

White paper

## Scenario's voor het MBO in crisistijd

- overbruggen
- overleven
- aanpassen
- transformeren

In samenwerking met:

**DE RUIJTER**  
STRATEGIE



## Inleiding

*Besturen en directies gebruiken scenario's om voorbereid te zijn op de toekomst, om ontwikkelingen te duiden, om te gaan met onzekerheid en om tijdig te kunnen acteren. Scenariodenken geeft het leiderschap in organisaties de mogelijkheid om verschillende opties en strategieën open te houden, zodat de organisatie zowel wendbaar als koersvast blijft.*

Scenario's zijn mogelijke toekomstbeelden op basis van de grootste onzekerheden. Door de Corona-crisis werd het leven zoals wij dat kenden, acuut onderbroken. Op verschillende vlakken is het een onzekere tijd. De onzekerheden lijken samen te hangen met de volgende twee vragen: hoe lang gaat het duren voordat deze crisis over is? En hoe ziet ons 'post-coronaleven' er dan uit? Scenario's zijn een middel om onzekerheid te hanteren en proactief te kunnen handelen. Ze zijn echter als het weer: het is de context waar we weinig tot geen invloed op kunnen uitoefenen, maar die wel veel impact heeft op ons en waar we mee moeten omgaan of we dat nou willen of niet. Scenariodenken helpt ons mogelijkheden te zien om slim en wendbaar op die context in te spelen. Je kiest nooit een scenario, maar gebruikt ze allemaal om zo goed mogelijk voorbereid te zijn op wat mogelijk komen gaat.

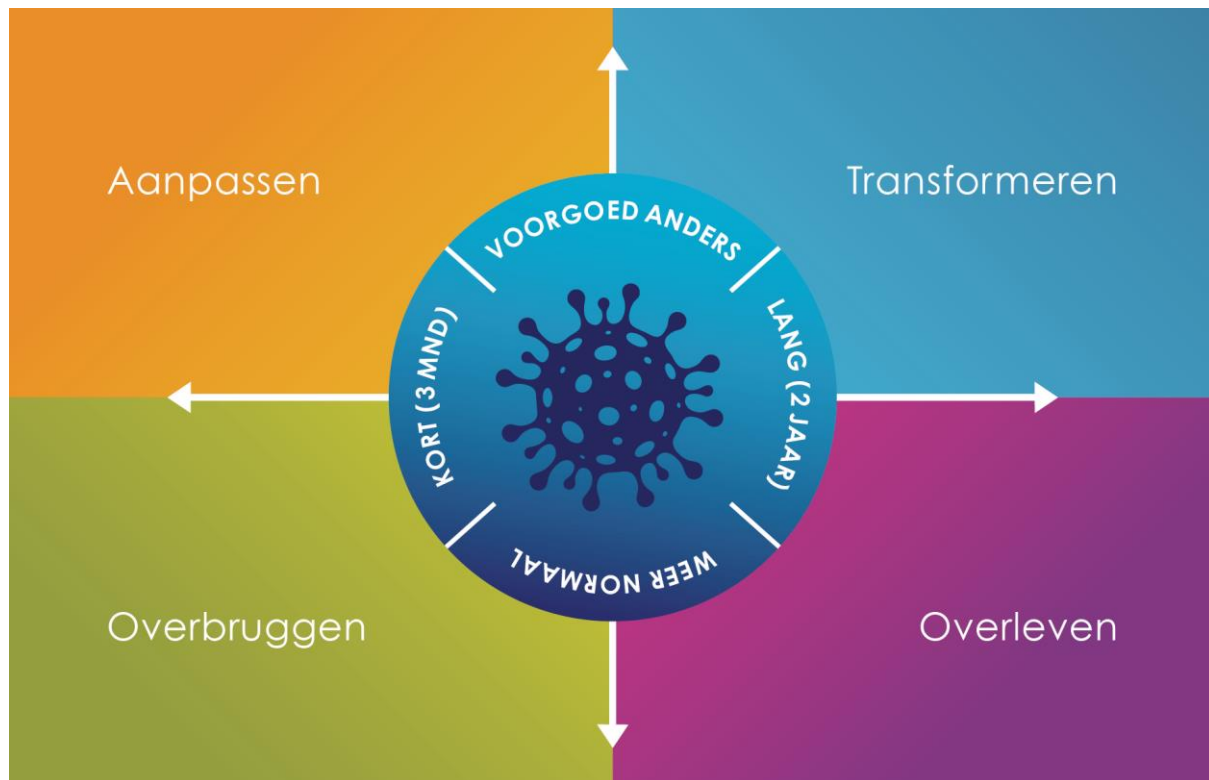
We schreven al eerder over de scenario's en strategieën vanuit de Corona-crisis in brede zin en ook meer toegespitst op specifieke sectoren. Deze keer maken **Frank Bosboom en Jesse Segers (Sioo)**, **Paul de Ruijter en Renate Kenter (De Ruijter Strategie)** en **Marco Derksen (Upstream)** de vertaalslag naar het MBO-onderwijs. Het MBO leidt veruit het grootste deel (60 tot 70%) van onze (toekomstige) beroepsbevolking op. Het MBO is daarmee een maatschappelijk belangrijke sector die midden in de dynamiek van onze samenleving staat.

