penvoerder en verantwoording zou moeten worden afgelegd aan het Platform Bèta Techniek. Maar om in de aanloopfase geld vrij te krijgen voor investeringen en om specifieke financiële systemen in te richten was niet gemakkelijk. En om iemand financiële verantwoordelijkheid te laten dragen.

Van CIVEC naar CHILL

Er speelde (april 2012) van alles tegelijkertijd dat de nodige aandacht vroeg van alle partijen:

[2] CIVEC = Centrum Innovatief Vakmanschap & Expertise Chemie

De financiële en juridische onduidelijkheden vroegen om een oplossing omdat het uiteindelijk de bedoeling was dat het expertisecentrum zelfstandig zonder subsidie zou kunnen bestaan. Van meet af aan speelde btw-problematiek een rol. Over onderwijs hoef je geen btw te betalen maar wat als je docenten uitleent aan CHILL? Alle zes de expertisecentra hadden last van deze vraag.

Ondanks alle dure adviezen is dit nog steeds niet opgelost. Ik denk dat OCW aan aantal dingen vooraf had moeten regelen door afspraken te maken met de fiscus. Of de mogelijkheid had geboden om een proefomgeving te bouwen, die achteraf, bijvoorbeeld over een periode van vijf jaar, verantwoording had afgelegd.

We hebben er meer dan een jaar over gedaan om een juridische structuur te bedenken. Tegen de verwachting in was die er niet, wat bedacht was werkte niet. Uiteindelijk werd er na veel vijven en zessen gekozen om een bv op te richten, die op afstand bestuurd ging worden door een Stichting Administratiekantoor (STAK). De bestuurlijke zeggenschap en het eigenaarschap ligt bij STAK, de benodigde dagelijkse slagvaardigheid ligt bij de BV.

Als je een bv wilt oprichten moet je een naam hebben. Hadden we niet, en uiteindelijk is er iemand ingehuurd die een paar dagen bij ons heeft meegelopen – heeft geluisterd, plaatjes en *moodboards* heeft gemaakt – en met de naam CHILL[3] kwam.

Overigens, belangrijk voor mij is N8 geweest, de managementassistente. Zij deed eerder kwaliteitszorg bij de faculteit Techniek. Het was een verademing met haar te werken, hielp me strak te denken, werkte gestructureerd. Zij ging ook overal mee naar toe, een echte duizendpoot.

Voorbij de euforie

Het binnen Zuyd aanwezige enthousiasme dat men een CoE had binnengehaald en dat verschillende opleidingen verbonden konden worden werd gevolgd door ongeduld:

[3] CHILL = Chemelot Innovation and Learning Labs

“wanneer zien we nu eens wat? We horen niets.” Ik werd er weleens vreselijk door geirriteerd. In een keer was ik daarvan. Met werkpakketten hebben we geprobeerd gezamenlijkheid te organiseren, maar dat botste met een schoolcultuur waarin het lijkt of alles in een vast rooster zit en besluiten aan de coördinator of directeur worden overgelaten. Ik stuurde op eigen verantwoordelijkheid, ervan uitgaande dat mensen capabel waren. Maar dat spoorde dan weer niet met afspraken in hun eigen organisatie. Ik had veel het gevoel aan een dood paard te trekken. Er ontbrak durf, mensen durfden dingen niet ondanks dat hun bestuurders in het STAK erachter stonden. En er werd onvoldoende met mensen gecommuniceerd wat hier te doen stond of dat men er op de een of andere manier bij betrokken raakte. Of er werd ja gezegd, en nee gedaan, inclusief op management- en hoogleraarsniveau.

Je moet eigenlijk mensen stout maken, Ze zijn niet stout. Ze zijn ontzettend gehoorzaam.

Vanuit Zuyd ging samenwerken met bedrijven iets gemakkelijker omdat binnen chemie al het Zuydlab bestond, een samenwerkingsvorm met allerlei kleine bedrijven en instellingen. Daar werkte N13 met zijn lectoraat ook mee samen.

Ook zo iets ‘triviaals’ als een busverbinding. Dat heeft gewoon heel veel moeite gekost om dat voor elkaar te krijgen. Daarnaast: catering, medewerkers- en studentpasjes of het afleveren van een bestelde pizza …

Diplomatiek vernuft

Anders dan in mijn eerdere werkkringen in het bedrijfsleven heb ik hier (geleerd) op eieren (te) gelopen.

Iemand op zijn donder geven, dat kon niet zomaar. Bij Zuyd had ik al in de gaten gekregen dat het omgaan met hoogopgeleide heren/docenten lastig was.

Het moet niet onderschat worden hoe zwaar het is om telkens iets te bedenken waardoor het wel lukt om mensen enthousiast te krijgen voor het CoE.

Onderwijs/onderzoekconcept

Ik noem ook nog N1, iemand die conceptueel sterk is in het nadenken over onderwijs en die – zonder dat hij het weet - medewerkers en studenten van het mbo laat opbloeien doordat ze hier bij CHILL zijn. Hij zit ook achter het idee van de communities.

Het idee is gewoon om een probleem aan te pakken, vaardigheden die daarvoor nodig zijn te ontwikkelen, experts van bijv. DSM of Sabic erbij te betrekken als je het zelf niet kunt en er zelf – ook als docent – het nodige van te leren.

Zo rond 2012 had ik het idee dat langzamerhand bekend en erkend werd wat hier gebeurde. Daarvoor was wel de nodige voorlichting gegeven en waren mensen – op scholen, in bedrijven – ook op hun verplichtingen aangesproken. P2 (CVB ROC) heeft daar veel in betekend. Alleen het betrekken van nieuwe partners wilde toen nog niet erg lukken. Misschien is dat nu anders nu CHILL naam heeft gemaakt?

Het enthousiasme wat je langzamerhand bijvoorbeeld bij studenten zag ontstaan is wel iets wat me overeind hield, als ik weer eens gefrustreerd werd doordat het zo traag ging of afspraken niet werden nagekomen. In dat opzicht is het aan te raden om in dit onderzoek ook studenten te betrekken, Hoe hebben zij het nu ervaren?

Het is voor mij mooi geweest om mee te hebben kunnen werken aan een omgeving waar veel natuurlijker geleerd kan worden. Ik hoop dat het nog lang blijft bestaan."

Heerlen, 5 april 2018

N9