



Opleidingsportfolio mbo

Een onderzoek naar de cijfers en onderzoeken die mbo-bestuurders raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio.

Afstudeerscriptie | Roshni Mahabier

Opleidingsportfolio mbo

Een onderzoek naar de cijfers en onderzoeken die mbo-bestuurders raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio.

Auteur: Roshni Mahabier (364388)
Instelling: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master: Public Administration
Specialisatie: Beleid en Politiek
Datum: Augustus 2013



Scriptiebegeleider: Mw. dr. R.F.I. Moody
Tweede lezer: Dhr. dr. A. van Sluis
Begeleiders ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
Directie Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie:
Dhr. drs. B.T.M. Verlaan en dhr. drs. P. Lourens

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek ‘opleidingsportfolio mbo’. Een onderzoek naar de cijfers en onderzoeken die mbo-bestuurders raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio. Deze scriptie is het resultaat van een proces van veel luisteren, lezen, analyseren, schrijven en herschrijven. Deze scriptie dient ter afronding van het programma Beleid en Politiek van de master Public Administration aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

De afgelopen zeven maanden heb ik met veel plezier aan deze scriptie gewerkt. Dit onderzoek heeft het mogelijk gemaakt dat ik verschillende ROC en AOC instellingen in het land heb mogen bezoeken. Ik heb hiervan geleerd dat elke instelling uniek is in zijn soort, allemaal hebben zij een eigen identiteit. Daarnaast heb ik door het vele reizen kunnen aanschouwen hoe mooi Nederland kan zijn.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek: Mijn begeleider dr. R.F.I. Moody voor haar vakkundige, snelle en opbouwende feedback tijdens dit onderzoek. De AOC Raad, de MBO Raad en de SBB. Alle drie de instanties hebben hun tijd en netwerk beschikbaar gesteld voor dit onderzoek. Ik wil alle AOC en ROC respondenten bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek, zonder hen had dit onderzoek niet kunnen plaatsvinden. Ik wil het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, directie Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie bedanken voor de leerzame stageperiode. Leerzaam vond ik het om inzicht te krijgen in welke ontwikkelingen er momenteel gaande zijn binnen de mbo-wereld. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleiders drs. B.T.M. Verlaan en drs. P.A. Lourens en collega’s Sander Baljé en Eeuwout Bauer bedanken voor hun tijd, inzichten en feedback op de conceptversie van de scriptie.

Tot slot bedank ik mijn familie en vrienden voor hun interesse in mijn afstudeeronderzoek, maar vooral het meelesen gedurende het hele proces en de adviezen heb ik als waardevol ervaren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemanalyse	8
1.3 Probleemstelling	8
1.3.1 Doelstelling	8
1.3.2 Vraagstelling	9
1.3.3 Toelichting vraagstelling	9
1.4 Relevantie	10
1.5 Aanpak onderzoek	11
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	12
2.1 Theoretische inzichten	12
2.2 Veranderende samenleving	12
2.3 Kennis	12
2.3.1 Expliciete- en impliciete kennis	13
2.3.2 Kennisdragers	14
2.4 Kennismanagement	15
2.5 Doorwerkingstheorie	16
2.5.1 Typen doorwerking	17
2.5.2 Doorwerking van nationaal beleid	18
2.5.3 Domeinen en doelgroepen	19
2.5.4 Patroon en inwerkingtreding doorwerking	19
2.5.5 Normatief model van doorwerking	19
2.6 Beleidsvrijheid van ambtenaren	20
2.6.1 Autonomie en handelingsruimte	21
Hoofdstuk 3 Conceptueel model, operationalisering en methodologie	23
3.1 Conceptueel model	23
3.2 Operationalisatie	24
3.2.1 Begrip 1 - Handelingsruimte mbo-bestuurders – definitie, indicatoren en vragen	25
3.2.2 Begrip 2 - Doorwerking – definitie	25
3.2.3 Begrip 3 - Kennis + management - definities, indicatoren en vragen	26
3.3 Analyse kader	27
3.4 Verantwoording methodologie	29
3.4.1 Single casusonderzoek	29
3.4.2 Documentanalyse	29
3.4.3 Voortraject interviews met respondenten	30
3.4.4 Semi-gestructureerde interviews	30
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek	31
3.5.1 Beperkingen onderzoek	32
Hoofdstuk 4 Beleid, context en achtergrond	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Macrodoelmatigheid	33
4.3 Portfolio's	34
4.4 Demografische krimp, havo- en vwo route en de zorgplicht	35
4.5 Handelingsruimte bestuurders	36
4.6 Mogelijke gevolgen verkeerd portfoliokeuze	40
Hoofdstuk 5 Bevindingen onderzoek	41
5.1 Inleiding	41
5.2 Achtergrond respondenten	41

5.3	Achtergrond instellingen	42
5.4	Macrodoelmatigheid	42
5.4.1	Onrust rondom macrodoelmatigheid	42
5.4.2	Discrepancie visie macrodoelmatigheid met ministerie	43
5.4.3	Activiteiten instellingen rondom macrodoelmatigheid	44
5.5	Handelingsruimte bestuurders	45
5.5.1	Handelingsruimte – verplichtingen en vrijheid	45
5.5.2	Handelingsruimte – de zorgen van bestuurders	46
5.6	Raadplegen van cijfers en onderzoeken	47
5.6.1	Waarom raadplegen bestuurders deze bronnen	48
5.6.2	Wat vinden bestuurders van de cijfers en onderzoeken die ze kunnen raadplegen	50
5.6.3	Over welke informatie zouden de bestuurders willen beschikken	50
5.7	Interne en externe afstemming	51
5.7.1	Interne afstemming	51
5.7.2	Externe afstemming	52
5.7.3	Concurrentie	53
5.8	Tot stand komen van het opleidingsportfolio	53
5.8.1	Balans in het portfolio	53
5.8.2	Opleidingsportfolio en de betrokken partijen	54
5.8.3	Richtlijnen opnemen en afstoten van opleidingen	55
	Hoofdstuk 6 Analyse	57
6.1	Handelingsruimte mbo-bestuurders	58
6.2	Doorwerking in ruimere zin – Kennis + Management	59
6.2.1	Kennis – element informatie	59
6.2.2	Kennis – element ervaring	60
6.2.3	Kennis – element vaardigheden	61
6.2.4	Kennis – element attitude	62
6.2.5	Management – element data (ICT) technologieën	64
6.2.6	Management – element persoonlijk contact	65
6.3	Doorwerking in ruimere zin	66
	Hoofdstuk 7 Conclusies	69
7.1	Conclusies	69
7.1.1	Beantwoording hoofdvraag	71
7.2	Reflectie	72
	Hoofdstuk 8 Aanbevelingen	75
	Bronnenlijst	77
	Bijlagen	83

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds de negentiende eeuw probeert de politiek meer grip te krijgen op de kwaliteit van het middelbaar beroepsonderwijs (mbo). Dit heeft zij onder andere bewerkstelligd door verschillende veranderingen in het onderwijs aan te brengen. In 1863 heeft zij de Wet op het Middelbaar Beroepsonderwijs in het leven geroepen, het doel van deze wet is om regels te stellen omtrent het mbo. Deze wet maakte het mogelijk dat naast de hogereburgerschool die opleidingen aanbood voor welvarende burgers, ook andere scholen konden ontstaan zoals de landbouwschool en de technische school. In de loop van de 20^e eeuw kwamen hier steeds meer schoolsoorten bij (Rijksoverheid, 2013).