De Ruijter Strategie deed verschillende scenariostudies voor het MBO en de MBO-raad, ook binnen het kader van de Sioo-opleidingen voor bestuurders en directeuren in het MBO. In de afgelopen drie jaar spraken wij veelvuldig met bestuurders en directeuren. Op basis van deze inzichten, interviews en een recente online sessie met deelnemers uit verschillende delen van het veld, werden de scenario's in deze white paper ontwikkeld.

Wij richten ons hierbij tot het bestuur en het management van MBO-onderwijsinstellingen en hopen met dit denkkader behulpzaam te zijn.

Voor de beschrijving van de scenario's maakten we gebruik van [dit artikel](#).

## Vier scenario's over de diepte en lengte van de crisis



Niemand weet hoe lang de Corona-crisis duurt en hoe diep de maatschappij erdoor zal veranderen. Lang werd er gehoopt dat de crisis tijdelijk was en dat we rond de zomer weer naar normaal konden terugkeren, een kwestie van **overbruggen**, maar vrij snel daarna kwam de vrees: wat als het langer gaat duren? Wat is er dan nodig om zo'n lange periode organisatorisch, financieel en sociaal te **overleven**? Inmiddels is de maatschappij zich aan het **aanpassen**, door digitaal te werken en door anderhalve meter afstand te bewaren. En hoe langer deze situatie voortduurt, hoe groter de kans is dat de wereld zal **transformeren** en er na de crisis voorgoed anders zal uitzien. Hoe die wereld er straks uit zal zien, bepalen we door de acties die we nu samen nemen. Op de volgende pagina's vertalen we deze generieke scenario's naar de situatie voor het middelbaar beroepsonderwijs.

### Scenario 1: overbruggen (in korte tijd weer naar normaal)

In het **overbruggingsscenario** gaat de organisatie er vanuit dat de crisis slechts van korte duur zal zijn en dat alles voor het eind van het schooljaar weer "back to normal" is. Er is aandacht voor de primaire onderwijstaken zoals die voorheen georganiseerd waren, maar dan met nieuwe middelen (online). Dit treft vooral roosters, toetsen, examens, surveillance en kennisoverdracht.

Er wordt geprobeerd zo veel mogelijk van de geplande inhoud voor zowel BOL (beroepsopleidende leerweg) als BBL (beroepsbegeleidende leerweg) in stand te houden en dat door

afstandsonderwijs en zelfwerkzaamheid te organiseren. In de praktijk betekent dit het onderwijs beperken tot wat kan en 'tijd kopen'. Met name voor de praktijkvakken en stages zal dit in veel gevallen uitstel betekenen.

De impact per sector is erg verschillend. Zo kunnen leerlingen die nu geen stage kunnen lopen in de zorg er wel vrijwilligerswerk doen. Veel tijd en aandacht gaat naar het zo veel mogelijk omzetten van het bestaande curriculum naar de nieuwe situatie en het parkeren waar dat niet kan. Voor het nieuwe schooljaar worden de "gewone" roosters en lessen voorbereid. Examinering gaat niet door. Eventuele achterstanden zullen moeten worden ingehaald op een later moment, onduidelijk is nog hoe.

Er is een grote mate van betrokkenheid en welwillendheid van het veld. Iedereen ervaart dezelfde urgentie en werkt hard mee aan oplossingen vanuit een gedeelde ervaring: "we zitten in hetzelfde schuitje". Er wordt op maat gekeken wat passend en haalbaar is.

