

CKMBO

commissie  
kwaliteitsafspraken  
mbo

# Vertrouwen

Sectorbeeld 2019



**CKMBO**

commissie  
kwaliteitsafspraken  
mbo

---

# Vertrouwen

Sectorbeeld 2019

# Inhoud

---

Voorwoord 5

## **1. Van goed naar beter 7**

## **2. Algemeen beeld 11**

- 2.1. Kwaliteit, opzet en inhoud 11
- 2.2. Inbedding in de regio 18
- 2.3. Inspraak en betrokkenheid studenten en docenten 20
- 2.4. Inzet van middelen 21

## **3. Thema's 18**

- 3.1. Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst 23
- 3.2. Jongeren in een kwetsbare positie 28
- 3.3. Gelijke kansen 31
- 3.4. Naar doelmatig groen onderwijs 34
- 3.5. Samenwerking en concurrentie 36
- 3.6. Organisatieontwikkeling en verduurzaming 37

## **4. Aanbevelingen 41**

- 4.1. Aan de minister 41
- 4.2. Aan de scholen 43

## **5. Vooruitblik 45**

Samenstelling Commissie Kwaliteitsafspraken mbo 48

Colofon 48

## Voorwoord

In 2018 is het Bestuursakkoord mbo tussen het ministerie van OCW en de MBO Raad tot stand gekomen. In dit akkoord, met de titel *Trots, vertrouwen en lef*, is afgesproken om tot nieuwe kwaliteitsafspraken te komen voor de jaren 2019-2022. Op basis hiervan hebben alle mbo-scholen een kwaliteitsagenda opgesteld. De Commissie Kwaliteitsafspraken MBO is ingesteld om de minister te adviseren over de kwaliteitsagenda's van de scholen, alsmede over de resultaten die zij in de periode 2019-2022 behalen. De commissie vervult daarnaast de rol van 'critical friend' voor de mbo-scholen. Ook stelt de commissie op basis van de beoordelingen een integrale rapportage met een landelijk beeld op.

In mei 2019 heeft de commissie de minister geadviseerd de kwaliteitsagenda's van alle scholen als kwalitatief voldoende te beoordelen. De minister heeft het advies van de commissie overgenomen. Het beeld dat de commissie zich op basis van de kwaliteitsagenda's heeft gevormd, is beschreven in deze rapportage. Het geeft een beeld van de collectieve ambities die mbo-scholen voor de komende jaren hebben geformuleerd. Er is zowel aandacht voor kansen als voor belemmeringen.

In het Bestuursakkoord is de richting van de kwaliteitsafspraken beschreven: niet met een vast format van acties en plannen, maar met meer ruimte voor de regio en de diversiteit die het mbo kent. Scholen worden uitgedaagd in dialoog met regionale stakeholders een verdere kwaliteitsverbetering te realiseren. Met de ontwikkeling van de kwaliteitsagenda's is daarmee een start gemaakt. Het is belangrijk dat de betrokkenheid van regionale partners, maar ook van docenten en studenten, tijdens de uitvoering standhoudt.

Drie gezamenlijk vastgestelde, landelijke speerpunten maken deel uit van de kwaliteitsafspraken. De scholen hebben de beschikbare kwaliteitsgelden hier ruimschoots op ingezet. De commissie constateert dat de scholen de blik steeds meer richten op de regio of het werkgebied. Soms ervaren scholen daarbij wel spanning tussen de ruimte om hun aanbod af te stemmen op de regio en de landelijke kaders, bijvoorbeeld op het gebied van keuzedelen.

Het speerpunt *Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst* is in de kwaliteitsagenda's meer dan de andere speerpunten gericht op vernieuwing van het onderwijs. De innovatie die onder deze noemer in gang wordt gezet heeft een brede scope: van het inspelen op technologische ontwikkelingen en nieuwe vormen van samenwerking met bedrijven tot de

vernieuwing van het onderwijsleerproces en de didactiek. Het is belangrijk om de aanwezige kennis over ontwikkelingen op de arbeidsmarkt op de korte én de lange termijn ook te benutten en zo goed mogelijk te vertalen naar consequenties voor het onderwijs. Op dit punt kan de sector nog een stap zetten.

De mbo-scholen steken veel energie in het begeleiden van *jongeren in een kwetsbare positie*. Niet alleen binnen de entree- en niveau 2-opleidingen, maar steeds meer op alle niveaus. In toenemende mate richt de ondersteuning van studenten zich ook op de begeleiding naar werk. Voor sommige studenten is dat zelfs een betere stap in hun loopbaan. De commissie vraagt zich wel af of scholen op het punt van zorg en begeleiding nog wel voldoende de eigen grenzen (kunnen) bewaken.

Mbo-scholen geven op uiteenlopende wijze invulling aan het speerpunt *gelijke kansen*. Meestal door in te zetten op meer maatwerk; soms door aandacht te schenken aan structurele en groepsgerichte belemmeringen die leiden tot kansengelijkheid. Op dat laatste punt is nog veel winst te behalen.

De commissie heeft er vertrouwen in dat de mbo-scholen met de implementatie van deze kwaliteitsagenda's een verdere kwaliteitsverbetering kunnen realiseren. De titel van deze startrapportage drukt dat vertrouwen uit. Aan de scholen nu de opgave dat vertrouwen waar te maken. De commissieleden kijken ernaar uit om de implementatie van de kwaliteitsagenda's te volgen en waar mogelijk het proces te faciliteren. De commissie zal in 2021 en 2023 de behaalde resultaten beoordelen. Niet door 'af te vinken', maar op basis van contextrijke informatie, zodat we de resultaten in relatie tot de omgeving en in onderlinge samenhang kunnen beoordelen.

Het sectorbeeld sluiten we af met enkele aanbevelingen aan de minister en de scholen. De commissie licht deze aanbevelingen, of andere onderdelen van deze rapportage, graag toe. Ik hoop dat u deze rapportage met plezier zult lezen, dat de inhoud inspirerend mag zijn en dat het beeld een bijdrage levert aan de verdere ontwikkeling van het mbo.

Namens alle leden van de commissie,

**Michiel Scheffer**

*Voorzitter Commissie Kwaliteitsafspraken mbo*

# 1

## Van goed naar beter

In de periode 2015-2018 heeft het mbo voor het eerst ervaring opgedaan met kwaliteitsafspraken. Naar aanleiding van de eerste ervaringen heeft in 2017 een groep mbo-scholen in de publicatie *En nu verder in de regio!* voorstellen gedaan voor een nieuwe ronde kwaliteitsafspraken. Deze publicatie is gezamenlijk uitgewerkt door het ministerie van OCW en de MBO Raad in de notitie *MBO-scholen aan zet*. Het sluitstuk van deze ontwikkeling is het Bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef* dat de basis vormt voor de nieuwe regeling kwaliteitsafspraken 2019-2022. In deze nieuwe kwaliteitsafspraken staat meer dan voorheen de eigen strategie van de school centraal. Net als in de eerste periode wordt er ingezet op een verbetering van de kwaliteit van het mbo. Hierbij ligt nog meer de nadruk op het versterken van de verbinding met de regio.

### De startpositie van het mbo in 2018

In de eerste periode van kwaliteitsafspraken, jaren waarin scholen ook de herziene kwalificatiestructuur in gebruik hebben genomen, hebben mbo-scholen een zichtbare kwaliteitsverbetering gerealiseerd. De Inspectie van het Onderwijs constateert dit in haar jaarlijkse *Staat van het Onderwijs*. Studenten stromen hoger in en halen steeds vaker een diploma op een hoger niveau. Het aantal studenten dat voortijdig uitvalt is fors afgenomen en voor studenten die meer willen zijn er excellentieprogramma's ontwikkeld. Afgestudeerden vinden steeds sneller en vaker een passende baan. Die resultaten behaalt het mbo in een snel veranderende omgeving. Zo is er in sommige regio's al sprake van een dalend aantal studenten, stromen nieuwe groepen het mbo in (statushouders, volwassenen, leerlingen vanuit VSO en PRO) en ontstaan door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt nieuwe vragen aan het onderwijs. Om dit alles het hoofd te bieden is een goede samenwerking met partners in de regio, zoals gemeenten, bedrijven en jeugdzorg, van steeds groter belang. Met de nieuwe kwaliteitsafspraken wordt die samenwerking dan ook gestimuleerd.

### De opgave voor het mbo

Uit de titel van het Bestuursakkoord *Trots, vertrouwen en lef* spreekt dat het mbo trots mag zijn op de resultaten die tot nu toe zijn behaald. Op basis van deze resultaten verdienen mbo-scholen vertrouwen van overheid, studenten en omgeving. Maar de titel geeft ook aan dat het mbo lef nodig heeft om de aansluiting met de regio nog actiever aan te gaan, met als doel studenten de beste voorbereiding op de arbeidsmarkt of in het vervolgonderwijs te bieden. In de regeling zijn drie thema's opgenomen, die uitdrukking geven aan de brede opgave van het mbo:

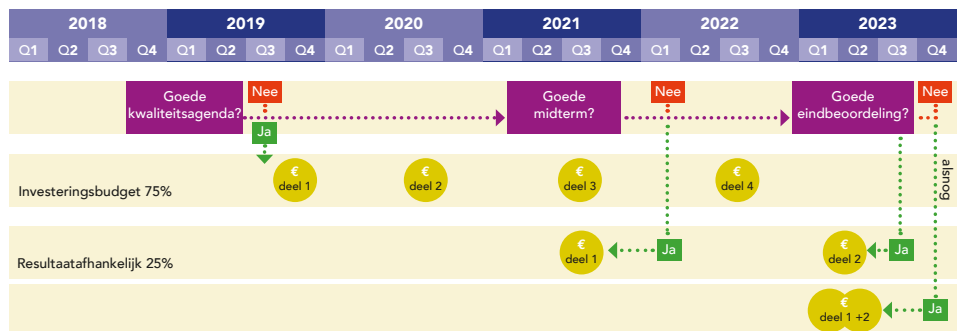
- 1 **Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst:** dit thema spitst zich vooral toe op het meebewegen met de arbeidsmarkt in het opleidingsaanbod, de onderwijsinhoud, de opleidingskeuze van studenten en de bij-, op- of omscholing van werkenden en werkzoekenden.
- 2 **Gelijke kansen:** in dit thema gaat het om het bieden van gelijke kansen aan álle studenten om hun ambities waar te maken en succesvol in- en door te stromen in het mbo, naar het hbo of naar een baan.
- 3 **Jongeren in een kwetsbare positie:** hierbij gaat het om het ondersteunen van jongeren die zich in een kwetsbare positie bevinden en persoonlijke ondersteuning nodig hebben om met succes een mbo-opleiding te volgen.

De mbo-scholen realiseren zich dat zij ruimte moeten creëren voor innovatie, zowel binnen het eigen onderwijsproces als bij het verbinden van opleidingen met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Scholen positioneren zich in toenemende mate als partner bij de regionale, strategische beleidsvorming, vaak met bedrijven en overheden in triple-helixverband. Zij zetten hiertoe, naast de kwaliteitsagenda, ook het Regionaal Investeringsfonds in. De structurele en actieve inbedding in de regio is een belangrijke opgave voor de komende jaren. Het Bestuursakkoord benoemt dit als prioriteit. De uitvoering van de kwaliteitsagenda kan aan dit proces een belangrijke bijdrage leveren.

## Het instrument kwaliteitsafspraken

Met de kwaliteitsagenda maakt iedere mbo-school één op één afspraken met de minister van Onderwijs. Voor de kwaliteitsafspraken is 1,7 miljard euro beschikbaar voor de periode 2019-2022. Een kwart van dit budget is resultaatafhankelijk. Op het moment dat de ingediende kwaliteitsagenda als kwalitatief voldoende is beoordeeld, ontvangt de mbo-school het zogenaamde investeringsdeel (driekwart van de kwaliteitsmiddelen). Op basis van een rapportage over de voortgang van de agenda en behaalde resultaten in het jaarverslag over het jaar 2020 en 2022 wordt beoordeeld of een school ook recht heeft op het resultaatafhankelijk budget.

Schematisch:





De kaders voor de kwaliteitsagenda zijn vastgelegd in de *Regeling kwaliteitsafspraken mbo*. De commissie heeft deze regeling als toetsingskader gehanteerd bij het beoordelen van de agenda's. De kwaliteitsafspraken bieden de scholen de mogelijkheid om de doelstellingen in lijn met de eigen strategie te formuleren, zodat er geen sprake hoeft te zijn van een extra uitvoeringsplan. Voor de aoc's geldt een aanvullend criterium; zij hebben de opdracht om in de kwaliteitsagenda maatregelen te beschrijven die zijn gericht op een duurzame en doelmatige organisatie van groene opleidingen.

## Opdracht en werkwijze

In opdracht van de minister heeft de commissie de *Regeling kwaliteitsafspraken*, met het daarbij behorende beoordelingskader, als basis gehanteerd bij de beoordeling van de kwaliteitsagenda's. In het najaar van 2018 heeft de commissie tijdens regiobijeenkomsten van de MBO Raad de werkwijze nader toegelicht. Nadat de scholen de kwaliteitsagenda's in oktober hebben ingediend, is iedere agenda allereerst door een tweetal van commissieleden geanalyseerd. De duo's zijn zo samengesteld dat steeds verschillende expertises (onderwijs, overheid, bedrijfsleven) vertegenwoordigd zijn. Bij de indeling is ook zo te werk gegaan, dat een commissielid zo veel mogelijk alle scholen in een regio in portefeuille heeft. Hierdoor kon een goed overzicht van een hele regio ontstaan. Omwille van de objectiviteit geldt als regel dat een commissielid geen directe relatie heeft met een school of regio. De voorzitter van de commissie heeft zich daarnaast specifiek gericht op de aoc's.

Bij de analyse heeft de commissie gebruikgemaakt van aanvullende openbare informatie over de school en de regio. Na indiening heeft een eerste beoordeling plaatsgevonden door duo's van commissieleden. In de periode november 2018 tot februari 2019 hebben de commissieleden gesprekken gevoerd met het bestuur van elke mbo-school. In het gesprek is nadere toelichting gevraagd op de kwaliteitsagenda en zijn afspraken gemaakt over noodzakelijke aanvullingen. Van elk gesprek is een verslag gemaakt waarin deze afspraken zijn vastgelegd. Alle kwaliteitsagenda's zijn op basis van de gemaakte afspraken aangevuld. Die wijzigingen waren soms minimaal, maar soms ook fundamenteel. Over de openheid van bestuurders in het gesprek en de constructieve houding om tot een goed beoordeelbare kwaliteitsagenda te komen is de commissie zeer positief.

Na ontvangst van de aangevulde kwaliteitsagenda heeft het commissie-duo de analyse afgerond en een voorlopige conclusie over de kwaliteit van de agenda gedeeld met de andere commissieleden. In de fase daarna heeft de volledige commissie alle kwaliteitsagenda's integraal beoordeeld en gewogen. Op deze manier heeft de commissie ernaar gestreefd om tot een uniforme beoordelingswijze te komen. In mei 2019 heeft de commissie de minister geadviseerd de kwaliteitsagenda's van alle scholen als kwalitatief voldoende te beoordelen. De minister heeft het advies van de commissie overgenomen. De komende tijd monitort de commissie de voortgang van de kwaliteitsagenda's. In 2021 en 2023 beoordeelt de com-

missie of de behaalde resultaten voldoende zijn om het resultaatafhankelijk deel van de kwaliteitsgelden toe te kennen. Gedurende de looptijd van de kwaliteitsagenda zullen de commissieleden contact onderhouden met de scholen om een evenwichtige en zorgvuldige beoordeling te kunnen maken.