Het beroepsonderwijs werd in 1963 onderbracht in de Wet op het Voorgezet Onderwijs (WVO). Door de snel groeiende jeugdwerkloosheid in de jaren '80 die veroorzaakt werd door de economische recessie, veranderde het denken over het beroepsonderwijs. Het bedrijfsleven moest meer invloed hebben op het onderwijs. De commissie Wagner stelde in 1982 voor dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid zou komen van het bedrijfsleven en de overheid. De overheid werd verantwoordelijk voor de beroepsvoorbereiding, het bedrijfsleven voor de beroepskwalificatie. Om de afstemming tussen de verschillende opleidingen te verbeteren moesten opleidingen worden samengevoegd, dit leidde tot fusies en schaalvergrotingen. Deze operatie werd de svm-operatie genoemd (sector en vernieuwing middelbaar beroepsonderwijs), hierdoor zou de kwaliteit van de opleidingen worden verbeterd (Rijksoverheid, 2012).

In de zomer van 2011 is het uitvoeringsprogramma MBO 2015 van start gegaan, deze vervangt het programma MBO 2010. De politiek vindt het in deze tijd belangrijk dat er sprake is van een veerkrachtige samenleving, waarbij er sprake is van een economie met goed opgeleide vakmensen. De afgelopen tijd is er veel kritiek geweest op mbo-instellingen. De kritiek richtte zich onder andere op de uitval van lesuren, de kwaliteit van examens, de kwaliteit van de opleidingen en het invoeren van taal en rekenen op het mbo. Het kabinet, destijds onder leiding van Rutte I (Parlement en politiek, 2013), heeft als doelstelling dat alle mbo-instellingen in Nederland goed moeten presteren. Dit kan alleen gewaarborgd worden als de kwaliteit op één niveau ligt bij alle instellingen.

In het Actieplan mbo 'Focus op Vakmanschap 2011-2015' (OCW, 2011) zijn een aantal macrodoelstellingen opgenomen om de beoogde kwaliteit te kunnen realiseren. In het kader van dit onderzoek wordt ingezoomd op één specifieke doelstelling: 'Regionaal aanbod van opleidingen'. Het kabinet wil dat er sprake is van een doelmatig aanbod van beroepsopleidingen op regionaal niveau. Momenteel is er sprake van versnippering, dit komt voort uit de onderlinge concurrentiestrijd tussen instellingen. De angst bestaat dat deze versnippering zich verder zal ontwikkelen als niet wordt ingegrepen. Toekomstverwachtingen brengen in kaart dat het aantal studenten aan mbo-instellingen zal afnemen. Dit heeft onder andere te maken met demografische veranderingen in Nederland (CBS, 2013).

Momenteel studeren er circa 500.000 studenten aan mbo-instellingen. Om te voorkomen dat de mbo-instellingen opleidingen gaan aanbieden die de studenten 'leuk vinden' en zich niet meer gaan richten op wat de arbeidsmarkt nodig heeft, wil het ministerie van Onderwijs, Cultuur en

Wetenschap (OCW) de instellingen ondersteunen bij het maken van onderlinge afspraken over het aanbod van opleidingen. Het kabinet wil dat mbo-instellingen tezamen met het regionale bedrijfsleven afstemming hebben over hun portfolio aan opleidingen. Deze onderlinge afstemming is te kenmerken als zeer belangrijk, op deze manier weet een mbo-instelling namelijk dat leerlingen die een specifieke opleiding bij haar volgen ook werk hiermee kunnen krijgen in de regio. Het heeft bijvoorbeeld geen zin om een dansopleiding aan te bieden in de bollenstreek, omdat de leerling hiermee geen werk zal vinden binnen zijn woon/leefgebied. Dit kan worden voorkomen door het aanbod van beroepsopleidingen af te stemmen met de wensen van het regionale bedrijfsleven.

De onderzoeker focust zich in dit onderzoek op het middelbaar beroepsonderwijs. De sector middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie kent drie soorten onderwijsinstellingen. Het gaat hierbij om de regionale opleidingscentra (ROC's), de agrarische opleidingscentra (AOC's) en de vakinstellingen. Nederland telt momenteel zeventig middelbaar beroepsonderwijsinstellingen, bestaande uit ROC's, AOC's en vakinstellingen, die zich verspreid hebben over heel het land. Deze zeventig onderwijsinstellingen bieden tezamen zeshonderdelf verschillende opleidingen aan (Intern document BVE, 2012). Voor dit onderzoek focust de onderzoeker zich alleen op de ROC's en AOC's, dit heeft te maken met de grote en bredere omvang van de opleidingsportfolio's.

De ROC's bieden middelbaarberoepsonderwijs aan in de sectoren techniek, zorg & welzijn, economie en handel. Sommige ROC's hebben ook samenwerkingsverbanden met AOC's waardoor zij ook groene opleidingen kunnen aanbieden. De AOC's bieden opleidingen aan op het gebied van natuur, milieu en voeding. De vakinstellingen bieden specifieke opleidingen aan voor één beroepsveld binnen één sector uit het middelbaar beroepsonderwijs. Hierbij moet gedacht worden aan de scheepvaart en transport, slaggers, grafici en meubelmakers (Intern document BVE, 2012; MBO Raad, 2009). Op basis van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) zijn zij formeel bevoegd om beroepsgerichte educatie aan te bieden (Adviesgroep Bestuursrecht, 2013: artikel 1.2.1).

Naast deze verplichting, bestaat er sinds augustus 2008 voor de bve-instellingen (beroepsonderwijs en volwasseneneducatie) ook een zorgplicht. De wettelijke zorgplicht houdt in dat bve-instellingen verplicht zijn om beroepsopleidingen aan te bieden met arbeidsperspectief. Tevens zijn de instellingen verplicht om hun leerlingen voor te lichten over de kansen op werk die zij hebben met de opleiding (Inspectie van het Onderwijs, 2010).

Uit bovenstaande alinea's blijkt dat de onderzoeker zich specifiek richt op het mbo-onderwijs. De opdracht voor dit onderzoek is afkomstig van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en wetenschap, directie Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie (BVE). Met deze dienst lag het onderzoeksveld gauw vast. Een andere reden om louter naar het mbo te kijken is, omdat de politieke doelstellingen waarbij in het bijzonder de macrodoelstelling 'Regionaal aanbod van opleidingen' zich focust op het mbo. Voor de onderzoeker is het interessant om de focus te leggen op het mbo-onderwijs, omdat dit onderzoeksveld dynamisch van karakter is.