### **De rol van bestuurders**

Het leiderschap richt zich met name op taken en relaties. Het taakleiderschap heeft met name betrekking op het stellen van prioriteiten en maken van keuzes, herplannen van het rooster, het snel oplossen van praktische problemen oplossen, en het blijvend monitoren van voortgang. Er is weinig tijd om na te denken, de crisis is acuut en zal straks weer over zijn. In het handelen staan veiligheid, de normen van de overheid en de tijdsdruk centraal. Er is ook veel ruimte tot handelen omdat inspectie, toezicht en ministerie op afstand blijven en ruimte laten. In het relatiegerichte leiderschap richt zich met name op het welbevinden van docenten, studenten en ouders, door steun te verlenen voor de angst en stress van medewerkers, het empoweren van een ieder om oplossingen te zoeken en erkenning geven voor inspanningen

## **Scenario 2: overleven (na lange tijd weer naar normaal)**

In het **overlevingsscenario** wordt er nu al gekeken naar de langdurige impact van deze crisis. De situatie die we nu meemaken zal nog tot ver in het volgend schooljaar voortduren. Als we al tussentijds naar school kunnen, zal er na een volgende uitbraak opnieuw een periode van thuisblijven komen. Na het eerste enthousiasme bij docenten en leerlingen treedt er vermoeidheid op, demotivatie en het gemis van contact met vrienden en docenten. Het is lastig zo de 'lol erin te houden'. Het veld wordt nu minder meewerkend omdat ook de vraag wordt: wie gaat de kosten dragen en wie gaat overleven? De focus komt sterker op interne zaken te liggen.

Het wordt steeds moeilijker om vast te houden aan het oorspronkelijke curriculum, de oplossingen die er in eerste instantie waren bedacht om de eerste maanden te overbruggen raken overbelast (docenten, ICT-systemen, planners, ouders). Veel sectoren liggen nog steeds compleet 'plat' waardoor het 'passen en meten' is om stages en praktijkervaring doorgang te laten vinden. Snuffelstages kunnen niet meer. Langdurige inzet en minder roulatie zijn het devies. Met de publieke sector wordt gezocht naar creatieve oplossingen door wisselingen tussen BOL en BBL en innovatieve oplossingen, zoals het behalen van leerdoelen in een andere sector dan die waar de leerling voor studeert en maximale rek in wet- en regelgeving. BBL loopt terug en BOL neemt toe. Er wordt gezocht naar manieren om de extra kosten van dit onderwijs te financieren. Hierdoor zullen kostenreductieprogramma's ontwikkeld worden, omdat het geld niet van het rijk komt.

In de school worden klassen aangepast aan 'anderhalve meter-onderwijs' en looproutes ingesteld; de organisatie wordt in sterke mate een logistiek proces. Daar waar het echt niet anders kan wordt het curriculum verlengd. Voor vakken die stil liggen, wordt het onderwijs stopgezet en het personeel naar huis gestuurd of omgeschoold.

Er gaan mensen uitvallen op belangrijke posities door overbelasting. Oud-medewerkers worden benaderd om de open plekken in te vullen. Onderwijsinstellingen starten met omscholingsprogramma's voor studenten, docenten en werklozen om zich om te scholen naar sectoren die wel door blijven draaien. Er worden omscholingsgesprekken gevoerd met studenten en docenten in deze sectoren. Er wordt gekeken naar het reduceren van de hoeveelheid vastgoed in eigendom (kosten) en het tijdelijk betrekken van gebouwen die passen bij de afstandseisen.

De verschillen in behoeftes van studenten worden zichtbaarder. Het systeem van klassen wordt losgelaten. Het onderwijs wordt in sterke mate hybride. Sommige bijeenkomsten worden nu in hele grote groepen georganiseerd als het kan online, met docenten die vooral kennis overdragen en vragen beantwoorden. Andere docenten worden vrijgesteld voor persoonlijke begeleiding of begeleiding van kleine groepen. Deze begeleiding is zowel inhoudelijk als sociaal. Omdat sommige sectoren helemaal stil liggen, wordt van de docenten gevraagd zich om te scholen dan wel zich als werkeloos te melden. Scholen sluiten gedurende het jaar een aantal keer een of twee weken om hun docenten om te scholen voor deze nieuwe rollen.