# 2

## Algemeen beeld

### 2.1. Kwaliteit, opzet en inhoud

De diversiteit binnen het mbo is in vele opzichten groot. Zo verschilt de omvang van scholen, de doelgroep die scholen bedienen en de context waarbinnen een school opereert sterk. In dit hoofdstuk geeft de commissie een schets van de diversiteit van de kwaliteitsagenda's en de wijze waarop de verschillende agenda's tot stand zijn gekomen.

#### Bestuurlijke betrokkenheid

In de gesprekken die de commissieleden met bestuurders hebben gevoerd is kritisch doorgevraagd op aspecten als de betrokkenheid van interne en externe stakeholders, de uitgevoerde analyses, de geformuleerde ambities en de beoogde werking van de activiteiten. De gesprekken verliepen zonder uitzondering in een open sfeer. Opvallend was de kennis van zaken van de bestuurders tot op het operationeel niveau en de betrokkenheid waarmee zij invulling geven aan de maatschappelijke opdracht van het mbo.

#### Kwaliteitsagenda's van voldoende tot goed

De commissie heeft met de kwalitatief voldoende beoordeling van de kwaliteitsagenda's van alle mbo-scholen het vertrouwen uitgesproken dat de mbo-scholen met de implementatie van deze kwaliteitsagenda's, samen met de regionale partners, een verdere kwaliteitsverbetering kunnen realiseren. De commissie is onder de indruk van de inspanning die de scholen hebben geleverd. Duidelijk is dat zij serieus werk maken van verdere kwaliteitsverbetering en daarbij de blik in toenemende mate richten op regionale verankering. Hoewel dit positieve advies zeker gezien kan worden als een verdienste van alle betrokkenen, is het niet geheel vanzelf gegaan. In de eerste analyse die de commissieleden uitvoerden constateerde de commissie grote kwaliteitsverschillen. In sommige agenda's ontbraken onderdelen die noodzakelijk zijn om tot een integrale beoordeling te komen. Met de bestuurders van alle scholen is een gesprek gevoerd waarin zij een nadere toelichting op de agenda konden geven. Vervolgens is de mogelijkheid geboden om naar aanleiding van het gesprek de kwaliteitsagenda aan te vullen. Op basis van de beoordeling van de aangevulde agenda's heeft de commissie een voorlopig advies aan de minister opgesteld. De elf mbo-scholen met een kwaliteitsagenda van onvoldoende kwaliteit maakten gebruik van de formele mogelijkheid tot een herkansing. De commissie zag veel bereidheid bij andere scholen en de MBO Raad om in dit stadium deze scholen op hun verzoek bij te staan.

De opdracht aan de commissie was om te komen tot een advies 'voldoende' of 'onvoldoende'. Zij heeft dan ook geen uitspraak gedaan over hóe goed een agenda was. Dit wil niet zeggen dat de alle kwaliteitsagenda's van vergelijkbaar niveau zijn. De commissie heeft veel variëteit gezien: agenda's die voldoen aan de eisen uit de regeling, maar ook agenda's die in zijn geheel of op onderdelen echt uitblinken. Bijvoorbeeld in de wijze waarop studenten, medewerkers en stakeholders zijn betrokken of in de reflectie op de eigen sterkten en zwakten. De variëteit hangt voor een deel ook samen met de verschillen binnen het mbo, bijvoorbeeld tussen kleine vakscholen en grootstedelijke roc's met meerdere locaties. "*One size fits all*" past niet bij het mbo; vertrouwen in variatie wel.

### Eigen strategie is leidend

Zoals nadrukkelijk verwoord in het Bestuursakkoord is de eigen strategie van de mbo-school het vertrekpunt geweest bij het opstellen van de kwaliteitsagenda. Veel scholen hebben een vertaalslag gemaakt van de eigen strategische plannen naar de kwaliteitsagenda. Andere scholen gebruikten de kwaliteitsagenda juist om te komen tot een nieuwe koersbepaling. Het tijdspad tussen de formele bekendmaking van de regeling en de uiterste datum van indiening was voor de mbo-scholen niet ideaal. Desondanks hebben bestuurders in de gesprekken aangegeven het ontwikkelproces als waardevol te hebben ervaren. Scholen die de regeling en het beoordelingskader nauw hebben betrokken bij het interne ontwikkelproces hebben daarvan zeker profijt gehad. Losstaande agenda's die alleen 'voor de regeling' werden opgesteld, zijn niet aangetroffen en ook de tijdelijke inzet van externen was – voor zover de commissie dat kan overzien – beperkt. Met andere woorden: de kwaliteitsagenda's omvatten werkelijk doorleefde ambities.

De scholen formuleren ambities, maatregelen en te behalen resultaten veelal op instellingsniveau, maar soms ook op het niveau van colleges of sectoren. De commissie ziet dat bij de totstandkoming van veel kwaliteitsagenda's de plannen op team- of collegeniveau zijn vertaald naar een instellingsbrede kwaliteitsagenda, waaruit de betrokkenheid van onderwijsteams sterk naar voren komt. Kwaliteitsagenda's die alleen aan de bestuurstafel zijn opgesteld, is de commissie niet tegengekomen.

### Kwaliteit van de analyses onderwerp van gesprek

Landelijke en regionale databronnen vormen de basis voor de analyses die de scholen hebben uitgevoerd. De scholen presenteren de resultaten op uiteenlopende wijzen. De commissie ziet dat scholen beschikken over ruim voldoende informatie over de kwaliteit van de eigen prestaties en over relevante ontwikkelingen in de omgeving. Het gebruik ervan door mbo-scholen is min of meer een vanzelfsprekendheid. De commissie heeft in de gesprekken veel aandacht besteed aan de kwaliteit van de analyses: welke conclusies verbindt men aan de geconstateerde trends? De commissie heeft ook geadviseerd om in elk geval te reflecteren op de indicatoren die het ministerie aanlevert, naast eventuele schooleigen indicatoren.

Dit heeft geleid tot een verbetering van de analyses in de kwaliteitsagenda's. In de gesprekken stelden scholen regelmatig de bruikbaarheid van landelijke data ter discussie. Hierbij ging het meestal over de betrouwbaarheid van leerlingenprognoses en de zeggingskracht van indicatoren als het arbeidsmarktperspectief van opleidingen. De commissie heeft in de gesprekken valide argumenten gehoord om deze informatie terughoudend te bezien, maar wijst toch op het belang van een goed gebruik van deze landelijke data. Opmerkelijk was dat er in enkele gevallen zelfs sprake was van weerstand tegen het gebruik van landelijke indicatoren. Kennis over relevante trends binnen de eigen organisatie en binnen de regio is cruciaal voor een goede invulling van de maatschappelijke opdracht van de school, zowel voor de individuele school als voor regionaal samenwerkende scholen. De scholen die op dit vlak een goed beeld hebben, leverden over het algemeen een kwaliteitsagenda op van hoog niveau. Dit kwam ook tot uiting in de kwaliteit van de SWOT-analyse en de vertaling hiervan naar doelstellingen en maatregelen. Naast externe data investeren mbo-scholen ook in eigen data, zoals informatie over studentstromen, rendementen en tevredenheid van medewerkers, studenten en leerbedrijven. De agenda's werden naar mening van de commissie sterker wanneer de analyses een combinatie waren van deze (regionale) informatie en objectieve landelijke data.

### Voorzichtige relatie opleidingsportfolio

In de analyses zag de commissie de demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de regionale economie vaak terugkomen. De analyses van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (landelijk of regionaal) waren vaak 'hoog over'. De vertaling van deze ontwikkelingen naar het opleidingsportfolio van de school is over het algemeen beperkt beschreven. Vaak werd bijvoorbeeld het klimaatakkoord van Parijs genoemd of werden grote technologische innovaties beschreven, zonder dat hierbij de consequenties voor de opleidingen werden geduid. In de gesprekken werd duidelijk dat deze portfolio-vertaling vaak op het niveau van colleges of sectoren plaatsvindt. De kwaliteitsagenda's van vakscholen en aoc's waren in dit opzicht specifiek. De commissie begrijpt dat in de kwaliteitsagenda's de ontwikkelingen en ambities niet op het niveau van individuele opleidingen kunnen worden beschreven, maar heeft toch ook goede voorbeelden gezien van agenda's waarin regionale ontwikkelingen herkenbaar werden vertaald naar het opleidingsportfolio. Op dit punt kunnen mbo-scholen nog van elkaar leren en is een verdere collectieve kwaliteitsverbetering mogelijk.

### Focus op eigen school

Vanuit de Benchmark van de MBO Raad spiegelen mbo-scholen zich in de kwaliteitsagenda's vaak aan scholen op landelijk niveau; benchmarking ten opzichte van scholen in de eigen regio heeft de commissie in de kwaliteitsagenda's niet of nauwelijks gezien. Door het gebruik van aanvullende informatie over de regio, zoals stage- en baankansen, de samenstelling van de bevolking (leeftijd, opleidingsniveau, inkomen) en informatie over collega-scholen, heeft de commissie hierover het gesprek kunnen voeren met bestuurders. Het

ontbreken van deze regionale benchmark, bijvoorbeeld ten aanzien van het gezamenlijke opleidingsaanbod, wijst naar mening van de commissie op de sterke focus van mbo-scholen op het eigen functioneren. Alle mbo-scholen hebben de blik op de regio, maar dit leidt niet vanzelfsprekend tot een reflectie op noodzakelijke gezamenlijke stappen. De impliciete verwachting dat ieder roc ook opleidingen aanbiedt in alle sectoren lijkt hierbij niet te helpen. Er zijn goede voorbeelden van regionaal overleg, maar er lijkt ook vaak sprake van vrijblijvendheid of strategisch gedrag.

## Scherpte in ambities en resultaten

De commissie heeft de kwaliteitsagenda's onder andere beoordeeld op de mate waarin zij zowel ambitieus als uitvoerbaar zijn. De kwaliteitsagenda's bevatten meestal ambities op instellingsniveau, onderliggend is er een vertaling van doelstellingen op het niveau van colleges of sectoren. De commissie heeft in de gesprekken regelmatig gevraagd naar voorbeelden van doelstellingen op het niveau van colleges, sectoren of teams om een beter beeld te krijgen van de inzet van de school.

Om een goed beeld te krijgen van de Ausgangssituatie van de school was het gesprek met de bestuurders verhelderend en noodzakelijk. Op die manier kon de commissie beter beoordelen hoe ambitieus de geformuleerde doelen eigenlijk zijn. Het vertrekpunt van de school en de context waarbinnen zij opereert is immers belangrijk: een school die recent te maken heeft gehad met tegenvallende onderwijsresultaten, verscherpt toezicht of een minder goede concurrentiepositie is voorzichtiger in het formuleren van ambities dan een school die al jaren de wind in de rug heeft. De commissie heeft in haar beoordeling steeds rekening gehouden met de context van de school. Een goede beschrijving van de Ausgangssituatie in de kwaliteitsagenda is voor een reële beoordeling dan ook belangrijk. Die is door de scholen na het gesprek waar nodig aangescherpt.

Opvallend was de zorg bij veel scholen te worden afgerekend op harde cijfers in plaats van een integrale beoordeling van resultaten. In de gesprekken is regelmatig gewezen op de ervaringen bij de resultaatafhankelijke bekostiging voor verbetering van de beroepspraktijkvorming als onderdeel van het vorige arrangement kwaliteitsafspraken. Hierbij dienden scholen in een verbeterplan aan te geven op welke cijfermatige indicatoren, bijvoorbeeld tevredenheid van studenten, zij een verbetering wilden realiseren. In dit project hebben scholen die hun geformuleerde ambities niet wisten te realiseren inderdaad (een deel) van de resultaatafhankelijke bekostiging niet toegekend gekregen. Vanwege deze negatieve ervaring legden veel scholen in de kwaliteitsagenda's de nadruk op kwalitatieve beschrijvingen van ambities en doelstellingen (de 'merkbare doelen') in plaats van op cijfermatige indicatoren.

De commissie heeft in de gesprekken benadrukt dat de beoordeling van de voortgang van de resultaten op een integrale wijze, dus met oog voor de context, plaatsvindt. Het zichtbaar en aantoonbaar maken van de kwaliteitsverbetering vraagt op de eerste plaats om vertrouwen. De commissie heeft kennisgenomen van het rapport *Van afvinken naar aanvonken* van de evaluatiecommissie prestatiebekostiging hoger onderwijs. Deze commissie evalueerde in 2017 of het experiment prestatiebekostiging binnen het hoger onderwijs heeft bijdragen aan de kwaliteitscultuur. De evaluatiecommissie onderschrijft in haar rapport de motiverende werking die kwaliteitsafspraken kunnen hebben. Door resultaten integraal en in de context van economische, demografische en maatschappelijke ontwikkelingen te beoordelen ontstaat er een klimaat van wederzijds vertrouwen. Prestaties kunnen dan beter voor het voetlicht komen. Deze geruststelling was ook nodig om mbo-scholen te motiveren om de ambities verder aan te scherpen op merkbaar- en meetbaarheid. Alle kwaliteitsagenda's bevatten nu ambities op zowel het proces ('intern te zetten stappen') als op het beoogde effect ('wat betekent het uiteindelijk voor studenten en bedrijven?'). De worsteling met het formuleren van ambities en resultaten is overigens niet uniek voor het mbo; de commissies van de NVAO die de kwaliteitsplannen van hogescholen en universiteiten beoordelen kwamen eerder tot eenzelfde conclusie.

### Kwaliteitsagenda als verbeteragenda

De kwaliteitsagenda's omvatten zowel lopende als nieuwe activiteiten. Gelet op de forse investeringen die in het kader van de kwaliteitsagenda worden gedaan - het gaat om zo'n tien procent van de jaarlijkse bekostiging - is deze combinatie niet vreemd. De kwaliteitsagenda's kunnen dan ook niet alleen gelezen worden als een verzameling nieuwe ambities en activiteiten. Continuïteit en koersvastheid zijn voor bestuurders een belangrijk uitgangspunt. Het is dan ook volstrekt logisch dat er in de kwaliteitsagenda's wordt voortgeborduurd op lopende verbeterprocessen. Het is overigens in het verlengde hiervan goed om te benadrukken dat de ambities en activiteiten die worden geformuleerd in de kwaliteitsagenda's niet altijd samenvallen met het totaal aan ambities en activiteiten van een school. De commissie heeft in flink wat gevallen kunnen zien dat strategische agenda's van mbo-scholen breder zijn dan de kwaliteitsagenda's. Dit is ook meegenomen in de toelichtende gesprekken met de bestuurders.

In de gesprekken heeft de commissie een goed beeld kunnen krijgen van de wijze waarop de implementatie van de voorgenomen maatregelen plaatsvindt. In nagenoeg alle gesprekken is een toelichting gegeven op de relatie tussen de voorgenomen ambities, de beoogde resultaten en de maatregelen die tot de verwachte effecten moeten leiden. Die toelichting was vaak nodig, omdat die relatie aanvankelijk in kwaliteitsagenda's onvoldoende tot uiting kwam. Op basis van de gesprekken zijn de relaties door de mbo-school geëxpliciteerd of is er meer focus aangebracht in de ambities en maatregelen zelf.