1.2 Probleemanalyse

Met deze probleemanalyse wordt inzicht geboden in de volgende vragen: Wat is het probleem? Hoe kan het probleem getypeerd worden, is er sprake van gebrek aan kennis of is het een praktisch probleem? Voor wie is het probleem een probleem? Welke actoren zijn hierbij betrokken?

Het probleem kan als volgt omschreven worden: Het ministerie van OCW heeft momenteel geen zicht op welke bekend te veronderstellen onderzoeken en cijferbasissen gebruikt worden door bestuurders/schoolleiders, waarmee zij hun onderwijs-arbeidsmarktbeleid (opleidingsportfolio) ontwikkelen. Door het gebrek aan inzicht kan gesteld worden dat er sprake is van een kennistekort. Het is belangrijk voor het ministerie van OCW om inzicht te krijgen in welke onderzoeken en cijfers mbo-bestuurders raadplegen. Ook is het belangrijk voor het ministerie om te weten of de mbo-bestuurders overleg hebben met het regionale bedrijfsleven. Inzicht hierin betekent voor het ministerie dat men kan vaststellen of mbo-bestuurders weloverwogen keuzes maken waarbij de kwaliteit van het onderwijs voorop staat en of de macro-doelstellingen op deze manier wel gerealiseerd gaan worden.

De actoren die direct betrokken zijn in dit speelveld zijn: het ministerie van OCW, de mbo-bestuurders van de mbo-instellingen, de stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), de AOC Raad en de MBO Raad. Onder mbo-instellingen wordt in dit onderzoek verstaan de ROC's en de AOC's. De SBB ondersteunt de regio met cijfers en feiten waarmee mbo-instellingen en werkgevers in de regio een gesprek over het opleidingsaanbod kunnen voeren (OCW, 2011: p. 5). Hiermee is zij een belangrijke leverancier van informatie. De MBO Raad is de brancheorganisatie van de onderwijsinstellingen in het mbo en voor de volwasseneneducatie. Zij behartigt de belangen van deze partijen, waarbij zij doorgaans een verbindende functie inneemt in relatie tot het bedrijfsleven (MBO raad, 2013). De AOC Raad is de brancheorganisatie in Nederland van alle AOC's (AOC Raad, 2013). Actoren die eveneens betrokken zijn in het speelveld, maar niet een direct rol hebben in dit onderzoek zijn de politiek, leerlingen, ouders en leerkrachten.

Na deze probleemanalyse zal de probleemstelling hieronder uiteen worden gezet.

1.3 Probleemstelling

1.3.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is driedig. Door middel van het onderzoek wenst de onderzoeker inzicht te verwerven in welke cijferbasissen en onderzoeken mbo-bestuurders gebruiken bij het formuleren van hun portfolio en een verklaring te bieden voor deze keuze. Tevens zal er aan het einde van dit onderzoek een aantal aanbevelingen worden gegeven. Deze aanbevelingen geeft de onderzoeker om het navolgende proces transparanter te maken en zodat de opleidingsportfolio's van ROC's en AOC's in de toekomst een betere aansluiting hebben bij de wensen van de samenleving.

1.3.2 Vraagstelling

Hieronder worden de hoofd- en deelvragen uiteengezet. De hoofdvraag is zowel exploratief als verklarend van karakter. Dit heeft te maken met het feit dat er nog weinig kennis is over het onderzoeksonderwerp.

Hoofdvraag

Van welke onderzoeken en cijfers maken mbo-bestuurders gebruik bij het formuleren van hun opleidingsportfolio en hoe kan deze keuze verklaard worden door de theorieën over kennis en kennismanagement en doorwerking?

Deelvragen

Vraag 1: Wat houdt de theorie over doorwerking in?

Vraag 2: Wat houdt de theorie over kennismanagement in?

Vraag 3: Hoe kunnen de theorieën kennismanagement en doorwerking worden gebruikt in dit onderzoek?

Vraag 4: Wat houdt het opleidingsportfolio in?

Vraag 5: Wie zijn de mbo-bestuurders?

Vraag 6: Welke onderzoeken en cijfers kunnen mbo-bestuurders raadplegen bij het samenstellen van hun opleidingsportfolio?

Vraag 7: Op welke manier selecteren mbo-bestuurders informatie om hun portfolio vorm te geven?

Vraag 8: Hoe valt deze selectie door mbo-bestuurders te verklaren?

1.3.3 Toelichting vraagstelling

De hoofdvraag is erop gericht om een explorerend (verkenkend) en verklarend onderzoek af te leveren. In de vraagstelling en in de deelvragen zijn een aantal theoretische begrippen opgenomen. Hieronder zal de onderzoeker deze van toelichting voorzien.

Centraal staat in de hoofdvraag de onderzoeken en cijfers die bestuurders raadplegen bij het vormgeven van hun opleidingsportfolio. De onderzoeken en cijfers kunnen omschreven worden als bronnen die mbo-bestuurders extra informatie verschaffen over bijvoorbeeld de

arbeidsmarktontwikkelingen. Met deze informatie kan de bestuurder zijn portfolio bijstellen, wat concreet betekent dat zij nieuwe opleidingen opnemen of afstoten uit hun opleidingsportfolio. Dit opleidingsportfolio kan omschreven worden als de som van opleidingen die een mbo-instelling aanbiedt. De hoeveelheid en soorten opleidingen die worden aangeboden variëren per instelling.

Dit onderzoek kent acht deelvragen die ondersteuning bieden bij het kunnen beantwoorden van de hoofdvraag. Deelvraag één wordt in het theoretisch kader beantwoord en geeft inzicht in de theorie doorwerking. Doorwerking richt zich op het proces dat leidt tot de uitvoering van beleid, door middel van theoretische inzichten zal duidelijk worden via welke lijnen dit proces kan verlopen. Deelvraag twee wordt eveneens in het theoretisch kader van antwoord voorzien en richt zich op de vraag wat kennismanagement betekent. De onderzoeker heeft hierbij gekozen om het begrip te ontrafelen aan de hand van kennis en kennismanagement. Deze theorieën bieden inzicht op welke wijze kennis tot stand komt en hoe de mens dit probeert te beheren. In deelvraag drie komen de theorieën samen, in het conceptueel model wordt duidelijk aangegeven hoe zij gebruikt zullen worden in dit onderzoek. Deelvraag vier en vijf zijn theoretische vragen en bieden inzicht in de context en achtergrond van dit onderzoek, namelijk wat is het opleidingsportfolio precies en wie worden in dit onderzoek als mbo-bestuurders aangemerkt. Deelvraag zes wordt zowel op een theoretische als empirische wijze beantwoord en biedt inzicht in welke onderzoeken en cijfers bestuurders kunnen raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio. Deelvraag zeven is empirisch van karakter en biedt inzicht op welke wijze bestuurders hun informatie selecteren voor hun portfolio. Tot slot, deelvraag acht is verklarend van karakter en geeft antwoord op de laatste deel van de hoofdvraag. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de theorieën kennis en kennismanagement.