De meeste aandacht gaat uit naar de eerstejaars leerlingen en de zorgleerlingen. Ouderejaarsstudenten worden massaal ingezet als 1-op-1 online buddies om eerstejaarsstudenten op weg te helpen. Onderwijsprogramma's worden omgegooid zodat alles wat zonder contact kan gebeuren bij de start van de programma's komt te zitten. De praktijkdelen schuiven naar achteren. Daar waar het echt niet anders kan worden praktijklessen met anderhalve meter ruimte georganiseerd.

## **De rol van bestuurders**

De focus ligt op het overleven van de langdurige impact van deze crisis. Als de ergste Corona-perikelen voorbij zijn en de gezondheids crisis wat gestabiliseerd is, komt er een economische klap. Dat betekent dat er voor veel studenten geen werk zal zijn of geen werkervaringsplek. Er wordt in dit scenario hard ingegrepen in de vaste kosten van de organisatie en het onderwijsaanbod. Er wordt scherp gekozen wat de organisatie nog wel doet en wat niet meer. De organisatie is na het managen van de Corona-crisis moe, maar toch moeten diezelfde mensen opnieuw aan de bak voor het managen van de volgende crisis. Er wordt hiervoor heel selectief gekeken wie in deze zware opgave mee kan en wie niet; er wordt een kernteam geformeerd. Vooral taakgericht handelen staat nu centraal. Er wordt met sectoren gepraat, met banken, er worden noodscenario's opgesteld, er worden draaiboeken voor reorganisatie gemaakt, mogelijke ontslagrondes worden juridisch bekeken en men probeert zich tegen risico's (geld, logistiek) in te dekken. Met HR wordt een strategie ontwikkeld hoe de organisatie deze 'tweede crisislag' kan maken. Veel tijd gaat op aan het managen van de (politieke) omgeving. Toezichthouders, inspectie en ministerie zullen in dit scenario nadrukkelijk invloed uitoefenen en beperken zo bewegingsmogelijkheden en blokkeren al ingezette veranderingen.

## Scenario 3: Aanpassen (in korte tijd naar voorgoed anders)

In het **aanpassingsscenario** worden de direct ingezette veranderingen, meteen na het uitbreken van de crisis gezien als blijvende veranderingen. Samen met het lokale netwerk van organisaties en bedrijven worden er initiatieven ontwikkeld om mensen versneld op te leiden in beroepen die de komende tijd (extra) nodig zullen zijn zoals verpleging, beveiliging, politie en schoolbegeleiding. Deze opleidingen worden zowel aangeboden voor studenten (omscholing) als voor mensen die nu werkloos thuis zitten. De regionale functie van het MBO krijgt zo een sterkere invulling. Met sectoren die al begonnen waren met digitalisering van het praktijkonderwijs (bijvoorbeeld de installatiebranche) worden intensieve samenwerkingen opgezet om dit voor het onderwijs beschikbaar te maken. Privacy-issues worden op een praktische manier benaderd en krijgen minder aandacht. In werklabs worden complete werksituaties nagebootst waarin studenten kunnen oefenen nu er geen stages mogelijk zijn.

Er wordt geprobeerd zo veel mogelijk van de geplande inhoud in stand te houden en dat via afstandsonderwijs en zelfwerkzaamheid te organiseren. Vanaf het begin wordt actief gestuurd op het opnemen van alle lessen en wordt er een database aangelegd van alle lessen in en rond het curriculum. Met drie keer hergebruiken van deze videolessen zijn de kosten al terugverdiend. Er wordt ook vooruit gewerkt met het maken van digitaal lesmateriaal door een kerngroep van docenten die zich hierop specialiseren. BOL en BBL blijven gehandhaafd. Er gaat specialisatie optreden tussen docenten binnen vakgroepen. Sommigen houden zich vooral met de lessen bezig, sommigen met de ondersteuning van studenten en coaching. Leerlingen worden ingedeeld naar de bij hen passende vorm van onderwijs: zelfstudie, begeleiding, hoog tempo, laag tempo. Met de gemeenten worden afspraken gemaakt om studenten waar beperkt contact mee is preventief thuis te bezoeken. Er worden verantwoordelijken aangewezen voor het actief volgen en begeleiden van studenten met een zorgvraag.

Gebouwen worden aangepast om het fysieke onderwijs met anderhalve meter afstand te laten plaatsvinden. Examinering wordt aangepast, studenten moeten kwalificaties halen om een (deel)examen te kunnen doen. Dat kan gedurende alle leerjaren. Voor de praktijkvakken worden studio's ingericht waarin studenten hun vakmanschap kunnen oefenen en laten zien, van wat ze nu vaker op afstand via filmpjes en virtuele lessen hebben geleerd.