Hoewel enkele scholen ervoor kiezen de implementatie van de kwaliteitsagenda in een apart programma te beleggen, is de uitvoering in veruit de meeste gevallen onderdeel van de reguliere PDCA-cyclus. De commissie heeft kennis kunnen nemen van goed doordachte PDCA-cycli, waarbij intern wordt verantwoord en gestuurd op basis van zowel kwantitatieve als kwalitatieve indicatoren. Bij sommige scholen is er zelfs sprake van interne benchmarking tussen teams of opleidingen. De commissie zal de komende jaren het implementatievermogen van scholen nauwgezet volgen: lukt het om de ambitieuze doelen te realiseren en wat kunnen scholen op dit punt van elkaar leren?

Het is de commissie opgevallen dat er in een aantal kwaliteitsagenda's uitgebreid is stilgestaan bij eerder gestarte activiteiten, bijvoorbeeld rond taal & rekenen of excellentie. Daarbij wordt ook gereflecteerd op de effectiviteit van de aanpak ('Wat werkte wel en wat niet, en waarom?'). De scholen hebben dus geleerd van het eerste arrangement kwaliteitsafspraken. Vaak was dit ook aanleiding om meer focus in de maatregelen aan te brengen. Scholen die op deze wijze reflecteren laten zien dat zij hun lerend vermogen willen verbeteren en niet in de verleiding komen om maatregelen in de loop der jaren te 'stapelen'. Bij de beoordeling van de resultaten in 2021 en 2023 zal de commissie aandacht besteden aan dit punt.

## Unieke kwaliteitsagenda's

De variëteit in kwaliteitsagenda's is door de commissie ten zeerste gewaardeerd. Hoewel er veel gemeenschappelijke opgaven blijken te zijn, heeft iedere mbo-school een unieke kwaliteitsagenda opgesteld waarin de eigenheid van de regio en de eigen ontwikkelfase herkenbaar zijn. Die variëteit en eigenheid is een kwaliteit van het mbo en een overduidelijk teken dat de scholen meebewegen met ontwikkelingen in de eigen omgeving. Deze proactieve en adaptieve houding is van groot belang voor regionale binding van het mbo met bedrijven en instellingen.

Zoals al eerder aangestipt, zijn er kwaliteitsagenda's met een sterke focus op het verder verbeteren van de 'gewone' basiskwaliteit. Deze scholen richten zich op professionalisering van docenten, het verbeteren van de bedrijfsvoering en de examinering of het leveren van meer maatwerk aan groepen studenten. Ontwikkelingen in de regio of reflecties op het eigen presteren zijn binnen de kwaliteitsagenda in die gevallen geen aanleiding om grote vernieuwingen in gang te zetten. Maar er zijn ook scholen waarbij de kwaliteitsagenda vooral gericht is op innovatie; er wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van onderwijs, de verbinding met het bedrijfsleven wordt opnieuw vormgegeven of de interne organisatie wordt gekanteld, van sectoren naar colleges of van centraal naar decentraal. Veel scholen nemen ook deel aan innovatieve trajecten via het Regionaal Investeringsfonds. De commissie realiseert zich dat bij experimenten de kans op mislukken aanwezig is, maar beseft dat scholen ruimte nodig hebben om tot innovatie te komen, bijvoorbeeld in gebieden/regio's



met een uitzonderlijke opgave, zoals de krimpgebieden. Als immers op voorhand alle risico's op mislukken worden uitgesloten, is geen innovatie mogelijk. De ambities en voorgenomen activiteiten in de kwaliteitsagenda's zijn, mede door de bepalingen in de regeling, vaak redelijk traditioneel beschreven als een lineair proces. Nieuwe vormen van werken passen daar op het eerste gezicht minder bij, maar die kunnen wel het innovatievermogen en de wendbaarheid van de organisatie versterken. Er is geen patroon te ontdekken in welk type mbo-school welk soort kwaliteitsagenda oplevert. Omvang, type (roc, aoc, vakschool) of regio zijn niet bepalend voor de aandacht die uitgaat naar kwaliteitsverbetering of juist innovatie.

## Kwaliteitsagenda's weerspiegelen specifieke regionale vraagstukken

De kwaliteitsagenda's en de gesprekken hebben de commissie een rijk beeld opgeleverd van de uitdagingen waar de mbo-scholen voor staan. Hoewel er risico's kleven aan het gebruik van archetypen, wil de commissie graag enkele typen mbo-scholen beschrijven, om daarmee duidelijk te maken waar deze mbo-scholen voor staan en hoe dat terug te zien is in de kwaliteitsagenda's.

- 1 **Grootstedelijke problematiek:** een aantal omvangrijke roc's die in de grote steden zijn gepositioneerd hebben in de kwaliteitsagenda's logischerwijs veel aandacht voor de landelijke thema's *jongeren in een kwetsbare positie* en *gelijke kansen*. De instroom van jongeren is zeer divers en omvangrijk. De schaal maakt het mogelijk om een uitgebreide zorgstructuur aan te bieden en deze voortdurend te verbeteren. De kwaliteitsagenda's zijn (noodgedwongen) globaal van aard en de vertaling van de strategische koers wordt duidelijk uitgevoerd door de meestal behoorlijk autonome colleges. In deze kwaliteitsagenda's wordt uitvoerig beschreven op welke wijze de samenwerking met de gemeente is ingericht. Enkele grotere gemeenten werken met eigen investeringen om zo richting te geven aan de koers van de school. De samenwerking met omliggende, kleinere mbo-scholen wordt vaak maar beperkt beschreven.
  
- 2 **Breed aanbod in een krimpende regio:** een aantal mbo-scholen opereert in een regio waarin door teruglopende studentenaantallen het aanbieden van een breed aanbod aan opleidingen onder druk staat. De introductie van de ov-jaarkaart in het mbo heeft de concentratie van studenten in grotere steden verder versterkt. In deze kwaliteitsagenda's is veel aandacht voor de eigen instroom in relatie tot die van andere scholen. In de gesprekken werd duidelijk dat veel van deze scholen schipperen tussen samenwerking en concurrentie. Er worden gezamenlijke afspraken gemaakt over het opleidingsaanbod, maar op de achtergrond blijft concurrentie soms een grote rol spelen. Er is in deze kwaliteitsagenda's ook veel focus op efficiency en het in stand houden van de kwaliteit. Er is minder focus op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en er gaat minder aandacht uit naar innovatie. Wat dit betekent voor de continuïteit van deze scholen op de langere termijn is bij de beoordeling van de voortgang dan ook een belangrijk aandachtspunt voor de commissie.

- 3 **Focus op een specifieke sector:** een aantal, veelal wat kleinere scholen heeft een smal opleidingsaanbod binnen een bepaalde sector. De ambities zijn duidelijk in nauwe samenwerking met regionale of bovenregionale bedrijven opgesteld. De kwaliteitsagenda's zijn bij deze kleinere scholen vooral inhoudelijk ingevuld. Vanwege de studentenpopulatie van veel van deze scholen (zij bieden vaak de hogere mbo-niveaus aan) geven scholen in de kwaliteitsagenda een eigen specifieke invulling aan de speerpunten *jongeren in een kwetsbare positie* en *gelijke kansen*. Het werkgebied van deze scholen is vaak groter, wat ook zichtbaar is in de globalere beschrijving van de afstemming met gemeenten. Deze kwaliteitsagenda's bevatten veel ambities op het gebied van innovatie en het behouden en uitbreiden van de koploperspositie binnen de sector. Door de focus op een specifieke sector lukt dit ook beter.
- 4 **Netwerkorganisaties:** sommige scholen positioneren zich als netwerkorganisatie, waarbij onderdelen van de organisatie coalities aangaan met andere scholen of met (groepen) bedrijven. Deels ontstaat deze netwerkambitie uit het besef dat het onmogelijk is om zelf alle expertise in huis te hebben en voldoende massa te maken. Anderzijds is het ook de zoektocht van een school naar de positie in de regio en de mogelijkheden om hierin voort te bestaan. In de kwaliteitsagenda's is deze insteek goed zichtbaar door de zeer uiteenlopende ambities en activiteiten die worden beschreven en de allianties die worden aangegaan. In de gesprekken is veel aandacht uitgegaan naar de 'behapbaarheid' van al deze ambities.

## 2.2. Inbedding in de regio

De mbo-scholen hebben van oudsher de opdracht om hun werkzaamheden af te stemmen op de vragen van de regio waarbinnen ze opereren. Ze sluiten aan op prioriteiten van provinciale en gemeentelijke overheden, de vraag van lokale en regionale bedrijven en hebben te maken met een specifieke studentenpopulatie. Het belang van deze regionale focus is de afgelopen jaren nog vergroot door de decentralisatie van provinciale- en rijkstaken naar gemeenten, de concentratie van kennisinstellingen en bedrijfstakken in bepaalde regio's (bijvoorbeeld Brainport Eindhoven), demografische ontwikkelingen (krimp en groei) en de toenemende inzet van de rijksoverheid op de regio (bijvoorbeeld regio-enveloppen en passend onderwijs). Dit alles betekent voor mbo-scholen dat het belang van samenwerken met partners in de regio toeneemt.

In sommige regio's ziet de commissie dat de centrumgemeente de regierol op zich neemt bij het coördineren van zorg, onderwijs en werk. Als zo'n krachtige centrumgemeente ontbreekt, of als omliggende gemeenten hun eigen koers varen, is de balans echter anders; gemeenten zijn dan meer op zoek naar hun rol en scholen hebben dan de neiging zichzelf als

probleemeigenaar te zien. Met als risico dat de grenzen tussen onderwijs en zorg vervagen en er ongelijke kansen ontstaan voor kwetsbare jongeren. In meerdere gesprekken hebben bestuurders ook de verschillen in gemeentelijk beleid naar voren gebracht. Dergelijke verschillen leiden in de praktijk voor veel mbo-scholen tot een forse inzet op de coördinatie van onderwijs, zorg en werk.

### Vanzelfsprekende regionale insteek

De kwaliteitsagenda's geven duidelijk weer dat mbo-scholen hun blik meer en meer op de regio richten. Uit de diverse voortgangsrapportages van *MBO in Bedrijf* bleek ook al dat scholen de afgelopen jaren steeds meer samenwerking zijn gaan zoeken binnen de regio. Veel concept-kwaliteitsagenda's zijn besproken met gemeenten en bedrijven waarmee de school al langer samenwerkt. In veel gevallen is de agenda ook besproken in een *Economic Board*. De commissie heeft slechts een beperkt aantal voorbeelden gezien waar 'unusual suspects' zijn betrokken. In de gesprekken werd regelmatig aangegeven dat het bedrijfsleven soms traditionele opvattingen heeft over de instroom van afgestudeerden en dat ook bij hen onzekerheid is over de impact van toekomstige ontwikkelingen op het werk.

Veel kwaliteitsagenda's gaan uitgebreid in op de wijze waarop men met regionale stakeholders de ambities van de school heeft afgestemd, zonder in te gaan op de inhoud van het besprokene. Het onderscheid tussen heden en toekomst ('ist' en 'soll') was uit de kwaliteitsagenda soms lastig te herleiden. De gesprekken met de bestuurders waren nodig om helder te krijgen welke nieuwe, aanvullende afstemming door een mbo-school in de regio is gezocht. Zoals later in dit sectorbeeld zichtbaar zal worden, kiest het overgrote deel van de mbo-scholen ervoor om de ambities te beperken tot de drie landelijke speerpunten. Dit kan de indruk wekken dat er veelal sprake is van een landelijke focus. Maar in nagenoeg alle gevallen is er duidelijk een vertaling gemaakt van de landelijke speerpunten naar de vraagstukken, specifiek voor de eigen regio.

### Dè regio bestaat niet

De mbo-scholen werken op veel verschillende niveaus samen in een regio of werkgebied. De regio is niet een afgebakend begrip. Opvallend was dat weinig scholen voor de beschrijving van hun prioritaire werkgebied zijn uitgegaan van al bestaande grenzen, bijvoorbeeld die van de arbeidsmarktregio's of de jeugdzorg. Voor een deel begrijpelijk, de grenzen van deze regio's zijn in veel gevallen ongelijk. Ook waarschuwen mbo-scholen voor een te grote nadruk op de regio: deze insteek kan de blik juist versmallen tot een beperkt aantal bedrijven die toevallig in de regio gevestigd zijn. Het is soms zinvoller om te denken in sectorale en cross-sectorale ontwikkelingen.

De kwaliteitsagenda's maken zichtbaar dat het voor veel mbo-scholen niet eenvoudig is om tot een afstemming te komen in de regio. Zo kan er sprake zijn van een groot aantal

vo-scholen van waaruit leerlingen uitstromen naar het mbo, de regio kan uit een groot aantal kleine gemeenten bestaan, de organisatiegraad van regionale bedrijven kan erg laag zijn of de sectoren waarop de school zich richt zijn versnipperd. Die situatie stelt hoge eisen aan zowel de individuele sectoren als aan het college van bestuur die samenhang moet aanbrengen in al de samenwerkingsrelaties. De commissie heeft succesvolle en minder succesvolle aanpakken van regionale inbedding van mbo-scholen gezien. Waar het bestuur zichtbaar stuurt op de verbinding van strategische en operationele samenwerkingsrelaties, waar externe gerichtheid en samenwerking vanzelfsprekend is voor alle medewerkers en waar samenwerking verder gaat dan alleen afstemmen, is de regionale inbedding succesvoller. Op plekken waar een mbo-school de enige aanbieder is, lijkt de regionale inbedding ook steviger. De commissie ziet duidelijk een positieve impact op samenwerking als regionale en lokale overheden een sterke rol vervullen door aanvullende investeringen te doen, door samenwerking en overleg te coördineren of door met kennisinstellingen en het regionale bedrijfsleven te komen tot een regionale strategische koers.

Met de bestuurders is het gesprek vaak gegaan over de ruimte die mbo-scholen hebben om in het opleidingsportfolio in te spelen op specifieke regionale ontwikkelingen. Omwille van die ruimte is onder andere het systeem van keuzedelen ontworpen. Veel scholen zijn kritisch over de strikte regelgeving rond keuzedelen. Ook de doorlooptijd van nieuwe keuzedelen is in de praktijk vaak te lang. Van een echt 'vrije ruimte' is in de ogen van veel scholen geen sprake. De commissie ziet hier een duidelijke opdracht voor landelijk beleid.

### Regionale samenwerking door dalende studentaantallen

De regionale samenwerking tussen mbo-scholen lijkt intensiever als er urgentie wordt ervaren, bijvoorbeeld door dalende studentaantallen. Dit is bijvoorbeeld aan de orde in Zuid-Limburg, Zeeland en de Achterhoek. Op allerlei gebieden wordt in deze regio's samengewerkt: het bundelen van kleine opleidingen, een gezamenlijke ondersteuningsstructuur voor jongeren in een kwetsbare positie, een gemeenschappelijke entreeopleiding, het delen van huisvesting, docenten of infrastructuur. Dalende studentaantallen, en daarmee vermindende inkomsten, zijn soms ook een motief voor een mbo-school om de samenwerking met bedrijven te intensiveren. Het delen van faciliteiten vermindert de druk op de eigen organisatie.