1.4 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant te noemen, omdat door middel van de theorieën kennis, kennismanagement, doorwerking en handelingsruimte inzicht wordt geboden op welke manier zij met elkaar in verband staan en wat dit uiteindelijk voor invloed op elkaar heeft. Voor de wetenschap kan dit gezien worden als toegevoegde waarde, door de theorieën doorwerking en kennismanagement aan elkaar te koppelen en dit te toetsen aan de empirie kan gekeken worden hoe waardevol deze koppeling is.

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat inzichtelijk wordt welke bronnen mbo-bestuurders raadplegen bij het vormgeven van hun opleidingsportfolio. Door hier als onderzoeker meer inzicht in te bieden leidt dit tot meer transparantie jegens de samenleving. En daarnaast wenst de onderzoeker met dit onderzoek op verbeterpunten te stuiten die leiden tot het beter inrichten van de processen. De partijen die hier direct baat bij kunnen hebben zijn mbo-bestuurders, het ministerie van OCW, onderzoeksinstanties en indirect de mbo-leerlingen en ouders. De bestuurders krijgen door dit onderzoek inzicht in elkaars handelen, in wat collega

bestuurders raadplegen qua cijfers en onderzoeken en tevens wordt inzicht geboden in de denkwijzen van bestuurders die ten grondslag liggen aan de handelingen. Voor het ministerie van OCW kan dit onderzoek beschouwd worden als de nulmeting, waardoor zij inzicht krijgen in welke onderzoeken gebruikt worden. Daarnaast kunnen zij dit onderzoek gebruiken bij het verbeteren van processen. De onderzoeksinstanties hebben net als het ministerie baat bij inzicht welke onderzoeken en cijfers er geraadpleegd worden en of zij hier zelf ook ondervallen. Tevens is het voor hen van belang om te zien aan welke informatie bestuurders behoefte hebben. De opleidingen in het opleidingsportfolio worden geconsumeerd door (toekomstige) leerlingen. Zij hebben, net als hun ouders, baat bij een evenwichtig portfolio. Een onevenwichtig opleidingsportfolio heeft direct invloed op de uiteindelijke positie van de leerling in de maatschappij.

1.5 Aanpak onderzoek

De onderzoeker beantwoordt haar hoofdvraag aan de hand van het conceptueel model dat is opgenomen in hoofdstuk drie. De analyse van dit onderzoek is opgebouwd uit drie stappen die richting krijgen door het conceptueel model. Na het theoretische deel van dit onderzoek wordt op basis van het conceptueel model geanalyseerd hoe de verhouding gesteld is in de handelingsruimte van mbo-bestuurders. Op welke manier krijgt de verplichte handelingsruimte en de autonomie die zij hebben vorm. Daarna wordt geanalyseerd op welke manier de elementen uit kennis en (kennis)management van invulling worden voorzien door de bestuurders. De elementen die voortvloeien uit kennis en management zijn: informatie, ervaring, vaardigheden, attitude, ICT-technologieën en persoonlijk contact. Na deze uiteenzetting wordt geanalyseerd of er sprake is van doorwerking, hierbij wordt specifiek ingezoomd op de doorwerking in ruimere zin. De definiëring die gebruikt is in het theoretisch kader wordt hierbij als uitgangspunt gebruikt. Na deze drie stappen kan het conceptueel model van dit onderzoek van antwoord worden voorzien, gevolgd door beantwoording van de hoofdvraag.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Theoretische inzichten

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten ‘kennismanagement’, ‘doorwerking’ en ‘handelingsruimte’ van inhoud voorzien. Eerst zal het begrip kennismanagement worden ontrafeld en van betekenis worden voorzien, gevolgd door de theorieën doorwerking en handelingsruimte.

2.2 Veranderende samenleving

Het begrip kennismanagement kan opgesplitst worden in twee delen, kennis en management. Kennis is sinds de 20^e eeuw steeds belangrijker geworden voor organisaties. De samenleving is sinds deze tijd aan verandering onderhevig. Dit heeft invloed gehad op het gedrag van burgers, zij zijn assertiever, kritischer en mondiger geworden. Burgers willen van alles op de hoogte zijn. De samenleving verkrijgt anno 2013 zijn informatie vooral via de informatie- en communicatietechnologie (Bekkers, 2007).

In de agrarische en industriële periode was fysieke arbeid zeer belangrijk. Door een geleidelijke verandering in de samenleving is er een informatie-kennismaatschappij ontstaan waarbij het kenniswerken een prominente rol heeft ingenomen (Boersma, 2006: p. 1-16).

Alvorens dieper in te gaan in dit onderzoek op het begrip kennismanagement zal eerst het begrip kennis van vorm en definitie worden voorzien.

2.3 Kennis

Het begrip kennis is breed, hierdoor is er in de wetenschap nog geen consensus over een eenduidige definiëring (Weggeman, 1997; Nooteboom, 1996; Takeuchi en Nonaka, 1997). Kennis kan worden omschreven als een middel dat wordt ingezet binnen bedrijfsprocessen. Als middel kan kennis op verschillende manieren worden aangeboden in een organisatie, dit worden ook wel kennisdragers genoemd. De dragers van kennis zijn mensen, apparaten en elektronische- en geschreven media (Spijkervet en van Der Spek, 2005). Kennis moet gezien worden als een bewust en onbewust persoonlijk vermogen, dat mensen in staat stelt taken uit te voeren. Mensen combineren verschillende elementen om hun taak uit te kunnen voeren, hierbij moet worden gedacht aan de elementen vaardigheden, ervaring, informatie en attitude (Weggeman, 1997). Kennis biedt organisaties nieuwe inzichten, vaardigheden en bekwaamheden. Door deze op een goede manier te benutten kunnen zowel de prestaties van het personeel als van de eigen organisatie omhoog gaan (Nooteboom, 1996). Door het dynamische karakter van de samenleving is het voor organisaties prettig dat het menselijke handelen gestoeld is op kennis (Takeuchi en Nonaka, 1997). Kennis is sterk verweven met het component gedrag. Kennis en gedrag hebben elkaar nodig om het gewenste resultaat te bereiken. Het gedrag heeft dus een ondersteund karakter. Gedrag is hierbij opgebouwd uit de bouwstenen: communiceren, leiding geven, organiseren, plannen en coördineren (Boersma, 2006: p. 25). Weggeman (1997) definieert kennis als volgt: *“Een bewust en onbewust persoonlijk vermogen dat mensen in staat stelt om taken uit te voeren,*

waarbij de elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude met elkaar worden gecombineerd om taken te realiseren.” (Ibid.). Hiermee is kennis een middel waar mensen over beschikken, echter zij zijn zich hier niet altijd van bewust. Dit heeft te maken met de verschillende elementen waaruit kennis (K) is opgebouwd namelijk: informatie (I) x ervaring (E), vaardigheden (V) en attitude (A). Informatie bestaat uit expliciete- en impliciete kennis. Ervaring en vaardigheden worden in de loop van de jaren opgebouwd aan de hand van werk- en levenservaring. De attitude wordt vormgegeven door informatie, ervaring en vaardigheden (Ibid.).