### Rol van bestuurders

De bestuurders zijn zeer actief in het bevragen van de organisatie op de duurzaamheid van de direct ingezette veranderingen. Die moeten niet alleen tijdelijk kunnen functioneren, maar structureel. Bestuurders laten vooral veranderkundig leiderschap zien. De organisatie wordt er bewust van gemaakt dat nieuw ontwikkelde werkprocessen en maatregelen zoals IT-oplossingen robuust moeten zijn, ook al is de crisis tijdelijk. Deze oplossingen zullen ook na de crisis blijvend van belang zijn. Er is een veranderteam opgericht in de organisatie dat collectief leren aanmoedigt en de vertaalslag maakt naar OR, HR, huisvesting en IT omdat medewerkers hun werk- en leefpatroon blijvend zullen aanpassen op basis van wat ze deze drie maanden hebben meegemaakt. Omdat er te weinig tijd is om intern alles te ontwikkelen richt het leiderschap zich nu al op het externe netwerk door bijvoorbeeld via snelle allianties en partnerschappen al beschikbare toepassingen die school binnen te halen. Permanent organiseren op wendbaarheid en duurzaam thuiswerken zullen hierin leidend zijn.

## Scenario 4: Transformeren (in langere tijd naar voorgoed anders)

In het **transformatiescenario** ligt de focus op blijvendheid van een aantal fundamentele veranderingen die zich op langere termijn ontvouwen. Je ziet hier grote verschillen tussen keuzes die onderwijsinstellingen maken, afhankelijk van de waarden die ze leidend laten zijn in hun transformatie. In beide gevallen wordt het MBO breed opgesteld voor iedereen tussen 10 en 100 jaar.

Een transformatieve beweging zal het herstel naar de situatie van voor de crisis zijn, maar in een gewijzigde context zal dit tot een soort 'kernschool' leiden, een school die aanmerkelijk kleiner is dan nu en zich beperkt tot de onderwijstaak, met zo min mogelijk contact. Dat betekent dat de burgerschapsrol van de school wel in het onderwijs zit (inhoudelijk) maar dat socialisatie vooral tijdens de stages en na de studie moet plaatsvinden. De school is in de opzet gestructureerd en gericht op leerdoelen. Dit betekent grotendeels digitale scholen op dezelfde tijden als de gewone schooltijden en (kleinere) schoolgebouwen die ingericht zijn op anderhalve meter afstand. Het betekent een herstel van de lesstructuur, de leerjaren, lessen in klassikale vorm, alleen nu in digitale vorm. Hiervoor worden nieuwe digitale vormen als VR-systemen ontwikkeld zodat studenten virtueel aanwezig kunnen zijn. De opzet van het curriculum en de centraal vastgestelde leerdoelen en examinering blijft. Er wordt een digitale omgeving gecreëerd met een weekprogramma waarin je opdrachten moet maken en laten goedkeuren om door te kunnen gaan.

Een andere transformatieve beweging maakt een waardenbreuk met al het bestaande. Het gaat om de 'geïntegreerde school' en geeft daarmee invulling aan de oorspronkelijke bedoeling van de ROC's met betrekking tot een sterke verbinding met de regio en een gerichtheid op continu leren. Het onderwijs is ontwikkelingsgericht en integraal. Er wordt een grote mate van vrijheid ingebouwd in het onderwijsprogramma en gestuurd op ontwikkelbehoefte door maatwerk. Het betekent dat het onderwijs 'studentvolgend' is en dat daar ook het onderwijs op ingericht is door middel van modules en coaches. Studenten werken aan hun persoonlijke portfolio en de opleidingen vinden plaats daar waar de instellingen en bedrijven zijn. De scheiding tussen BOL en BBL verdwijnt. Voor studenten die veel begeleiding, zorg en structuur nodig hebben, is een substantieel deel van het personeel beschikbaar en opgeleid en wordt er samengewerkt met andere instanties. De structuur van klassen en leerjaren wordt losgelaten. Op basis van ontwikkelbehoeften worden projecten, groepen en coachtrajecten samengesteld. Het behalen van de leerdoelen en slagingscriteria is geïntegreerd en gekoppeld aan de ontwikkelbehoeften en staat niet centraal. De anderhalve meter is geen leidend principe voor deze veranderingen, maar eerder iets wat ook een rol kan spelen, zoals veel andere aspecten.