## 2.3. Inspraak en betrokkenheid studenten en docenten

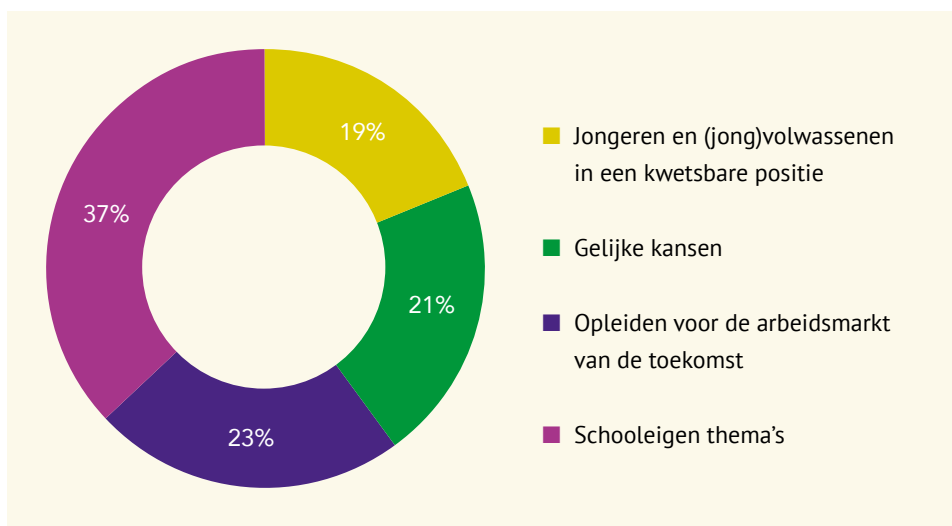
De formele betrokkenheid van docenten (OR), studenten (studentenraad) en Raden van Toezicht wordt in de kwaliteitsagenda's meestal beperkt beschreven. Uit de gesprekken die de commissie met de scholen heeft gevoerd blijkt echter dat alle scholen docenten en studenten hebben betrokken bij de totstandkoming van de kwaliteitsagenda. Soms indirect

doordat zij onderdeel waren van een reeds lopend strategietraject, soms direct doordat met hen is gesproken over de kwaliteitsagenda die in het kader van het Bestuursakkoord werd opgesteld. De ontwikkelde plannen zijn dan ook geenszins 'bestuurdersagenda's'. Soms hebben scholen heel veel energie gestoken in het ophalen van input vooraf, soms is alleen gevraagd te reageren op een conceptagenda. In de gesprekken met de commissie is nader ingegaan op het type input dat studenten en docenten hebben geleverd. Veel scholen geven aan dat studenten vooral ingaan op knelpunten in de interne organisatie en dat soms gebruik wordt gemaakt van leerlingenpanels om verschillende aspecten van het onderwijs te beoordelen. Docenten en ondersteunend personeel denken meer mee over strategische ambities in de volle breedte. Zij benadrukken vaak de noodzaak van voldoende implementatietijd, faciliteiten en ondersteuning.

De commissie zal de komende jaren bij de beoordeling van de voortgang van de kwaliteitsagenda's de betrokkenheid van docenten en studenten aan de orde blijven stellen. Scholen wordt gevraagd hier in de voortgangsrapportage in het jaarverslag specifiek op te reflecteren. De commissie ziet dat het JOB ook goed volgt op welke wijze studenten worden betrokken bij de kwaliteitsagenda. De commissie verkent graag met hen op welke wijze studenten de komende jaren een actief partner in de kwaliteitsverbeteringen kunnen zijn.

## 2.4. Inzet van middelen

In het Bestuursakkoord is afgesproken het aantal landelijke speerpunten te beperken, zodat de scholen voldoende ruimte hebben om een eigen agenda te maken. Wel is de afspraak gemaakt dat scholen een derde van het investeringsbudget aan de landelijke speerpunten



besteden. In de kwaliteitsagenda's kiest het overgrote deel van de mbo-scholen ervoor om de ambities te richten op twee of drie landelijke thema's.

Bovenstaand overzicht van de inzet van middelen kan de indruk wekken dat scholen zich vooral richten op landelijke thema's en minder eigen regionale ambities hebben geformuleerd. Dit is niet het geval: de landelijke thema's zijn zo breed omschreven dat veel van de ambities en activiteiten van een gemiddelde mbo-school hieronder kunnen worden geplaatst. Een mbo-school die zich níet richt op de arbeidsmarkt van de toekomst of het ondersteunen van jongeren in een kwetsbare positie zou de eigen maatschappelijke opdracht ook niet serieus nemen. Zoals eerder gezegd heeft de commissie in de meeste kwaliteitsagenda's een regionale invulling gezien van de landelijke speerpunten.

### Indicatieve begrotingen

De begrotingen bij de kwaliteitsagenda's varieerden sterk. Soms was er sprake van een zeer gedetailleerde begroting per jaar. Maar soms was de begroting op hoofdlijnen opgesteld, waarbij de nadere invulling aan de sectoren werd overgelaten. Die ruimte biedt de regeling ook. In een aantal gevallen heeft de commissie nadere informatie opgevraagd om een beter beeld te krijgen van de inzet van de individuele colleges of sectoren. Voor de commissie was het van belang tijdens de gesprekken inzicht te krijgen in de besturingsfilosofie van de instelling in relatie tot de opgestelde indicatieve begroting. De diversiteit in de begrotingen en de breedte van de landelijke speerpunten maken het lastig, zo niet onmogelijk, om een scherp beeld te schetsen op het niveau van de (sub)thema's. In de gesprekken heeft de commissie regelmatig de inzet van middelen versus de verwachte effectiviteit van maatregelen aan de orde gesteld. Het kijken naar de begroting vanuit dat perspectief vergroot voor bestuurders het inzicht in kosteneffectiviteit.

### Schooleigen thema's

Een aantal scholen heeft naast de landelijke speerpunten eigen strategische thema's toegevoegd aan de kwaliteitsagenda. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het in vergelijking met andere kwaliteitsagenda's vaak gaat om accentverschillen; er wordt meer focus aangebracht op een thema, terwijl hetzelfde onderwerp in andere kwaliteitsagenda's verweven kan zijn binnen de landelijke speerpunten. Er zijn maar weinig opvallende eigen speerpunten gezien; in veel gevallen was er sprake van vooral randvoorwaardelijke ambities om de beoogde resultaten te behalen. Hierbij kan gedacht worden aan ambities rond organisatieontwikkeling, personeelsbeleid, professionalisering, het verbeteren van de interne organisatie, regionale samenwerking, inzet op pedagogiek/ didactiek, begeleiding van studenten, ICT (digitalisering) en bedrijfsvoering. De commissie ziet ook hier een continuering van ingezet beleid vanuit de vorige ronde van kwaliteitsafspraken.

# 3

## Thema's

### 3.1. Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst

#### Verschillende perspectieven op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt van de toekomst is een breed begrip, zo blijkt ook uit de kwaliteitsagenda's. De mbo-scholen hebben het thema vanuit verschillende invalshoeken benaderd en richten op uiteenlopende manieren hun ambities op veranderingen in de arbeidsmarkt.

Een eerste invalshoek die veel aandacht krijgt is het wegen van technologische ontwikkelingen die van invloed zijn op beroepen. Het gaat dan bijvoorbeeld over zaken als robotisering in de landbouw, het gebruik van slimme technologie in extramurale zorg of netwerkzorg, technologische vernieuwingen rondom verduurzaming in de maakindustrie en de impact van energietransities. Hoewel veel scholen deze ontwikkelingen uitvoerig beschrijven, is de impact op het opleidingsportfolium niet altijd duidelijk. De commissie heeft nog onvoldoende een beeld kunnen krijgen van de manier waarop opleidingen en sectoren de afweging maken om, binnen de kaders van de kwalificatiestructuur, technologische vernieuwingen te incorporeren in het curriculum en wat daarbij van het regionale bedrijfsleven wordt verwacht. Behalve voor de scholen is hier uiteraard ook een rol weggelegd voor de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) als het gaat om de borging van het civiel effect van diploma's. De mate waarin scholen en branches van elkaar leren om innovaties op te nemen in het onderwijs wordt niet zichtbaar in de kwaliteitsagenda's. De projecten uit het Regionaal Investeringsfonds geven op dit punt een duidelijker beeld.

Een tweede invalshoek is de onbekendheid van de arbeidsmarkt van de toekomst. Dit is een fundamentele kwestie. In veel kwaliteitsagenda's wordt gesteld dat de arbeidsmarkt aan steeds snellere veranderingen onderhevig zal zijn, bijvoorbeeld door groeiende flexibilisering en verticale en horizontale integratie van markten. Kennis en expertise van werkenden zullen steeds sneller verouderen. Veel scholen willen in de opleidingsprogramma's meer aandacht schenken aan generieke competenties zoals ondernemendheid, netwerken en reflectieve vaardigheden. Het opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst is vanuit dat perspectief vooral gericht op het opleiden van flexibele en weerbare studenten die zich blijvend ontwikkelen en aanpassen aan de steeds veranderende arbeidsmarkt. Er lijken wel verschillende beelden te zijn bij het type competenties dat hiervoor nodig is en de trainbaarheid ervan in het onderwijs.

Een derde invalshoek is het verwachte kwantitatieve tekort aan werknemers om aan de economische en maatschappelijke ontwikkelingen het hoofd te blijven bieden. In de kwaliteitsagenda's zijn de kwantitatieve tekorten op de regionale arbeidsmarkt over het algemeen goed in beeld, waarbij een aantal overduidelijke tekortsectoren regelmatig wordt genoemd (met name zorg en techniek). De mbo-scholen beschrijven soms de ontwikkelingen per sector en in een enkel geval per beroep. Hoe breder het aanbod van opleidingen, hoe meer dit wordt overgelaten aan analyses op het niveau van de colleges. Analyses in de kwaliteitsagenda's van 'overschotten' op de arbeidsmarkt leiden maar zelden tot de keuze om een opleiding te stoppen of de instroom te beperken. Aan de andere kant leidt een nieuwe vraag op de arbeidsmarkt vaak wel tot het starten of vernieuwen van een opleiding. De commissie maakt uit de kwaliteitsagenda's en de gesprekken met bestuurders op dat de bekostiging van mbo-scholen, die grotendeels is gebaseerd op aantallen studenten, geen prikkel vormt om opleidingen te stoppen. In paragraaf 3.5 komt deze observatie van de commissie in een andere context nogmaals aan de orde.

## Innovatie en vernieuwing van het onderwijs

Het thema *Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst* is meer dan de andere speerpunten gericht op vernieuwing van het onderwijs. De innovatie die onder deze noemer in gang wordt gezet heeft een brede scope: van het inspelen op nieuwe technologische ontwikkelingen en nieuwe vormen van samenwerking met bedrijven tot de vernieuwing van het onderwijsleerproces en de didactiek. Nagenoeg iedere mbo-school heeft hybride onderwijs als doelstelling opgenomen. Het gedachtegoed van hybride onderwijs gaat ervan uit dat er vele vormen van beroepsonderwijs zijn tussen een beroep leren op de werkplek en leren in de schoolse context. Deze vormen bereiken zowel de studenten als de docenten. De mbo-scholen ervaren op dit punt de wind in de rug; bedrijven zijn door de hoogconjunctuur en tekorten op de arbeidsmarkt ook bereid een bijdrage te leveren.

De thema's *Jongeren in een kwetsbare positie* en *Gelijke kansen* zijn op onderdelen ook verbonden aan het speerpunt *Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst*. Bijvoorbeeld door het implementeren van een nieuw en flexibeler onderwijsmodel passend bij specifieke doelgroepen binnen de entreeopleiding of het inhoudelijk aanpassen van het curriculum zodat jongeren in een kwetsbare positie beter voorbereid zijn op een duurzame plek op de arbeidsmarkt.

In de kwaliteitsagenda's zijn de regionale en landelijke ontwikkelingen, zoals eerder aan de orde gekomen, uitgebreid beschreven. De aan deze beschrijvingen ten grondslag liggende data hebben doorgaans betrekking op reeds lopende ontwikkelingen. Daarmee is er in de analyse snel meer sprake van een terugblik dan een blik naar de toekomst. Het is voor scholen moeilijk in te schatten welke nieuwe vaardigheden de beroepsbeoefenaar die over vijf tot zeven jaar toetreedt tot de arbeidsmarkt nodig heeft; het bedrijfsleven zelf is vaak



evenmin in staat om die vraag te beantwoorden. Ook overheidsbeleid speelt regelmatig een rol in de onvoorspelbaarheid van het arbeidsmarktperspectief van beroepen, bijvoorbeeld als het gaat om beleidswijzigingen in de financiering van kinderopvang en ouderenzorg. Technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op en grenzen tussen beroepen vervagen in toenemende mate. Door demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ontstaat er een paradox: enerzijds is er een groeiende vraag naar brede opleidingen met veel aandacht voor wendbaarheid en anderzijds is er een vraag naar specialistische, modulaire opleidingen voor herstarters, doorstarters en studenten die gericht een vak willen leren. Scholen onderkennen dit dilemma en worstelen met de vraag of ze voldoende in staat zijn om slagvaardig op de ontwikkelingen in te spelen. De commissie ziet dat een groot aantal scholen onderzoek doet om beter zicht te krijgen op de arbeidsmarkt van de toekomst. De gestage uitbreiding van practoraten, waarmee scholen beogen meer zicht te krijgen op arbeidsmarktontwikkelingen, is in dit opzicht exemplarisch.

Het valt de commissie op dat veel scholen zich bij het vraagstuk *opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst* sterk richten op de student. Dat uit zich bijvoorbeeld in maatregelen gericht op voorlichting over het beroep, het plaatsingsproces en de begeleiding van de student tijdens en na de opleiding. Voor studenten die moeilijk een opleiding kunnen kiezen is het arsenaal van mbo-opleidingen (en de uiteenlopende benamingen van vergelijkbare opleidingen) wel erg groot. Die studenten zouden gebaat zijn bij een beperkt aantal brede opleidingen, waarbinnen zij later kunnen kiezen voor een specifieke richting. De tevredenheid van studenten op onderliggende aspecten wordt nauw gevolgd en wordt vertaald naar verbeteracties onder andere in de kwaliteitsagenda. De veranderingen die beschreven worden, leiden ook tot een verandering in de rol van de docent. Dit ziet de commissie terug in de inzet die wordt gepleegd op professionalisering van teams met specifieke aandacht voor pedagogiek, didactiek en technologische vaardigheid. Ook de rol van de docent binnen een team verandert door bijvoorbeeld het werken met vormen van hybride onderwijs. De commissie zal de komende jaren volgen in welke mate dit succesvolle aanpakken blijken te zijn en waar mogelijke belemmeringen liggen.

### **Vernieuwing en samenwerking bedrijfsleven en onderwijs**

Het vervagen van grenzen tussen beroepen stimuleert de ontwikkeling van cross-overs, keuzedelen en excellentietrajecten. In veel kwaliteitsagenda's wordt een uitbreiding hiervan aangekondigd. De commissie ziet dat die onderwijsvernieuwing scholen motiveert om het bedrijfsleven nog meer te betrekken bij de inhoud van het onderwijs. De trajecten helpen ook om innovaties binnen de school te halen. Als de kennis rondom nieuwe ontwikkelingen vergroot wordt, is ook de voorbereiding op beroepen van de toekomst beter in te richten. Verschillende geledingen binnen de mbo-school worden in toenemende mate gestimuleerd om duurzame relaties aan te gaan met bedrijven met als doel studenten actueel en toekomstgericht op te leiden. Dat vertaalt zich naar verschillende rollen binnen de school

en het team, zoals relatiebeheerder of begeleider beroepspraktijk, maar ook activiteiten als docentstages en het participeren in netwerken en alumnibeleid. Opvallend daarbij is dat de vakscholen en aoc's op dit punt een voorsprong lijken te hebben op de roc's.