De formule voor kennis komt er hierdoor als volgt uit te zien (Weggeman, 1997):

$$K = I \times EVA$$

Bron: Kennisdefinitie van Weggeman

2.3.1 Expliciete- en impliciete kennis

Kennis kan opgedeeld worden in expliciete- en impliciete kennis. Expliciete kennis is kennis die makkelijk overdraagbaar is, omdat deze is vastgelegd in een bepaald medium. Door het persoonsonafhankelijke karakter is deze relatief makkelijk overdraagbaar. Door het raadplegen van het medium kan een ieder zich deze kennis eigen maken. Synoniemen die ook worden gebruikt voor expliciete kennis zijn codified knowledge, informatie en feitelijke kennis (Weggeman, 1997; Boersma 2006).

Impliciete kennis is kennis die persoonsgebonden en doorgaans context gericht is. Deze kennis is moeilijker over te dragen op anderen. Om impliciete kennis toch over te (willen) dragen is het belangrijk dat de drager van de kennis een begeleidende rol inneemt ten opzichte van de persoon die deze kennis eigen wil maken. Synoniemen die doorgaans worden gebruikt voor impliciete kennis zijn tacit knowledge, ervaringskennis en stilzwijgende kennis (Boersma, 2006).

Kennis wordt dus gecreëerd door middel van interacties tussen expliciete- en impliciete kennis. Doordat er interacties zijn tussen expliciete- en impliciete kennis vinden er kennisconversies plaats. Dit leidt tot vier soorten van kennisconversie (Nonaka en Takeuchi, 2003):



Bron: Seci model: vier vormen van kennisconversie, Nonaka en Takeuchi, 2003

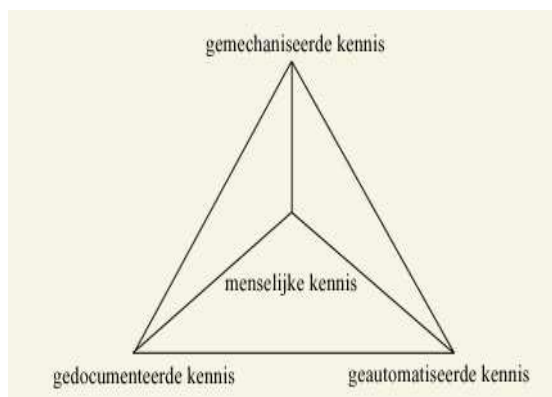
Bij het proces socialization worden ervaringen onderling uitgewisseld, dit draagt bij aan het vergroten van de eigen impliciete kennis. Als impliciete kennis wordt omgezet naar expliciete kennis door middel van het proces externalization, dan gebeurt dit door middel van modellen, concepten en begrippen. Het proces van internalization treedt in werking als expliciete kennis wordt omgezet in impliciete kennis door met de kennis aan de slag te gaan 'al doende leren'. Het proces combination vindt plaats door kennis op te slaan in kennissystemen (databases) hierdoor kan iedereen er bij, er is dan sprake van expliciete kennis (Nonaka en Takeuchi, 2003).

Kennis bestaat dus uit expliciete- en impliciete kennis. Kennis wordt in deze samenleving op verschillende manieren aangeboden. Hieronder wordt dieper ingegaan op vier soorten kennisdragers.

2.3.2 Kennisdragers

De volgende vier soorten kennisdragers zijn er te onderscheiden (Boersma, 2006: p.29): Humanware, paperware, hardware en software. Humanware kan gezien worden als menselijke kennis, deze bestaat uit expliciete- en tacit knowledge. Paperware kan omschreven worden als gedocumenteerde kennis en is opgeslagen in documenten. Hierbij moet gedacht worden aan kaarten, instructies en archieven. Hardware is gemechaniseerde kennis en is vastgelegd in machines en werktuigen, dit met als doel dierlijke en menselijke arbeid te kunnen vervangen. Software kan omschreven worden als geautomatiseerde kennis, het gaat hier om digitale informatie die opvraagbaar is via computers. Paperware, hardware en software vallen alle drie onder de categorie expliciete kennis.

De menselijke kennis staat centraal in de kennisdriehoek zoals hieronder weergegeven. Deze kennis wordt gezien als de bron van de andere drie kennisvormen (Boersma, 2006: p.29).



Bron: De kennisdriehoek, Visuele informatie in een netwerktydperk, 2007

2.4 Kennismanagement

Management kan worden omschreven als gezamenlijk een gewenst doel bereiken, waarbij de leiding stuurt op de elementen: planning, organizing, directing, staffing, coördinating, reporting en budgetting (Boersma, 2006).

In een organisatie worden verschillende plannings gehanteerd om de organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren, hierbij kan gedacht worden aan operationele, tactische en strategische plannings. Directing richt zich op het (be)sturen, bestuurders moeten organisaties de juiste richting op sturen. Onder staffing wordt verstaan dat de juiste man op de juiste plaats moet zitten in de organisatie. Bij coördinating draait het om het afstemmen van zaken. Reporting gaat om het verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens. Dit gebeurt tegenwoordig via geautomatiseerde systemen. Budgetting is het opstellen van een financiële taakstelling. (Boersma, 2006: p. 33-34).

Door de toenemende dynamiek rondom organisatie neemt kennis een steeds prominentere rol in. Kennismanagement is hierdoor in de loop van de jaren steeds belangrijker geworden voor organisaties. Het verschijnsel dat hierbij optreedt is dat er meer kenniswerkers in dienst worden genomen door organisaties. Kenniswerkers zijn medewerkers die gekwalificeerd worden als specialist op een bepaald gebied en de innovators die nieuwe producten of diensten ontwikkelen (Kessels en Smith, 2008). Kennismanagement kan omschreven worden als het stroomlijnen van kennis in een organisatie. Dit kan bereikt worden in een organisatie door medewerkers hun kennis te laten delen met anderen. Hierdoor leidt kennismanagement er toe voor een organisatie dat zij minder afhankelijk is van specifieke medewerkers (Steijn, 2011). In de literatuur zijn verschillende interpretaties en definities over kennismanagement te vinden. Er is eensgezindheid over het punt dat kennis gedeeld moet worden.

Kennismanagement kan volgens Steijn (2001) gedefinieerd worden als:

“Kennismanagement is het multidisciplinaire aandachtsgebied dat zich bezig houdt met verschillende besturingsactiviteiten die gericht zijn op het verwerven, beheren en benutten van kennis in de organisatie, alsmede tussen de organisatie en belanghebbende derden.” (Ibid.).

Kennismanagement kan hierbij op drie verschillende wijzen worden geoperationaliseerd (Lips, Bekkers en Zuurmond, 2005: p. 407). De eerste benadering is het operationaliseren met behulp van ICT. De kennis van medewerkers wordt met behulp van ICT-technologieën opgeslagen in databases. Hierdoor is de kennis makkelijker beschikbaar en overdraagbaar geworden op anderen (Steijn, 2001: p.56). De kennis van medewerkers wordt bij deze benadering losgekoppeld van de drager en wordt opgeslagen in systemen. Op aanvraag kunnen andere medewerkers deze kennis benaderen en het hun eigen maken. Vanuit organisatieperspectief is het belangrijk dat informatie vindbaar is voor anderen, deze wijze van opslag maakt dit mogelijk (Ibid.). De kennis die opgeslagen wordt in systemen kan worden gekenmerkt als expliciete kennis.