### Rol van bestuurders

In het transformatiescenario focust de bestuurder op de blijvendheid van een aantal veranderingen die zich op langere termijn zullen ontvouwen. In dit transformatieve leiderschap staan (veranderende) waarden centraal. De Corona-crisis wordt nu gezien als een symptoom van een grotere onderliggende verandering. Deze crisis legt belangrijke waarden bloot die een blijvende impact hebben op de manier waarop we onze samenleving inrichten. Voor de bestuurder is daarbij de keuze: kies ik voor een (kleine) klassieke school die opleidt voor specifieke beroepen of zet ik in op een ontwikkelgericht MBO. Beide hebben een plek, maar een bewuste keuze is wel gevraagd omdat het hele andere keuzes met zich meebrengt ten aanzien van investeringen in personeel, vastgoed en IT. Van de bestuurder wordt gevraagd dat hij deze (veranderende) waarden kan benoemen en in een samenhangend verhaal naar de organisatie kan schetsen.



Daarvoor is het belangrijk dat de bestuurder goed van zichzelf weet waar hij "zijn anker heeft hangen" en te kijken of zijn organisatie daarin mee kan.

## Tot slot: van scenario's naar robuuste acties

Goed leiderschap betekent niet een keuze maken uit deze scenario's, maar vanuit de vier scenario's mogelijke acties bedenken en een toekomstbestendige koers uitzetten. Zo blijf je als organisatie wendbaar en toch koersvast. De komende periode zal er hoe dan ook veel tijd en denkracht van besturen en directies worden gevraagd. Een belangrijk kenmerk van goed crisis-leiderschap is "think slow, act fast". Een van de functies van scenario's is dat het uitnodigt tot 'slow thinking'.

Op basis van de verkenning zijn er voor de organisatie mogelijk een aantal 'no regret'-opties af te leiden, opties voor acties die sowieso zinvol zijn om te doen, hoe de toekomst ook gaat lopen. Als wij naar de geschetste scenario's kijken, zou dat kunnen gaan over:

- Inzetten op omarmen van digitalisering en digitale vormen van onderwijs.
- Inzetten op nauwe samenwerking met de leerbedrijven/-instellingen voor het op maat organiseren en integreren van het praktijkonderwijs. Praktijkonderwijs blijft de kern van het MBO.
- Inzetten op de ontwikkeling van structurele wendbaarheid en veranderkracht van medewerkers en organisatie. Dit vraagt onder andere aandacht om 'soft skills'. Dit is essentieel vanwege de aanhoudende veranderlijkheid in de omgeving, waar medewerkers voortdurend mee om zullen moeten gaan.
- Inzetten op het opleiden van docenten en het diversifiëren van de rollen van docenten; voor de functie van kennisoverdracht zullen minder docenten nodig zijn dan nu, het aantal docenten dat meer gericht is op het begeleiden van studenten en belast is met sociale coaching of zorgtaken zal toenemen.
- Onderzoeken wat de implicaties voor verschillende bedrijfssectoren per scenario zijn en aan de hand daarvan per sector gerichte acties formuleren. Er zullen grote faseverschillen tussen sectoren zijn die een grote impact op scholen hebben.
- Toetsen van de huidige visie van de bestuurder aan de verschillende scenario's en een aangepaste of nieuwe visie op de rol van de school in de toekomst formuleren: is dat een meer regionale, ingebedde functie of meer terug naar hoe het was? Deze visie geeft een kader voor de te maken keuzes op korte termijn.

Wat de toekomst ons ook brengt: het MBO is en blijft van grote waarde voor mensen, de samenleving en economie. Wij denken graag met bestuurders mee hoe we deze waarde kunnen blijven leveren in dynamische en onzekere tijden.



Sioo is dé interuniversitaire ambachtsschool die mensen en organisaties wendbaar maakt in veranderings- en organisatie-processen. Sioo is in 1958 opgericht door de Nederlandse universiteiten op initiatief van de organisatieadviesbranche.

Het instituut maakt leertrajecten op maat. Tegelijkertijd is Sioo een platform dat het relatief jonge vak van verandermanagement en organisatiekunde verder helpt ontwikkelen in de beroepspraktijk.

**Sioo**

Interuniversitair centrum  
voor organisatie- en veranderkunde

**Adres**

Stadsplateau 12  
3521 AZ Utrecht

**Contact**

+31 (0)30 291 30 00  
sioo@sioo.nl

[www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)