Het gevolg van bovengenoemde interventies is dat een toenemend aantal opleidingen meer plaatsvindt in de praktijk, denk aan praktijkroutes, hybride onderwijsprogramma's en bbl-trajecten. De meest dominante vorm is het zogenaamde bedrijfs- en schoolverzamelgebouw, waar werken en leren tegelijkertijd plaatsvinden, in verschillende disciplines en soms ook met verschillende opleidingsniveaus (vo, mbo, hbo). Dergelijke vormen van onderwijs bieden tevens de infrastructuur voor het aanleggen van het kruispunt tussen initieel en post-initieel onderwijs.

### Voorzichtige inzet op Leven Lang Ontwikkelen

Zoals eerder gemeld leiden demografische en technologische ontwikkelingen en veranderingen op de arbeidsmarkt zelf tot een toenemende behoefte aan scholing voor werkenden en werkzoekenden. Het inspelen op die behoefte is in veel kwaliteitsagenda's opgenomen onder de noemer 'Leven Lang Ontwikkelen'. Nagenoeg alle scholen geven aan de komende jaren een aanbod hiervoor te willen ontwikkelen. De ambities lopen wel behoorlijk uiteen. De meeste scholen geven aan te verkennen welke vragen er in hun werkgebied op dit punt leven en welke mogelijkheden zij zien om hierop in te spelen. Die verkennende fase is begrijpelijk gezien de complexiteit van het vraagstuk en (slechte) ervaringen in het verleden met het aanbod van niet-bekostigde contractactiviteiten. Het aanbieden van (delen van) beroepsopleidingen aan werkenden vraagt om flinke aanpassingen in de inzet van personeel, de onderwijslogistiek en de ICT-infrastructuur. De spanning tussen private en publieke activiteiten is voor scholen ook een belangrijk aandachtspunt.

Sommige scholen zijn al verder dan de verkennende fase en formuleren concrete doelstellingen om het bestaande aanbod uit te breiden naar meer sectoren of colleges. Ook hier lijken sommige vakscholen voorop te lopen, bijvoorbeeld door opleidingen gemoduleerd aan te bieden. Deze modules zijn dan ook inzetbaar in het kader van leven lang ontwikkelen. Succesvolle trajecten zijn het vertrekpunt voor opschaling en verbreding. Een enkele mbo-school is nog stilliger en formuleert harde groeidoelstellingen in aantallen nieuwe opscholers, omscholers en herstarters die men wil bedienen. Opvallend vaak wordt ook de tevredenheid van het bedrijfsleven over het aanbod genoemd als indicator om te toetsen of men op de goede weg zit.

Veel scholen koppelen hun ambities voor leven lang ontwikkelen aan de verwachte vraag op de arbeidsmarkt. Het bedrijfsleven klopt steeds vaker aan met gerichte scholingsvragen en gemeenten zoeken naar mogelijkheden om niet-werkenden klaar te maken voor de arbeidsmarkt. Ook zien mbo-scholen de inzet op leven lang ontwikkelen als een manier om de band met het bedrijfsleven te verstevigen en op die manier innovaties op te nemen in het

onderwijsprogramma. Het mes snijdt aan twee kanten. Het is de commissie opgevallen dat met name scholen in krimpggebieden het motief van continuïteit van inkomsten noemen. De inzet op post-initiële onderwijstrajecten ziet de mbo-school dan als een mogelijkheid om de dalende studentenaantallen te compenseren. Het is in de eerste plaats de vraag of dit een realistische verwachting is en in de tweede plaats of dit motief een kwalitatief goed en aantrekkelijk aanbod in de regio oplevert.

Sommige mbo-scholen realiseren zich dat ze hun ambities rond leven lang ontwikkelen alleen kunnen waarmaken door samen te werken. In verschillende regio's werken mbo-scholen op dit punt dan ook steeds intensiever samen; door gezamenlijk de markt te verkennen, maar ook door afspraken te maken over een gezamenlijk aanbod richting bedrijven. Helaas is dit nog niet de vanzelfsprekende standaard.

In de agenda's en de gesprekken is vaak gesproken over belemmeringen die verdere stappen in de weg staan. Het gaat dan zowel om interne belemmeringen, bijvoorbeeld de flexibiliteit van het personeel, de infrastructuur van de school of de ondernemende houding van management en medewerkers, als om externe belemmeringen, bijvoorbeeld bepalingen in de wet- en regelgeving, het kwaliteitstoezicht en de bekostiging. In veel gesprekken is ook aan de orde geweest dat de markt lastig te bereiken is vanwege een gebrekkige organisatiegraad van veel bedrijven. Veel bestaande scholingstrajecten zijn gericht op de grotere bedrijven; hier is over het algemeen sprake van een stevigere leercultuur dan binnen het midden- en kleinbedrijf. Gemeenten worden ook vaak genoemd als samenwerkingspartners voor leven lang ontwikkelen. Het gaat dan bijvoorbeeld over een gezamenlijk loopbaancentrum of leerwerkloket. De trajecten zijn vooral gericht op her- en opstarters.

De toenemende activiteiten voor leven lang ontwikkelen lopen nagenoeg parallel aan de toenemende aandacht voor cross-overs, meervoudig gebruik van keuzedelen, steviger alumni-beleid, certificering, e-learning en verdere flexibilisering van het onderwijsprogramma. Het viel de commissie op dat thema's als EVC en laaggeletterdheid in dit kader minder vaak werden genoemd. Dit hoeft niet te betekenen dat scholen op dat punt geen ambities nastreven.

## Volumebeleid opleidingen

De mbo-scholen is expliciet gevraagd om in hun kwaliteitsagenda te reflecteren op opleidingen met een laag arbeidsrendement. Als uit de kwaliteitsagenda bleek dat men niet voornemens was een dergelijke opleiding af te bouwen, heeft de commissie een nadere toelichting gevraagd. In de gesprekken werd vaak onderscheid gemaakt tussen de opleidingen op entreeniveau en niveau 2 en de opleidingen op niveau 3 en 4. Bij niveau 2 is vaak de redenering dat het in stand houden van een opleiding met een beperkt arbeidsmarkt-perspectief noodzakelijk is om jongeren binnen de school te houden. Scholen maken hier

de afweging dat het überhaupt volgen van onderwijs voor deze jongeren zwaarder weegt dan een minder goed perspectief op werk. Vaak wordt ook ingezet op doorstroming naar opleidingen en beroepen die in een krappe arbeidsmarkt meer kansen bieden. De commissie begrijpt dit. Bij de niveaus 3 en 4 heeft de commissie vaak de redenering gehoord dat studenten met een diploma met een beperkt arbeidsmarktperspectief in een andere richting alsnog aan een baan komen. De commissie begrijpt deze argumentatie, maar ziet ook dat veel kwaliteitsagenda's geschreven zijn vanuit de situatie van hoogconjunctuur. In minder goede tijden kan een diploma met een beperkt arbeidsmarktperspectief wel problematisch zijn en het doet geen recht aan grotere trends op de arbeidsmarkt op de wat langere termijn. De vraag op de arbeidsmarkt zou in dat geval zwaarder moeten wegen en wel gevolgen moeten hebben voor het collectieve volumebeleid van mbo-scholen. Het blijft zaak het opleidingsaanbod continu af te stemmen op de behoefte van het (regionale) bedrijfsleven; in het belang van het bedrijfsleven, maar zeker ook van de student.

## 3.2. Jongeren in een kwetsbare positie

### Uitdagingen in het mbo

In de afgelopen jaren hebben mbo-scholen, gemeenten en rijksoverheid hard gewerkt aan het terugdringen van voortijdig schoolverlaten. Met succes: het aantal schoolverlaters is gedaald van zo'n 70.000 in het jaar 2000 naar ruim 22.000 in 2016. De wet Regionale Meld- en Coördinatiefunctie legt de taken en verantwoordelijkheden van deze partijen vast. Recent hebben de decentralisaties in het sociaal domein belangrijke taken belegd bij gemeenten die raken aan jongeren die een mbo-opleiding volgen. In de gesprekken met de scholen zijn regelmatig de knelpunten die een goede ondersteuning van kwetsbare jongeren in de weg zitten aan de orde gekomen. Het gaat dan onder andere om het creëren van een ketenaanpak, de leeftijdsgrens van 18 bij de jeugdzorg, de samenhang met de Participatiewet, het uit beeld raken van jongeren en de versnippering van het ondersteuningsaanbod vanuit verschillende organisaties. De commissie ziet dat mbo-scholen zich vaak voor een breder gebied verantwoordelijk voelen dan zij wettelijk zijn.

### Brede kijk op jongeren in een kwetsbare positie

In nagenoeg alle agenda's maakt men duidelijk dat de school bij het thema *jongeren in een kwetsbare positie* uitgaat van de definitie van het ministerie, met daarbij de reflectie dat de kwetsbaarheid zich niet beperkt tot studenten binnen de entreeopleiding en op niveau 2. Uitzondering hierop vormen vakinstellingen waar de entreeopleiding en (soms) niveau 2-opleidingen niet worden aangeboden. In de agenda's en de gesprekken is vaak gesteld dat alle studenten in een kwetsbare positie kunnen belanden en dat iedere student eigen specifieke behoeften kan hebben waar de mbo-school op in wil springen. In veel gevallen werd de relatie vooral gelegd met het niet of zeer moeizaam kunnen behalen van een

startkwalificatie of een plek op de arbeidsmarkt. De commissie begrijpt de insteek om meer maatwerk te bieden, maar wil benadrukken dat sommige groepen studenten kenmerken hebben waardoor ze eerder in een kwetsbare positie geraken. Het in beeld krijgen van deze groepskenmerken is een belangrijke activiteit die niet veronachtzaamd dient te worden in het streven naar individueel maatwerk in de ondersteuning. In de kwaliteitsagenda's is over het algemeen beperkt gereflecteerd op de herkomst van de jongeren uit het vo en vso, die op grond van het toelatingsrecht kunnen instromen in de hogere niveaus van het mbo. Voor de entree- en niveau 2-opleiding is het ondersteuningsaanbod voldoende geborgd. In de kwaliteitsagenda's is er nog weinig richtinggevend beleid voor de doelgroep die instroomt in niveau 3 en 4. Hier zal de commissie in de beoordeling van de voortgang specifiek op letten.

### **Toename problematiek op niveau 3 en 4**

Bij nagenoeg iedere mbo-school is een stijging van voortijdig schoolverlaten te zien op de niveaus 3 en 4. In sommige kwaliteitsagenda's wordt onderzoek naar de oorzaken hiervan aangekondigd. Sommige scholen zien de oorzaak vooral buiten de invloedssfeer van de school, bijvoorbeeld het passend onderwijs, de 'groenpluk' en de introductie van het toelatingsrecht. Volgens de inspectie van het onderwijs wijst echter meer dan de helft van de voortijdige schoolverlaters in het mbo naar schoolgerelateerde problemen. De scholen geven aan dat redenen van voortijdig schoolverlaten op student- op opleidingsniveau worden gemonitord. Veel scholen kondigen aan de expertise in de ondersteuning voor studenten binnen de entree- en niveau 2-opleidingen te willen gaan gebruiken voor het professionaliseren van de ondersteuning in de hogere niveaus. Als het gaat om verklaringen voor de stijging van uitval op de hogere niveaus adviseert de commissie hier op korte termijn landelijk onderzoek naar te laten doen, zowel kwantitatief (hoeveel jongeren komen waar terecht?) als kwalitatief (redenen van voortijdig schoolverlaten). Gemeenten kunnen hier ook een bijdrage aan leveren door de monitoring van jongeren tot en met 27 jaar zonder startkwalificatie.

Het merendeel van de mbo-scholen zet rond kwetsbare jongeren in op verbetering van de begeleiding binnen de school. Het gaat dan bijvoorbeeld om extra aandacht voor psychische problemen, het opschalen van de interne coaching, het verbeteren van de intake en snellere inzet bij verzuim. De kwaliteitsagenda's bevatten veel reflecties op de effectiviteit van deze eerder gestarte activiteiten en kondigen verdere verbetering aan.

### **Toename inzet op begeleiding naar werk**

De commissie is zeer te spreken over de inzet van mbo-scholen op het begeleiden van jongeren op entree en niveau 2 naar werk. Scholen investeren fors in deze doelgroep. Veel mbo-scholen voelen de noodzaak om studenten op niveau 2 te helpen met het vinden van werk. Dit uit zich in een breed scala aan activiteiten, bijvoorbeeld de inzet van jobcoaches,

een intensieve samenwerking met SW-bedrijven, samenwerking met gemeenten in jongerenteams, het opzetten van een werkgeversservicepunt of het creëren van een nieuwe mix van smalle en brede opleidingen. In de gesprekken is regelmatig gewezen op de belemmeringen die mbo-scholen hierbij ontmoeten: de bekostiging van deze niet-reguliere taken, de focus op zorg en begeleiding in plaats van werk en het belang dat de overheid hecht aan het voorkomen van uitval. Dit laatste uit zich in het toezicht en in de prikkel in de bekostiging om studenten op school te houden. Ondanks het gegeven dat voor sommige jongeren een eerste baan soms een betere stap is in de loopbaan dan een langer verblijf op school. De entreeopleiding wordt door de drempelloze instroom aangeboden aan een zeer diverse doelgroep. Niet alleen doorstromers vanuit het praktijkonderwijs en het speciaal onderwijs, maar ook voor re-integratie van mensen met een uitkering of nieuwkomers. Voor deze doelgroepen is het van belang dat het mbo meer flexibiliteit biedt met meerdere startmomenten in het schooljaar en duale trajecten. In de kwaliteitsagenda's is deze behoefte vaak genoemd.

In de kwaliteitsagenda's gaat ook opvallend veel aandacht uit naar het versterken van de basisvaardigheden van jongeren in een kwetsbare positie. Een goede en duurzame positie op de arbeidsmarkt is immers gebaat bij voldoende beheersing van de Nederlandse taal en rekenvaardigheden, maar ook bij soft-skills als weerbaarheid, zelfvertrouwen en communicatieve vaardigheden. Deze inzet ziet de commissie in veel agenda's terecht terug.

## Een nieuwe toekomst voor niveau 2-opleidingen?

Als het gaat om het arbeidsmarktperspectief van niveau 2-opleidingen heeft de commissie in veel gevallen scholen moeten verzoeken om hierop in de kwaliteitsagenda te reflecteren. Zoals hierboven al is aangegeven zijn er nauwelijks mbo-scholen die inzetten op het afbouwen van opleidingen met een beperkt arbeidsmarktperspectief, zoals sommige administratieve opleidingen. Als reden wordt genoemd dat het binnenboord houden van deze studenten belangrijk is, dat inhoudelijke vernieuwing binnen deze smalle opleidingen zinvoller wordt geacht en dat het aanbieden van een mix van smalle en brede niveau 2-opleidingen meer ruimte biedt voor maatwerk. De commissie heeft weinig maatregelen aangetroffen op het gebied van sturing op de opleidingskeuzen van zittende studenten op niveau 2. Wel wordt ingezet op het verbeteren van intake, plaatsing en informatie zodat studenten een goed beeld van de opleidingen kunnen krijgen. Meer en meer zetten scholen in op een mix van specifieke niveau 2-opleidingen met een wat duidelijker perspectief en een bredere opleiding voor studenten die nog op weg moeten worden geholpen.