De tweede benadering is kennismanagement als proces. Face-to-face interacties maken het mogelijk dat kennis tot stand komt en wordt gedeeld. Kennisoverdracht vind dus plaats door middel van persoonlijk contact. Kennis komt tot stand door de dagelijkse interactie tussen medewerkers. Op deze manier hoeft kennis niet gemanaged te worden, maar de vaardigheden die

hiervoor nodig zijn moeten wel gemanaged worden. Dit kan gebeuren door coaching en communicatie (Steijn, 2001: p. 36). Bij deze benadering ligt de focus op het kunnen leren van elkaar, kennis wordt hierbij niet zoals bij de eerste benadering vastgelegd in systemen. De kracht van kennismanagement als proces zit in het kunnen leren van elkaar en in het op deze manier kunnen ontwikkelen van individuele competenties. De kennisoverdracht vindt hierbij plaats via persoonlijk contact, hierbij kan gedacht worden aan vormen van reflectie en het geven en krijgen van feedback (Ibid.). Bij kennismanagement als proces kan gesproken worden van het delen van impliciete kennis. Impliciete kennis is kennis dat persoonsgebonden en doorgaans context gericht is. Deze kennis is moeilijker over te dragen op anderen. Door de drager van de kennis een begeleidende rol in te laten nemen, kan deze vorm van kennis toch worden overgedragen op anderen.

In dit theoretisch kader neemt de onderzoeker voor de volledigheid ook een derde benadering op 'de kennisvriendelijke organisatie'. Echter, deze laatste benadering zal in de rest van het onderzoek niet worden meegenomen, omdat dit onderzoek zich richt op individuele actoren (bestuurders) en niet op de organisatiecultuur en structuur. De derde benadering is het inrichten van een kennisvriendelijke organisatie. Hierbij wordt kennis gedeeld over de grenzen van afdelingen heen. Kennis komt hiermee binnen het bereik van de gehele organisatie. In de praktijk wordt dit toegepast om aan persoonlijke doelen te werken van medewerkers, waarbij wordt geprobeerd de persoonlijke doelen te laten aansluiten op de organisatiedoelen. Hierdoor ontstaat er een win-winsituatie, de medewerker wordt uitgedaagd in zijn werk en de organisatie wordt rijker aan kennis. Door deze wijze van kennismanagement ontstaat er een collectieve ambitie, participatieve strategieontwikkeling, worden samenwerkingsculturen bevorderd en wordt territoriumdrift en competitiestrijd teruggedrongen. De kennisvriendelijke organisatie kan gezien worden als een lerende organisatie. Een organisatie waarbij het leren zowel in als over de grenzen van de organisatie centraal staat. Om dit concept te kunnen realiseren is het belangrijk dat er in de eerste plaats actieve leerbereidheid is onder de medewerkers. Daarnaast dienen zowel de organisatiestructuur en cultuur afgestemd te zijn op dit concept. Bij het integreren van deze drie benaderingen werkt kennismanagement op zijn best. Een verschijnsel dat vaak voorkomt bij kennismanagement is dat de focus op één van de bovenstaande benaderingen ligt (Steijn, 2001; Gerrichhauzen, Korsten en Fijen, 2002).

2.5 Doorwerkingstheorie

Sinds de jaren 60 van de vorige eeuw is er veel onderzoek gedaan naar de doorwerking van kennis in beleid (Hoppe & Halffman, 2004; Hoppe & Huijs, 2003; Jenkins-Smith & Sabatier, 1994). Ondanks de vele onderzoeken bestaat er weinig consensus over wat er onder doorwerking kan worden verstaan en welke factoren hier invloed op hebben, tevens is er geen eenduidig model (Bekkers, Fenger, Homburg, Putters, 2004: p. 12 en 91). Hieronder wordt inzichtelijke gemaakt welke vormen het begrip 'doorwerking' kan aannemen. En hoe doorwerking van beleid kan plaatsvinden volgens de benaderingen van doorwerking. In verschillende studies wordt de breedte opgezocht omtrent het concept doorwerking, de onderzoeker tracht in dit onderzoek naar concrete handvatten toe te werken door de diepte in te gaan.

2.5.1 Typen doorwerking

Als eerst moet worden opgemerkt dat de concepten doorwerking en implementatie niet synoniem aan elkaar zijn, beide hebben dus een andere betekenis. Doorwerking richt zich op het proces dat leidt tot de uitvoering van beleid (Faludi en Hamnet, 1978: p. 815-832). Implementatie daarentegen treedt pas in werking op het moment dat het beleid als vastgesteld kan worden aangemerkt (Ibid). Aangezien de centrale vraag van dit onderzoek zich richt op het proces van doorwerking zal hieronder het concept doorwerking verder van vorm en inhoud worden voorzien.

Doorwerking van beleid kan op drie manieren plaatsvinden: via beleidsnota's, in beleidskeuzes en door de doelbereiking te meten (Zoete, 1997: p. 12-13; Spit en Zoete, 2006: p. 136-138). Als beleid wordt overgenomen in beleidsnota's kan gesteld worden dat er sprake is van doorwerking in de meest beperkte zin, ook wel doorwerking in formele zin genoemd. Als het beleid zijn doorwerking kent in keuzes en handelingen van actoren dan is er sprake van doorwerking in ruimere zin. Op het moment dat de doelbereiking wordt gemeten dan is er sprake van doorwerking in ruimste zin (Ibid).

Naast deze drie manieren, wordt door De Lange (1995: p. 58) eveneens gesproken over drie vormen van doorwerking van beleid. Bij deze zienswijze wordt er gesproken over drie conformiteitsniveaus: plan- of beleidsconformiteit, gedragsconformiteit en finale conformiteit. Er kan gesproken worden van plan- of beleidsconformiteit als de beleidsstukken van de aangesproken actoren in overeenstemming zijn met de initiële beleidsformulering. Met andere woorden het is bij deze vorm van doorwerking belangrijk dat het initiële beleid is overgenomen door de nageschakelde actoren. Als de nageschakelde actoren in hun beleidsstukken gebruik maken van dezelfde terminologieën die ook gebruikt worden in het initiële beleid, dan kan er gesproken worden van formele conformiteit. Indien zij alleen de strekking van het rijksbeleid overnemen, dan valt dit onder de materiële conformiteit (Ibid). Deze conformiteit komt overeen met de eerste vorm van doorwerking 'doorwerking in beperkte zin' van Zoete.

Echter, het opnemen van het initiële beleid als organisatie is nog geen garantie dat deze ook daadwerkelijk gebruik wordt. Het tweede niveau is gedragsconformiteit, hierbij draait het erom of de nageschakelde actoren ook daadwerkelijk hun handelen hebben aangepast en afgestemd met het initiële beleid (De Lange, 1995: p. 59). De gedragsconformiteit van De Lange komt overeen met de tweede vorm van doorwerking 'doorwerking in ruimere zin' van Zoete.