Het is de commissie overigens opgevallen hoe uiteenlopend in de kwaliteitsagenda's wordt gesproken over 'brede' niveau 2-opleidingen. Soms wordt hier een beperkte verbreding van één smalle niveau 2-opleiding bedoeld, soms gaat het om het clusteren van enkele smalle niveau 2-opleidingen en soms om de introductie van één brede opleiding met verschillende

uitstroomprofielen. In een enkel geval wordt zelfs gesproken over het gedeeltelijk samenvoegen over opleidingsniveaus heen (entree en niveau 2 of niveau 2 en 3). Het idee van domeinprogramma's lijkt nog niet echt in beeld te zijn bij mbo-scholen.

In behoorlijk wat kwaliteitsagenda's worden activiteiten geformuleerd op het gebied van 'thuiszitters'. Het betreft zowel het doen van onderzoek naar thuiszitters als het samen met gemeenten weer naar school terugleiden. Daarbij werd regelmatig gewezen op de kwetsbare groep van niet-uitkeringsgerechtigden boven de 23. Scholen geven tegelijkertijd ook aan te worstelen met de vraag tot waar hun verantwoordelijkheid gaat. Moeten scholen een leeftijdsgrens hanteren? Hoe ver moeten scholen gaan op het gebied van zorg? De commissie herkent daarom de richting van het IBO-onderzoek (jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt) waarin een duidelijke regierol en doorzettingsmacht bij gemeenten wordt geadviseerd. De mbo-school kan hier een belangrijke bijdrage leveren, maar kan immers niet de regierol op zich nemen.

### Passende VSV-ambities

De ambitie om uitval verder terug te dringen blijft landelijk onverminderd hoog. Nagenoeg alle scholen formuleren dan ook ambities op dit thema. Ongeveer de helft van de scholen doet dit op het niveau van de school, de andere helft op opleidingsniveau. Over het algemeen zetten scholen in op het consolideren van percentages. Als het percentage hoger is dan de norm, wordt ingezet op verlaging. Veelal formuleert men in die situatie als ambitie 'terug naar de norm'. In de gesprekken lichten de mbo-scholen toe dat deze behoudende ambities voortkomen uit de recente stijging van uitvalcijfers. Veel scholen hebben ook de overtuiging dat inmiddels een harde ondergrens is bereikt. Volgens hen is het nog maar beperkt mogelijk het schoolverlaten nog verder terug te dringen. Zij stellen dan ook vraagtekens bij de ambitie om het aantal schoolverlaters verder terug te dringen tot 20.000. Ook werd in dit verband regelmatig gewezen op verschuivingen in de doelstellingen voor zowel de uitval als de opbrengsten van onderwijs.

## 3.3. Gelijke kansen

### Uitdagingen in het mbo

In het Bestuursakkoord hebben de scholen de ambitie onderschreven om studenten in het mbo zo passend mogelijk op te leiden. Het is voor jongeren niet eenvoudig om te kiezen voor een opleiding vanuit het perspectief van loopbaanontwikkeling en kansen op de arbeidsmarkt. De mbo-school vervult in dit keuzeprocess, naast de vo-school, een belangrijke rol, zeker als het gaat om het tegenaan van kansongelijkheid. De LOB-agenda die studenten en bestuurders met elkaar hebben afgesloten kan bijdragen aan de invulling van die rol voor het mbo. Ook de wet- en regelgeving gericht op toelatingsrecht en passend onderwijs beogen gelijke kansen voor jongeren te creëren. Ook partners in de regio en (regionale)

overheden spelen een rol als het gaat om het bieden van gelijke kansen aan jongeren. Het feit dat er regionale verschillen zijn in de mate van participatie, in kansen op de arbeidsmarkt en in de ondersteuning die gemeenten bieden, leidt ten principale tot kansongelijkheid, waarvoor het mbo geen oplossing kan bieden. Vanwege de grote diversiteit van studenten binnen het mbo, denk aan jongeren met een migratieachtergrond of leerlingen die vanuit het praktijkonderwijs doorstromen, moeten mbo-scholen op meerdere borden schaken om te werken aan gelijke kansen voor elke student.

## Gelijke Kansen in de kwaliteitsagenda's

De reflecties in de kwaliteitsagenda's op het thema *gelijke kansen* lopen nogal uiteen. Voor een deel is dit te wijten aan het verschil in context waarbinnen de mbo-scholen opereren; voor veel mbo-scholen is het onduidelijk wie probleemeigenaar is van dit vraagstuk dat zich uitstrekt over de gehele onderwijscarrière van de student. Ook heeft de commissie geconstateerd dat scholen het onderscheid tussen de speerpunten *jongeren in een kwetsbare positie* en *gelijke kansen* niet altijd hebben aangebracht of uiteenlopende invulling geven aan het begrip gelijke kansen. Ook bij gelijke kansen lijkt het adagium te zijn dat iedereen maximaal kans moet krijgen op een goede opleiding en ondersteuning. Het analyseren van kenmerken van groepen studenten met structureel minder kansen ontbreekt veelal. In de kwaliteitsagenda's wordt nauwelijks ingegaan op de grenzen aan maatwerk (organisatorisch, financieel, etc.).

Sommige scholen hebben scherp in beeld gebracht welke verschillende doelgroepen er zijn binnen de school en waar de risico's liggen als het gaat om kansongelijkheid. Bij een groot deel van de kwaliteitsagenda's heeft de commissie de beschrijving van die verschillende doelgroepen gemist. Een logisch gevolg hiervan is het uitblijven van analyses van prestaties van specifieke doelgroepen als jongeren met een niet-westerse achtergrond of jongeren afkomstig uit multiprobleemgezinnen. Naar aanleiding van gesprekken met de bestuurders zijn de kwaliteitsagenda's soms op dit punt aangevuld. De commissie is bij de beoordeling van de voortgang benieuwd of mbo-scholen die een goede doelgroepanalyse gemaakt hebben ook beter presteren.

De commissie heeft wel in nagenoeg alle kwaliteitsagenda's een analyse aangetroffen van de in de regeling genoemde indicatoren; startersresultaat, kwalificatiewinst, doorstroom naar hbo en succes eerstejaars hbo. Als ambitie streven de meeste scholen naar het landelijk gemiddelde. Veel van de maatregelen die beogen kansongelijkheid te vermijden (denk aan het versterken van LOB, taal- en rekenonderwijs) kennen een overlap met het speerpunt *jongeren in een kwetsbare positie*. Veel scholen hebben die maatregelen dan ook onder die noemer opgenomen.



## Type maatregelen

Om ongelijkheid van kansen zoveel mogelijk te voorkomen is het van belang dat scholen risico's herkennen. Als bijvoorbeeld het vinden van een stageplek wordt overgelaten aan de eigen verantwoordelijkheid van de student, kan dat de kansongelijkheid vergroten. Sommige scholen willen dat studenten en medewerkers zich meer bewust worden van diversiteit om zo discriminatie binnen en buiten de school te herkennen. Speciale lessen en programma's voor zowel studenten als medewerkers worden aangeboden. Ook vanuit een HR-perspectief komt het ontwikkelen van diversiteitsbeleid regelmatig voor als maatregel. Discriminatie van studenten bij het verkrijgen van een stage wordt door enkele mbo-scholen genoemd, maar men voelt zich vaak onmachtig dit aan te pakken. Een aantal mbo-scholen neemt deel aan pilots vanuit SBB (bedrijfsbezoeken, herkennen discriminatie) waarvan men de opbrengst wil benutten voor een instellingsbrede aanpak. Veel voorkomende maatregelen zijn ook het intensiveren van begeleiding van specifieke groepen of het inrichten van een proces van registratie en opvolging van klachten. De maatregelen in de kwaliteitsagenda's onder het thema *gelijke kansen* richten zich veelal op het beter begeleiden van studenten bij het maken van een opleidingskeuze alsook de begeleiding tijdens de opleiding. De commissie heeft bijvoorbeeld maatregelen gezien om te komen tot een betere begeleiding van entree- en niveau 2-studenten naar een vervolgopleiding of naar werk, soms met behulp van jobcoaches. Veel scholen werken ook aan een professionalisering van docenten en studieloopbaanbegeleiders. Ook wordt er ingezet op vernieuwing van student-volgsystemen.

Veel mbo-scholen intensiveren de samenwerking met het vmbo. Bijvoorbeeld via de vakmanschapsroute, schakelprogramma's voor havo en doorstroomprogramma's. Er zijn ook scholen die zich inspannen om financiële belemmeringen voor jongeren weg te nemen. Bijvoorbeeld via een schoolfonds, dat kan worden ingezet voor schoolkosten zoals leermiddelen of (internationale) stages. Veel scholen richten de maatregelen voor *gelijke kansen* ook op laaggeletterden en anderstaligen. Zij ontwikkelen opleidingsprogramma's Nederlands of Engels, waarbij zij voortbouwen op ervaringen bij het taal- en rekenonderwijs.

Om de doorstroom naar het hbo te meten kijken scholen onder andere naar het percentage studenten dat doorstroomt naar het hbo en naar het studiesucces in het eerste jaar. Uit de maatregelen blijkt dat veel mbo-scholen samen met hbo-scholen werken aan doorstroomprogramma's, associate degree-opleidingen en een uitbreiding van excellentietrajecten. Het doorstroomcijfer is voor een aantal mbo-scholen minder relevant, aangezien het beroepen betreft waarvoor het mbo-4 diploma het hoogst haalbare niveau is. Sommige mbo-scholen geven aan dat zij het sturen op het verhogen van de doorstroom naar het hbo zien als een diskwalificatie van die beroepen. Er zou naar hun opvatting meer waardering naar deze studenten en beroepen mogen uitgaan.

### 3.4. Naar doelmatig groen onderwijs

#### Uitdagingen in het mbo

Het groene onderwijs is de afgelopen jaren sterk in beweging geweest. Het proces van de overgang van het ministerie van EZ naar het ministerie van OCW is doorlopen, gevolgd door de harmonisatie van de bekostiging. Om een eerdere bezuiniging te verzachten is in het regeerakkoord vanaf 2019 €10 miljoen extra beschikbaar gesteld. In het groene onderwijs is sprake van een sterk dalend aantal studenten. Prognoses wijzen erop dat die daling de komende jaren doorzet, sneller dan de daling in het mbo als geheel. Ook de wereld om het groene onderwijs heen staat niet stil en dat levert nieuwe vraagstukken op. Het gaat dan bijvoorbeeld om de impact van klimaatopgaven, het streven naar kringlooplandbouw, het bevorderen van de leefbaarheid en het stimuleren van de concurrentiekracht.

In de 'Ontwikkelagenda groen onderwijs 2016-2025' (het GroenPact) heeft de groene sector een toekomstperspectief geschetst. Geclusterde aoc's willen in samenwerking een hoge ontwikkel-, uitvoerings- en organisatiedoelmatigheid realiseren met een herkenbaar en onderscheidend profiel op de onderwijsmarkt. Opdracht uit het GroenPact voor het groene onderwijs is om samen met partners te werken aan de aansluiting op de arbeidsmarkt, innovatie en maatschappelijke opgaven. In dat perspectief is ook de ambitie van een substantiële instroom van studenten gemeld. In het Bestuursakkoord is gesteld dat een verbinding van groene beroepen met disciplines als ICT, techniek en zorg via onder andere cross-overs noodzakelijk is. Ook bij de Regiodeals, waarbij Rijk en regio investeren in regionale samenwerkingsverbanden, is het groene onderwijs een belangrijke speler. Daarnaast werken aoc's samen om de basiskwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Bijvoorbeeld met de Groene Norm, de leverancier van examenproducten voor groene opleidingen. Ook zijn er deltapannen gericht op het verbeteren van de beroepspraktijkvorming en de examinering.

#### Groene context

De strategie gericht op doelmatig groen onderwijs in de regio verschilt per aoc. Dat is een logisch gevolg van verschillen in omvang en omgevingsfactoren. Zo richt een aantal scholen zich op het versterken van opleidingen passend bij de ontwikkelingen in de regio, terwijl andere scholen meer inzetten op het verbinden van groene opleidingen met techniek, technologie of zorg (cross-overs). In de gesprekken is regelmatig het onderscheid gemaakt tussen diepgroene opleidingen, die vaak een functie als landelijk expertisepunt hebben, en grijsgroene opleidingen. Bij deze laatste opleidingen is regelmatig gesproken over concurrentie met roc's die overigens beide kanten opgaat. De commissie heeft ook goede voorbeelden van samenwerking gezien, bijvoorbeeld waar aoc en roc onder één bestuur vallen waardoor het maken van strategische keuzes op het snijvlak van groen-grijs door cross-over opleidingen wellicht eenvoudiger is dan wanneer het roc en aoc dit op eigen kracht moeten doen. In de gesprekken is vaak aangegeven dat een deel van de studenten voor een

groene opleiding kiest vanwege de kleinschalige omgeving. Keerzijde hiervan is dat aoc's te maken krijgen met een toename in problematiek bij jongeren. Ook de effecten van passend onderwijs zijn duidelijk merkbaar. Om goede zorg en begeleiding van studenten mogelijk te maken is samenwerking in de regio cruciaal. Afstemming over de te maken keuzes in het opleidingsaanbod van aoc's is belangrijk.

## Dalende leerlingaantallen - groeiende vraag

De groene mbo-scholen zijn zich bewust van dalende studentaantallen op de langere termijn, maar zien nog weinig knelpunten op de korte termijn. De urgentie lijkt nog onvoldoende gevoeld te worden. In krimpregio's komt het continuïteitsvraagstuk van opleidingen op dit moment al sterker naar voren. In het landelijk gebied zijn de effecten vooral in het vo al terug te zien en neemt de instroom in het groen vmbo ook al af. Veel locaties missen straks nog de omvang om een breed aanbod in stand te houden. In stedelijke gebieden is de krimp minder merkbaar. Bij alle aoc's staat het blijvend kunnen aanbieden van doelmatig groen onderwijs op de strategische agenda. Scholen onderzoeken verschillende scenario's gericht op de positionering, profilering en continuïteit van de eigen school. Die onderzoeksvraag komt zowel voort uit de eigen strategische vraagstukken als uit de specifieke opdracht voor het groen onderwijs in het Bestuursakkoord. De resultaten van de onderzoeken zullen zeer waarschijnlijk effect hebben op de maatregelen die aoc's in een latere fase rond dit thema zullen gaan nemen.

Sommige aoc's hebben al de keuze gemaakt voor verdergaande samenwerking of zelfs een fusie, zoals onlangs aangekondigd door het Nordwin College en mbo Aeres. In de vorige periode van kwaliteitsafspraken is het Zone.College ontstaan uit een fusie van AOC Oost en Groene Welle. Fusies vormen vooralsnog een uitzondering; de meeste groene scholen richten zich op het in stand houden van de organisatie, waarbij netwerksamenwerking met het vo, het mbo en bedrijven wordt gezocht, naast het verhogen van de efficiency in de bedrijfsvoering en het verlagen van de exploitatie.

Over het algemeen zijn de activiteiten van aoc's om te komen tot doelmatig groen onderwijs onder te verdelen in maatregelen ten behoeve van de doelmatigheid en maatregelen om de instroom van studenten te vergroten.

### 1 Maatregelen ten behoeve van doelmatigheid

Eerdere bezuinigingen en prognoses van demografische krimp waren voor de aoc's al een aantal jaar geleden reden om naar meer efficiency te streven in de bedrijfsvoering, de huisvesting en het opleidingsaanbod. In de kwaliteitsagenda's 2019-2022 neemt een aantal scholen maatregelen om opleidingen te verbreden, te versterken of samen te voegen. Ook komt het herschikken van locaties veelvuldig voor. Een aantal aoc's heeft hier al een start mee gemaakt.

Efficiencyvoordelen beogen groene scholen te behalen door bijvoorbeeld faciliteiten te delen met onderwijsinstellingen in het vo, het mbo en het hbo. Ook zien aoc's mogelijkheden om het onderwijs meer te laten plaatsvinden in de praktijk, soms in combinatie met nascholingsprojecten in samenwerking met bedrijven.

## 2 Maatregelen om instroom te vergroten

Om tijdig te kunnen voorzien in de verwachte arbeidsvraag van de groene sector is het noodzakelijk dat voldoende studenten worden opgeleid voor die richtingen waar in de toekomst een behoorlijke vervangings- en uitbreidingsvraag zal zijn. Hier ligt een belangrijke opdracht voor het groene mbo. Met het uitvoeren van de kwaliteitsagenda's werken aoc's aan aansprekend groen onderwijs. In samenwerking met bedrijven en branches worden nieuwe opleidingen gestart of bestaande opleidingen vernieuwd. Internationalisering maakt regelmatig onderdeel uit van deze vernieuwingen. Projecten via het Regionaal Investeringsfonds spelen ook hier een stimulerende rol. De commissie ziet wel risico's: voorkomen moet worden dat de instroomambities vertaald worden in opleidingen waar het groene bedrijfsleven beperkte behoefte aan heeft.

Door opleidingen te clusteren op één locatie, zogenaamde kennis hotspots, zal de herkenbaarheid en aantrekkelijkheid van groene opleidingen voor studenten worden vergroot. Behalve de focus op initiële studenten en het bevorderen van het 'eigen' vo naar het 'eigen' mbo, zien aoc's ook perspectief in het uitbreiden van onderwijs voor volwassenen. Maatregelen gericht op het ontwikkelen van leven lang ontwikkelen komen dan ook veelvuldig terug in de kwaliteitsagenda's. Op alle fronten ziet de commissie dat bij de onderwijsontwikkeling de samenwerking wordt gezocht met andere mbo-scholen in de regio. De intensiteit van samenwerking verschilt per regio. Een mooi voorbeeld van een intensieve samenwerking is het 'World Horti Center', waar roc's en het aoc op één locatie het onderwijs aanbieden. De commissie zal de komende jaren nauwgezet volgen of roc's en aoc's in voldoende mate en op het juiste tempo de vraagstukken voor onderwijs en arbeidsmarkt voor het groene domein samen oppakken.

## 3.5. Samenwerking en concurrentie

### Uitdagingen in het mbo

Al eerder in dit sectorbeeld is aan de orde gekomen dat de mbo-scholen voor een omvangrijke en complexe opgave staan. Het in stand houden van een breed palet aan beroepsopleidingen in krimpgebieden is bijvoorbeeld alleen mogelijk door intensieve samenwerking met partners in de regio. Daarbij komt de grote diversiteit van doelgroepen die onderwijs genieten binnen het mbo. De initiatieven tot samenwerking tussen mbo-scholen beperken zich op dit moment vooral tot bestuurlijke afspraken en initiatieven op opleidingsniveau. Plannen

tot verdere opschaling om gezamenlijk het beroepsonderwijs binnen sectoren of regio's tot stand te brengen heeft de commissie nauwelijks gezien. De commissie constateert dat de huidige systematiek van bekostiging, waarbij scholen per student middelen ontvangen, op dit moment geen prikkel vormt om samenwerking aan te gaan. Dat levert bij de commissie de vraag op of deze bekostigingssystematiek nog passend is.

De ontwikkeling van studentaantallen blijkt niet eenvoudig te voorspellen. Zo geven de meeste mbo-scholen aan dat de verwachte krimpscenario's niet overeenkomen met de realiteit. Soms is het de vraag of de instroom van nieuwe doelgroepen, zoals nieuwkomers of thuiszitters, in de prognoses voldoende worden meegewogen.

Op meerdere plaatsen is zichtbaar dat scholen in steden een grotere aantrekkingskracht hebben op studenten. Nu deze scholen voor studenten goed bereikbaar zijn dankzij de ov-jaarkaart vindt er in sommige regio's een verschuiving plaats van regio naar stad. Bij scholen in de niet-stedelijke delen van het land neemt de motivatie tot samenwerken toe, zo is terug te zien in de kwaliteitsagenda's.

De mbo-sector omvat roc's (klein en groot), aoc's en vakscholen die elk hun eigen dynamiek kennen. De vakscholen hebben in het algemeen een sterke band met het afnemend werkveld en zijn vaak ook minder regionaal gericht. Zij spelen een belangrijke rol in het adopteren van technologische ontwikkelingen binnen de eigen branche. Dat legitimeert veelal de doelmatigheid van de opleidingen die de vakscholen aanbieden. Die doelmatigheid wordt echter in sommige gevallen negatief beïnvloed doordat ook andere mbo-scholen vergelijkbare opleidingen aanbieden. Ook bij een aantal opleidingen binnen de groene sector speelt dit issue. Soms zien we echter ook het tegenovergestelde: aoc's bieden zogenaamde 'vergrijsde' opleidingen aan waarbij het de vraag is of deze niet logischerwijs thuis horen binnen het brede aanbod van een roc. Het dilemma of het goed is om focus aan te brengen in het opleidingsportfolio of juist te kiezen voor het verbreden van opleidingen steekt op verschillende plaatsen de kop op. Het antwoord zal waarschijnlijk nooit eenduidig zijn en continu meebewegen met ontwikkelingen in de maatschappij en de economie. Om daaraan te kunnen voldoen is de wendbaarheid van de organisatie belangrijk.

## 3.6. Organisatieontwikkeling en verduurzaming

### Human resources

De veranderingen in het mbo hebben ook effect op de organisatie en de medewerkers. De veranderende omgeving vraagt niet alleen veerkracht in de inhoud van de opleidingen maar vooral ook van de belangrijkste succesfactor: de docent. Welke competenties zijn in huis, welke hebben we nodig? Hoe krijgen we die binnen? Welke bijscholing of ontwikkeling is nodig? Veel scholen zetten in op het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie

en het leren van elkaar. Teams spelen hierin een cruciale rol, evenals de pedagogische en didactische vaardigheden van docenten. In een aantal kwaliteitsagenda's zijn maatregelen gericht op teamontwikkeling opgenomen, maar ook maatregelen gericht op het binden van medewerkers met aandacht voor goed werkgeverschap, strategische personeelsplanning, vitaliteit en de begeleiding van startende docenten. Het toenemend eigenaarschap bij teams leidt ook tot een andere rol van de staf: teamondersteuning wordt steeds belangrijker. De commissie ziet ook dat het onderwijsondersteunend personeel wordt betrokken bij professionaliseringsprogramma's.

## ICT en digitalisering

De inzet op ICT kent in de kwaliteitsagenda's een grote variatie. Enerzijds gaat het om de impact van ICT op beroepen en anderzijds om de mogelijkheid die ICT biedt om het onderwijs te vernieuwen. De hieruit voortvloeiende activiteiten zijn over het algemeen globaal beschreven. Om kennis van technologische ontwikkelingen en de gevolgen daarvan te bundelen hebben de MBO Raad, saMBO-ICT, Kennisnet en SURF een strategische agenda digitalisering mbo ontwikkeld. In deze agenda wordt technologie als driver voor verandering gezien, die mbo-scholen noodzaakt om samen te werken. Deze digitaliseringsagenda kan scholen helpen in de nadere invulling van het Bestuursakkoord, zowel ten aanzien van de inhoud van het onderwijs als ten aanzien van het leren zelf.

Technologische veranderingen beïnvloeden ook de rol van de docent. Veel scholen kondigen aan de komende tijd te gaan investeren in de digitale vaardigheden van docenten. Scholen zetten in op de ontwikkeling van platforms waar producten en trainingen worden aangeboden. Sommige scholen gaan een stap verder en formuleren als doel om ook bedrijven, alumni en studenten toegang te verlenen tot de platforms. Veranderingen in het onderwijs, zoals meer flexibiliteit, certificaten en leven lang ontwikkelen, vragen om actuele systemen voor bedrijfsvoering. Ook op dat vlak heeft een klein aantal mbo-scholen ambities geformuleerd.

## Innovatie

Uit de kwaliteitsagenda's en de gesprekken met bestuurders maakt de commissie op dat het innoverend vermogen bij sommige scholen zich nog in de beginfase bevindt. In de kwaliteitsagenda's wordt vooral ingezet op initiatieven op teamniveau en op afspraken op bestuurlijk niveau. De commissie is benieuwd of het mbo in de komende jaren in staat is om de innovatiekracht op te schalen. De kwaliteitsagenda als verbeteragenda zal hier in beperkte mate aan bijdragen, echter samen met ontwikkelingen zoals de projecten uit het Regionaal Investeringsfonds en de excellentieprogramma's ziet de commissie zeker kansen voor het mbo

## Nieuwe sturing, nieuwe rollen

In veel kwaliteitsagenda's wordt beschreven dat colleges en teams de komende jaren meer

en meer in de lead zullen komen. Binnen schoolbrede kaders wordt in toenemende mate autonomie toegekend aan geografische of branche-specifieke eenheden. Dit betekent niet alleen veel voor de managers en docenten binnen deze teams, maar stelt ook andere eisen aan de staforganisatie. Het gaat hier om belangrijke vraagstukken zoals: welke rol heeft de staforganisatie in het bevorderen en verspreiden van onderwijsinnovaties binnen en buiten de school? Welke schoolbrede faciliteiten (huisvesting, HRM, onderwijsmodel, ICT) zijn noodzakelijk om innovaties tot een succes te maken? En wie bewaakt daarbij de doelmatige inzet van middelen? Is een verschuiving tussen centrale en decentrale inzet van stafcapaciteit aan de orde? De antwoorden op deze vragen zullen de komende jaren medebepalend zijn voor het succes van de kwaliteitsagenda.

### Alumnibeleid

Een groot aantal scholen wil de komende jaren het alumnibeleid versterken. De ambities vinden hun basis in uiteenlopende motieven. Zo is het voor scholen nuttig om te weten waar afgestudeerden terecht komen na hun opleiding. Ook zijn scholen door goede contacten met alumni beter in staat de opleiding bij de tijd te houden. Soms worden alumni ook gezien als partners in het onderwijs, bijvoorbeeld door het organiseren van gastlessen of bedrijfsbezoeken. Steeds nadrukkelijker wordt alumnibeleid gekoppeld aan ambities rond leven lang ontwikkelen en wordt het gezien als ingang voor het bedienen van nieuwe doelgroepen. Deze uiteenlopende motieven leiden tot een waaier aan activiteiten. In de gesprekken met bestuurders is regelmatig stilgestaan bij de uitdaging om goed alumnibeleid van de grond te krijgen. Het valt de commissie op dat, ondanks de aandacht die al langere tijd uitgaat naar alumnibeleid, het mbo nog steeds geen doorbraak lijkt te hebben gerealiseerd op dit punt. Een reden voor het uitblijven van zo'n doorbraak kan zijn dat het alumnibeleid vaak ontwikkeld wordt vanuit de behoefte van de school en minder vanuit die van de oud-student. Ook zijn de (on)georganiseerdheid van een sector en de specifieke kenmerken van het beroep soms van belang voor het succes van het alumnibeleid. De commissie is benieuwd naar de effecten van de gezamenlijke inzet van mbo-scholen op dit punt.

### Professionalisering

Professionalisering is evenals ICT een van de rode draden die bij alle thema's relevant is. De aandacht voor het pedagogisch-didactisch handelen komt het meest pregnant naar voren. De toenemende diversiteit in doelgroepen en typen onderwijsprogramma's en de toetreding van zij-instromers vormen een logische aanleiding voor die specifieke aandacht. Ook het verzorgen van onderwijs aan volwassenen speelt hier een rol. Aan het verhogen van de pedagogische en didactische vaardigheid wordt zowel middels scholing als het faciliteren van informeel leren invulling gegeven. Andere maatregelen richten zich op het vergroten van de vakkennis, het verhogen van de technologische vaardigheid en het gebruik van digitale communicatie. Professionalisering in relatie met de rol van studentbegeleiding, loopbaan en burgerschap is ook een veelvuldig voorkomende maatregel. In de meeste kwaliteitsagenda's

ziet de commissie de inzet op verdere teamontwikkeling terug, waarbij verschillende methodieken worden ontwikkeld om de ontwikkeling te kunnen monitoren. Een ander raakvlak is internationalisering. In dat verband ziet de commissie internationale docentstages en taalvaardigheidstrainingen voor Engels en Duits. Een klein aantal scholen heeft maatregelen in de kwaliteitsagenda opgenomen om de ondernemendheid van docenten te motiveren.

## Verduurzaming

De investeringen die mbo-scholen plegen in personeelsbeleid, ICT en alumni-beleid, naast de investering in de thematische kwaliteitsverbetering, geven al aan dat de mbo-scholen streven naar een duurzaam effect van de kwaliteitsmiddelen. In de gesprekken met de bestuurders is met de scholen besproken hoe het bestuur bewaakt dat de uitvoering van de kwaliteitsagenda leidt tot een duurzame kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In de meeste kwaliteitsagenda's is hier aanvankelijk onvoldoende aandacht besteed. Veel scholen hebben de kwaliteitsagenda hierop aangevuld, bijvoorbeeld door de werking van de PDCA-cyclus of de programma-inrichting te beschrijven. Die informatie heeft bij de commissie ertoe geleid dat er voldoende vertrouwen is in een duurzame inzet van de kwaliteitsmiddelen door de mbo-scholen.



# 4

## Aanbevelingen

In het Bestuursakkoord is afgesproken dat de commissie op drie momenten komt tot een sectorbeeld. In dit sectorbeeld geeft de commissie zowel aanbevelingen aan de overheid als aan de partners in de sector. Zij vormen daarmee ook de context voor de werkzaamheden van de commissie in de beoordeling van individuele instellingen de komende jaren. De commissie ziet het ook als haar rol om als critical friend voor de sector als geheel te werken, en meer specifiek voor clusters binnen het mbo die te maken hebben met gedeelde uitdagingen (denk hierbij bijvoorbeeld aan het groene onderwijs). De commissie gaat graag het gesprek aan met zowel de partijen binnen het Bestuursakkoord (de minister en de sector) als de andere stakeholders over de doelen en de uitvoering van de kwaliteitsafspraken. Dat gesprek kan gaan om hun rol, maar óók om de bijdrage die de commissie kan leveren.