Gedragsconformiteit betekent niet automatisch dat er ook finale conformiteit is, dit is het derde niveau. Bij finale conformiteit wordt gekeken naar in hoeverre de zaken die gerealiseerd zijn in de organisatie overeenkomen met het initiële beleid. Dit niveau komt overeen met de derde vorm van doorwerking van Zoete, 'doorwerking in ruimste zin'. Om de theorieën van Spit en Zoete (1997, 2006) en De Lange (1995) aan elkaar te koppelen heeft de onderzoeker dit in het onderstaande schema verwerkt.

Doorwerking in beperkte zin	Doorwerking in ruimere zin	Doorwerking in ruimste zin
<ul style="list-style-type: none"> • Doorwerking in beperkte zin staat ook wel bekend onder de noemer formele doorwerking (Zoete, 1997: p. 13; Spit en Zoete, 2006: p. 138). ○ Het beleid wordt overgenomen in plannen en nota's. Dit komt naar voren in de papierenoutput van organisaties (Zoete, 1997: p. 13; Spit en Zoete, 2006: p. 138). ○ Plan- of beleidsconformiteit; beleidsstukken van de aangesproken actoren is in overeenstemming met de initiële beleidsformulering (De Lange, 1995: p. 58). 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorwerking in ruimere zin wordt ook wel aangeduid als doorwerking en conformiteit (Zoete, 1997: p. 13; Spit en Zoete, 2006: p. 138). ○ Bij beleidskeuzes en handelingen beleid mee laten wegen. Dit komt naar voren in het handelen van organisaties (Zoete, 1997: p. 13; Spit en Zoete, 2006: p. 138). ○ Gedragsconformiteit; de aangesproken actoren hebben hun handelen aangepast aan het initiële beleid (De Lange, 1995: p. 59). 	<ul style="list-style-type: none"> • N.v.t. ○ Meten of het beleid zijn doelen gehaald heeft (doelbereiking meten). Veranderingen in feitelijke richting zijn hier het resultaat van (Zoete, 1997: p. 13; Spit en Zoete, 2006: p. 138). ○ finale conformiteit; doelbereiking conform de initiële beleidsformuleringen (De Lange, 1995: p. 59).

In dit onderzoek, zal net als in de klassieke opvatting, worden ingezoomd op 'doorwerking in ruimere zin'; werkt het initiële beleid door in de keuzes en het handelen van actoren. Hierbij zullen de definities van zowel Spit en Zoete (2006, 1997) als De Lange (1995) die opgenomen staan in het bovenstaande blauwe kader als uitgangspunt dienen. Aangezien 'doorwerking in ruimere zin' (gedragsconformiteit) het uitgangspunt is van doorwerking in dit onderzoek zal op de elementen die hierbij komen kijken dieper worden ingegaan.

2.5.2 Doorwerking van nationaal beleid

Om te kunnen aantonen dat er sprake is van doorwerking, is het van essentieel belang om vast te stellen wie de doelgroep is waar de doorwerking zich op richt. In dit onderzoek ligt de focus op de keuzes en het handelen van de mbo-bestuurders. Het begrip mbo-bestuurders wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd als: Een bevoegdheidhebbende actor op de mbo scholen in Nederland, die in een adviserende, sturende en- of beslissende functie zitten rondom de invulling van het portfolio (Onderwijs-Arbeidsmarktbeleid). Hierbij dient te worden opgemerkt dat doorwerking moeilijk te objectiveren is, omdat "Utilization means different things to different people in different settings, and is an issue subject to negotiation between evaluators and intended users" (Patton, 1990: p. 332). Hiermee wordt duidelijk dat een oordeel over doorwerking van beleid subjectief van aard is. Het is belangrijk hier notie van te hebben, er kan wel worden gestreefd naar intersubjectieve overeenstemming tussen de belangrijkste actoren (Bekkers e.a., 2004).

2.5.3 Domeinen en doelgroepen

Als het nationale beleid zodanig zijn doorwerking kent dat deze invloed heeft op de keuzes en het handelen van de groep, dan hoeft dit nog niet te betekenen dat dit een eenduidige groep zal zijn. Er zijn verschillende doelgroepen te onderscheiden (Bal, Bijkers en Hendriks, 2002).

Domein	Doelgroep
Beleid (voorbereiding en uitvoering)	Bestuurders en beleidsmakers
Politiek debat, politieke besluitvorming	Politieke gemeenschap
Beroepspraktijk en wetenschappelijk onderzoek	Vakgenoten, specifieke beroepsgroepen en wetenschappelijke gemeenschap
Publieke discussie, publiek discours	Burgers, maatschappelijke groeperingen

Domeinen en doelgroepen van kennis(toepassing), Bekkers et al. (2004)

Uit het bovenstaande schema blijkt dat de voorbereiding en uitvoering van beleid in handen ligt van bestuurders.

2.5.4 Patroon en inwerkingtreding doorwerking

Bij doorwerking in ruimere zin zijn twee soorten patronen van doorwerking te onderscheiden: directe en indirecte doorwerking. Bij directe doorwerking van beleid wordt het centrale beleid zonder tussenkomst van informatiedragers, waaronder adviseurs, ambtenaren en bestuurders, overgenomen in het systeem. Als beleid via informatiedragers, waaronder het bedrijfsleven of de media, terecht komt bij bestuurders dan kan gesproken worden van indirecte doorwerking (Korsten, 1983: p. 9).

Het centraal geformuleerde beleid door de nationale overheid kent zowel een korte als lange termijn van doorwerking. Als nationaal beleid pas twee jaar nadat deze is ontstaan doorwerkt, dan kan gesproken worden van lange termijn doorwerking (Korsten, 1983, p. 9).

Als het nationale beleid binnen een tijdbestek van één tot twee jaar vanaf zijn ontstaan doorwerkt bij de lagere organisaties dan kan gesproken worden van een korte termijn doorwerking (Ibid).

2.5.5 Normatief model van doorwerking

Er zijn verschillende modellen van doorwerking te onderscheiden. Twee van deze modellen zijn: het probleemoplossingsmodel en het interactieve model. De modellen geven inzicht in hoe adviezen en geformuleerd beleid benut zou moeten worden.

Vanuit het perspectief van de overheid werkt doorwerking in het probleemoplossingsmodel op zijn best. De relatie tussen kennis en beleid wordt gezien als een lineair proces: *“A problem exists; information or understanding is lacking either to generate a solution to the problem or to select among alternative solutions; research provides the missing knowledge; and a solution is reached. Typically a single study will be involved. This – with its data, analysis and conclusions – will affect the choices decision makers face”* (Parsons, 1995: 384). Dit houdt in dat kennis dat wordt omgezet in beleid direct een oplossing biedt voor een concreet probleem. In dit geval zal het nationale beleid één-op-één worden overgenomen door de lagere organisaties.