### 4.1. Aan de minister

#### Landelijke diploma's, regionale invulling

- 1 Bevorder dat innovaties in en over beroepen beter in beeld worden gebracht en sneller worden vertaald naar de landelijke kwalificatiestructuur. Stimuleer dat de kennisinfrastructuur in het mbo over de arbeidsmarkt van de toekomst en de impact van grote maatschappelijke en technologische ontwikkelingen op beroepen verder wordt verstevigd en ingezet ter ondersteuning van individuele mbo-scholen bij het maken van keuzes in het opleidingsportfolio. Op beide gebieden speelt SBB een cruciale rol.
- 2 De ambitie om de regionale verankering van scholen de komende jaren te versterken vraagt om ruimte om een deel van het onderwijs regionaal vorm te geven, waarbij de civiele waarde op landelijk niveau geborgd moet blijven. Regionale keuzedelen zijn een belangrijk instrument, maar de huidige procedure rondom de totstandkoming en de regels ten aanzien van het gebruik (bijvoorbeeld op het gebied van examinering) staan de vernieuwing van opleidingen binnen de regionale context in de weg. Versoepel deze procedure en regels en zet de experimenten met meer ruimte voor de regio met kracht door. Onderzoek of een nieuw evenwicht tussen de landelijke en regionale invulling van de kwalificatiestructuur nodig is.

- 3 Een optimale afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt is van groot belang voor de samenleving, zonder daarbij af te doen aan de andere doelen van het mbo (drievoudige kwalificatie). Op het gebied van macrodoelmatigheid van het landelijk en regionaal opleidingsaanbod zijn recentelijk goede afspraken gemaakt. Maar de keuze van de student voor een opleiding of beroep is minstens zo belangrijk. Onderzoek welke mogelijkheden er zijn om studenten nog beter te begeleiden in het maken van een goede beroepskeuze, zowel in het vo als in het mbo. Experimenteer met manieren waarop verschillende doelgroepen bereikt kunnen worden met informatie over arbeidsmarktperspectieven van opleidingen.

### Meer samenwerking, minder concurrentie

- 4 De huidige inrichting van het mbo-stelsel nodigt uit tot concurrentie tussen scholen en is niet ondersteunend voor scholen om samen kritisch te kijken naar het bestaande opleidingsaanbod in de regio. De sector heeft in de afgelopen periode de eerste stappen gezet om dit te verbeteren, maar een verdere verbetering is noodzakelijk. Verken hoe mbo-scholen de komende jaren gestimuleerd kunnen worden om meer samen te werken en hun gezamenlijke aanbod aan opleidingen zowel kwantitatief als kwalitatief af te stemmen op de regionale arbeidsmarkt.
- 5 Door demografische ontwikkelingen zullen steeds meer mbo-scholen onvoldoende omvang hebben om een breed opleidingsaanbod in stand te houden. Op de korte termijn is het realiseren van een doelmatig onderwijsaanbod met name voor aoc's een uitdaging, maar voor sommige roc's zal die situatie ook snel volgen. Bij sommige mbo-scholen is het urgentiebesef nog onvoldoende aanwezig en wordt op dit punt nog onvoldoende voortgang gerealiseerd. Onderzoek daarom op korte termijn welke aanvullende maatregelen de samenwerking van aoc's kan aanjagen. Verken voor de langere termijn de mogelijkheden om bij knelpunten in het aanbod van opleidingen binnen een regio als overheid sneller te kunnen ingrijpen.
- 6 Vakscholen spelen, net als sommige groene opleidingen, een belangrijke rol in het adopteren en exporteren van innovatieve ontwikkelingen binnen branches. Voorkomen dient te worden dat dit aanbod van kwalitatief hoogwaardige opleidingen met een sterke branche-verbinding in de knel komt door concurrentie met andere aanbieders. Onderzoek de verbinding van branches met specifieke opleidingen en formuleer waar nodig eisen op basis waarvan een beperkt aantal scholen een opleiding mag aanbieden.

### Gelijke kansen

- 7 Scholen hebben uiteenlopende opvattingen over (de omvang van) kansenongelijkheid in het mbo en over effectieve aanpakken om dit tegen te gaan. Kansenongelijkheid in doorstroom en het verkrijgen van stages krijgt bij veel mbo-scholen nog onvoldoende aandacht. De analyse van kenmerken van groepen studenten met structureel minder kansen ontbreekt bijvoorbeeld vaak. Verduidelijk daarom de verwachtingen op dit punt

en ondersteun scholen bij het in kaart brengen van dit vraagstuk binnen de eigen regio, bijvoorbeeld via de Gelijke Kansen Alliantie.

### Jongeren in een kwetsbare positie

- 8 Laat op korte termijn onderzoek doen naar de stijging van de schooluitval binnen de hogere mbo-niveaus. Kijk daarbij niet alleen naar aantallen (hoeveel jongeren vallen uit, waar komen ze terecht?) maar ook naar achtergronden en oorzaken van uitval.
- 9 Mbo-scholen zetten in de kwaliteitsagenda's fors in op het voorkomen van uitval maar zijn tegelijkertijd ook voorzichtig in het formuleren van hoge ambities. Men heeft het idee dat de ondergrens van VSV is bereikt. Wees als overheid dan ook voorzichtig met het formuleren van nieuwe kwantitatieve doelstellingen om uitval van kwetsbare jongeren tegen te gaan.
- 10 Kom tot een meer gedifferentieerde benadering van schooluitval van jongeren in een kwetsbare positie. Bijvoorbeeld door in sommige gevallen de duurzame toeleiding van jongeren naar werk (met erkend certificaat) niet als uitval aan te merken. Hanteer per opleidingsniveau een gedifferentieerde norm voor schooluitval en houd meer rekening met het niveau van instromende studenten.
- 11 Faciliteer de structurele nazorg die scholen leveren in de begeleiding van kwetsbare jongeren naar werk. Maak goed duidelijk wat hierbij wordt verwacht van regionale partners (provincie, gemeenten, UWV, etc.) en waar de inzet van scholen in termen van verantwoordelijkheid en middelen eindigt. Zet ook vanuit andere ministeries in op betere afstemming tussen gemeenten als het gaat om deze jongeren.

### Leven lang ontwikkelen

- 12 De overheid wenst een 'doorbraak' te realiseren rond leven lang ontwikkelen. De commissie ziet de experimenten met flexibilisering in het mbo en de introductie van het STAP-budget als een mooie, maar bescheiden eerste stap. De noodzakelijke versterking van de vraag naar om-, bij- en nascholing zal pas succesvol zijn als scholen het opleidingsaanbod sneller gaan uitbreiden en aantrekkelijk maken voor werkenden. Deze versnelling vergt een grote en collectieve actie van mbo-scholen en het bedrijfsleven. Ondersteun dit door een krachtig landelijk beleid vanuit OCW en SZW. Maak het stelsel van diplomagericht opleiden gereed voor opleidingsmaatwerk voor werkenden.

## 4.2. Aan de scholen

### Betrokkenheid docenten en studenten

- 1 Betrek tijdens de implementatie van de kwaliteitsagenda de docenten en studenten intensief. De kwaliteitsagenda's zijn ambitieus en de kans op succes wordt vergroot als deze ambities zo breed mogelijk binnen de school gedragen worden. Wissel goede

voorbeelden van betrokkenheid uit.

## Regionale afstemming

- 2 Maak gebruik van de beschikbare landelijke en regionale data op het gebied van studentenprognoses en arbeidsmarktontwikkelingen. Durf het inzicht in ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt te vertalen naar scherpe keuzes in het gezamenlijk opleidingsportfolio. Aarzel niet om zo nodig opleidingen af te bouwen of uit te ruilen.
- 3 Investeer in de afstemming met regionale partners, waaronder ook collega mbo-scholen. Gebruik 'Economic Boards' actief als klankbord. Ontwikkel daarnaast als school een visie op de toekomst van het onderwijs in de snel veranderende wereld. Vertaal grote maatschappelijke uitdagingen als digitalisering en klimaatverandering concreet naar de curricula. Bevorder dat de opleidingen mee-ademen met het werkveld, maar zorg ook voor een stip op de horizon. Zoek de voorlopers op, intensiveer de samenwerking met het hoger onderwijs en gebruik internationalisering als inspiratiebron.

## Leren van experimenten

- 4 Maak voluit gebruik van de ruimte die het mbo heeft om tot innovatie te komen en maak gebruik van de kennis van de MBO Brigade. Zorg ervoor als mbo-school en collega-scholen te leren van ervaringen vanuit experimenten.

## Jongeren in een kwetsbare positie

- 5 Maak heldere afspraken met regionale partners over de taakverdeling bij het tegengaan van schooluitval en de zorg voor jongeren in een kwetsbare positie. Wees een loyale partner, maar waak ervoor de exclusieve probleemeigenaar te zijn.
- 6 Investeer in de begeleiding van studenten die een niveau 2-opleiding hebben afgerond naar werk. Maak hierbij gebruik van de ruimte die de landelijke pilots bieden. Maak zichtbaar welke extra kosten hiermee gemoeid zijn.
- 7 Zet de verbreding van niveau 2-opleidingen en de integratie met de entree-opleidingen verder door; vanwege pedagogisch-didactische redenen, maar ook om bij dalende studentaantallen de organiseerbaarheid te behouden.
- 8 Onderzoek welke structurele kenmerken en groepsgerichte belemmeringen een rol spelen die leiden tot kansongelijkheid en pas hier uw beleid rond kwetsbare jongeren op aan.

## Leven lang ontwikkelen

- 9 Expliciteer de strategie ten aanzien van leven lang ontwikkelen. Start vanuit de inhoudelijke ambitie om aan te bieden waar werkgevers en werknemers behoefte aan hebben. Bundel de krachten en voorkom vissen in eenzelfde vijver.
- 10 Kijk bij de uitbouw van het alumnibeleid naar het belang van de oud-student. Creëer gemeenschappen waar oud-studenten graag lid van blijven. Alleen zo blijven school en oud-student voor lange tijd van elkaar profiteren.

# 5

## Vooruitblik

### Waar staat het mbo in 2022?

De commissie is van mening dat elke mbo-school realistische ambities heeft opgenomen in de kwaliteitsagenda, passend bij de eigen context. De commissie verwacht dat de scholen de komende jaren mooie resultaten zullen behalen. Met de uitvoering van de kwaliteitsagenda's wordt de samenwerking in de regio met onderwijspartners (vo, mbo, hbo) en bedrijven versterkt. Doel daarvan is dat het mbo in 2022 nog beter aansluit op maatschappelijke vraagstukken en de vragen van de regionale arbeidsmarkt. Tijdens de uitvoering worden studenten en medewerkers nauw betrokken.

Mbo-scholen werken aan het vergroten van de wendbaarheid van de organisatie om flexibel te kunnen inspelen op innovaties die zich voordoen in het werkveld. Ze werken samen met regionale partners om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zo goed mogelijk in evenwicht te brengen, in een periode van demografische krimp, economische voorspoed en snelle technologische ontwikkelingen. De scholen zetten stevig in op het verbeteren van de begeleiding en de daarbij behorende faciliterende processen. Het aantal studenten dat het mbo instroomt met sociale problemen neemt nog steeds toe. Dat is aanleiding om maatregelen op te nemen die zich richten op begeleiding, een goed werkende zorgstructuur en gelijke kansen voor elke student.

Door praktijk en onderwijs meer aan elkaar te verbinden, bijvoorbeeld met vormen van hybride onderwijs, proberen scholen studenten zo goed mogelijk voor te bereiden op de toekomstige arbeidsmarkt. Veel scholen zijn voornemens het opleidingsaanbod voor volwassenen te vergroten en te verbinden aan de vraag vanuit bedrijven. De grote diversiteit van doelgroepen die binnen het mbo worden opgeleid vraagt om verdere professionalisering van docenten en opleiders. Ook die inzet wordt gepleegd onder het arrangement van kwaliteitsafspraken. Het voortijdig schoolverlaten laat het afgelopen jaar een stijgende lijn zien, dat vraagt om onderzoek en doeltreffende maatregelen, waar de mbo-scholen in de kwaliteitsagenda's dan ook onverminderd op inzetten.

### Monitoren van de voortgang

De commissie is voornemens om het bereiken van bovenstaande ambities en de ontwikkelingen die hier van invloed op zijn nauwgezet te volgen. Door goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen en effecten is de commissie de komende jaren in staat om de behaalde resultaten door de mbo-scholen in integraal te beoordelen. De commissie wil zich de ko-

mende vier jaar ook graag laten informeren over de uitkomsten van onderzoeken die in de kwaliteitsagenda's zijn aangekondigd en die effect kunnen hebben op doelstellingen of strategische keuzes en daarmee op de beoogde resultaten. Daarnaast is de commissie benieuwd naar de effecten op het onderwijs en onderwijsaanbod die voortvloeien uit de maatregelen uit de kwaliteitsagenda. Wat merken studenten en bedrijven van de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en onderwijsaanbod? Is het opleidingsaanbod regionaal afgestemd en doelmatig ingericht?

### Verantwoorden en beoordelen

Conform de regeling moet elke mbo-school in het jaarverslag over 2020 en 2022 rapporteren over de voortgang van de kwaliteitsagenda. De mbo-scholen voorzien de resultaten van een contextrijke onderbouwing, zodat de commissie in staat is de behaalde resultaten integraal te beoordelen. Bij het beschrijven van de resultaten geven de mbo-scholen tevens een schets van de wijze waarop studenten, medewerkers en bedrijven zijn betrokken bij de uitvoering van de kwaliteitsagenda. De commissie is voornemens hierover al in 2020 met mbo-scholen, maar ook hun stakeholders het gesprek te voeren.

De commissie beoordeelt de voortgang respectievelijk eindresultaten op basis van de voortgangsrapportages in het jaarverslag 2020 (midterm review) en 2022 (eindbeoordeling), een voortgangsgesprek met het bestuur en overige relevante informatie, waaronder de resultaten op de landelijke indicatoren. De commissie adviseert de minister voor 1 oktober 2021 respectievelijk 2023 over de behaalde resultaten, waarna de minister uiterlijk 11 november 2021 respectievelijk 2023 besluit of de behaalde resultaten voldoende zijn. Bij een voldoende oordeel wordt het resultaatafhankelijk budget voor het desbetreffende jaar vastgesteld.

### Kritisch en vriendelijk

In de tussenliggende jaren vervullen de commissieleden conform de opdracht in de regeling kwaliteitsafspraken de rol van 'critical friend' door met bestuurders, interne en externe stakeholders in gesprek te gaan over lopende activiteiten en ontwikkelingen in het licht van de kwaliteitsafspraken. Dit kan zowel op initiatief van de school als op initiatief van commissieleden gebeuren. Bij ontwikkelingen die voor meerdere scholen van invloed zijn, kan de commissie een faciliterende rol spelen door het laten uitvoeren van onderzoek, leggen van verbindingen of een projectmatige aanpak.







---

## **Samenstelling Commissie Kwaliteitsafspraken mbo**

Michiel Scheffer (voorzitter)

Ed van den Berg

Mariska ten Heeuw

Yvonne Moerman-van Heel

Margot Nijkamp-Diesfeldt

André Timmermans

Renata Voss

---

## Colofon

*Vertrouwen* is een uitgave van de Commissie Kwaliteitsafspraken mbo  
Postbus 16006  
2500 BA Den Haag  
contact@ckmbo.nl

**Redactie:** Hugo Hopstaken (secretaris), Gerda Mol Korving, Rutger Zwart  
**Vormgeving:** Lauwers-C, Nijmegen

november 2019  
www.ckmbo.nl