Met het oog op 'doorwerking in ruimere zin' is het denkbaar dat er meer sprake zal zijn van het 'interactieve model'. Het nationale beleid en de adviezen daar omheen worden volgens de betrokken actoren als één bron van informatie gezien. Op basis van ervaring, (politiek) inzicht, inspraak en overleg komt men tot een bepaalde toepassing van beleid. Dit komt overeen met de denkwijze van Weggeman (1997) die stelt dat kennis is opgebouwd uit informatie (I) x ervaring (E), vaardigheden (V) en attitude (A). Op basis van deze factoren gaan actoren over op handelen. Vanuit het perspectief van het interactieve model vindt directe benutting van een advies zelden plaats (Korsten, 1983; Patton, 1990; De Lange, 1995).

2.6 Beleidsvrijheid van ambtenaren

Doorwerking in ruimere zin, richt zich op de keuzes en het handelen van de aangeschakelde actoren. Komt dit overeen met het initiële (nationale) beleid? Hieronder zal inzicht worden geboden op welke manieren overheidsambtenaren omgaan met het beleid dat zij moeten uitvoeren en hoe zij omgaan met hun vrijheid. Deze vrijheid kan gezien worden als de eigen autonome bevoegdheid van de ambtenaar (Hupe, 2009:140). Beleidsvrijheid kan worden omschreven als de verschillende keuzemogelijkheden die individuele ambtenaren hebben bij het uitvoeren van hun taak (Lipsky, 1980; Ringeling, 1978).

Andere benamingen die synoniem staan voor beleidsvrijheid zijn 'discretion' en 'handelingsruimte' (Davis, 1969; Hupe, 2009:142).

In de klassieke tijd van beleidsontwikkeling bestond er een duidelijke scheiding tussen de bedenkers van het beleid (de politiek) en de uitvoerders van het beleid (administration). In deze setting is toen aangenomen dat uitvoerders neutraal handelen. Door veranderingen in de tijd is de beleidsvrijheid van uitvoerende ambtenaren toegenomen. De politiek formuleert nog steeds het beleid, echter deze heeft nog geen vaste vorm gekregen. Tijdens de uitvoeringsfase kunnen de tijdstippen, de middelen en dergelijke veranderen. Dit kan als gevolg hebben dat het beleid een ander resultaat beoogt dan gewenst was (Ringeling, 1978).

Overheidsambtenaren die werkzaam zijn in de directe uitvoering van beleid, zoals leraren op mbo scholen, worden ook wel 'street level bureaucrats' genoemd (Lipsky, 1980: 401). Het overgrote deel van deze street level bureaucrats zijn verantwoordelijk voor de directe uitvoering van gecreëerd beleid van hoger hand. Het beeld leeft dat de beleidsmakers niet voldoende kijken naar wat voor een effect het beleid zal hebben voor de samenleving op de lange termijn. Tevens wordt niet gekeken of het beleid wel uitvoerbaar is voor de street level bureaucraat. Beleid richt zich vaak op een specifiek aspect, terwijl de uitvoerende ambtenaren rekening moeten houden met verschillende facetten. Ondanks dat het nationale beleid moet worden uitgevoerd, bestaat er voor de street level bureaucraat voldoende beleidsvrijheid om zijn eigen 'draai' te geven aan het beleid. Hierbij moet gedacht worden aan zijn individuele keuzes en zijn handelen. Deze beleidsvrijheid van de uitvoerende ambtenaar kan het beleidssysteem frustreren, omdat het beleid door de beleidsvrijheid van de street level bureaucraat anders kan worden uitgevoerd dan de bedenker van het beleid bedoeld heeft. Dit kan ten koste gaan van de betekenis van het originele beleid (Lipsky, 1980).

De gedragingen en de houding van de uitvoerende ambtenaar met betrekking tot het uitvoeren van beleid hangt van een aantal factoren af: werkdruk, onzekerheid, onvoldoende geld, tijd, methoden, sociale commitment, uitvoerbaarheid van het beleid en beslissingen. In werkelijkheid blijkt er een discrepantie zichtbaar te zijn tussen het te voeren beleid en de uitvoering van dit beleid. Een negatieve interactie vanuit de samenleving op het te voeren beleid, bijvoorbeeld versnippering tegengaan op mbo scholen waardoor een verminderd aanbod van opleidingen in bepaalde regio's ontstaat, leidt tot een zekere druk bij de uitvoerende ambtenaar. Dit zal leiden tot een vermindering van de kwaliteit van het originele beleid, omdat de ambtenaar het beleid zal aanpassen. Hierdoor wordt het originele beleid ineffectief toegepast en misbruikt de ambtenaar zijn beleidsvrijheid wat ten nadele is van het beleidssysteem. Tevens spelen sociale interacties tussen de verschillende actoren een grote rol in de uitwerking van beleid waardoor strategisch gedrag bevorderd wordt om het eigen gecreëerde systeem in stand te houden. Deze ervaringen van de uitvoerende ambtenaren leiden soms tot subculturen waardoor de professionaliteit en kwaliteit verslechtert. Er wordt informatie uit derde hand gelegitimeerd als een snelle oplossing om het beleidssysteem niet te laten verstoppert. Door het bovenstaande kan gesteld worden dat de street level bureaucraat dus constant onder druk staat. De beleidsvrijheid wordt door hun gebruikt om zichzelf te beschermen, met als gevolg beleidsaanpassing of verandering. Dit maakt de beleidsuitvoerders ook gelijk beleidsmakers zijn (Ibid.).

Ondanks dat beleidsvrijheid ervoor kan zorgen dat het originele beleid op een andere manier wordt toegepast dan waarvoor deze voor in het leven is geroepen, kan beleidsvrijheid gezien worden als een noodzakelijk kwaad. De beleidsvrijheid zou verholpen kunnen worden door de street level bureaucrats te vervangen door machines. Echter, dit zal geen draagvlak genieten in de samenleving. Beleidsvrijheid kan ook door een positieve bril worden bekeken. Beleidsvrijheid maakt het mogelijk dat een organisatie kan inspelen op veranderende omstandigheden. Dit laatste is in onze huidige dynamische samenleving belangrijk (Lipsky, 1980; Ringeling, 1978: 208-211).

2.6.1 Autonomie en handelingsruimte

Aangezien bepaalde handelingen en keuzes die uitvoerende ambtenaren maken geschaard kunnen worden onder het heb begrip autonomie, zal dit theoretisch kader eindigen met in te gaan op de verschillende varianten van autonomie die te onderscheiden zijn.

Het begrip handelingsruimte (Hupe, 2009: p. 140-142) wordt ook wel eens gebruikt als synoniem van beleidsvrijheid (Ringeling, 1978). Hierbij kunnen er twee soorten handelingsruimten worden onderscheiden: de 'feitelijke handelingsruimte' en de 'toegestane handelingsruimte'. De handelingsruimte in het algemeen verwijst naar de manier waarop uitvoerende ambtenaren omgaan met de verschillende regels, bronnen en dergelijke die zij op basis van hun functie moeten toepassen. De feitelijke handelingsruimte kan gezien worden als autonomie, waarbij de uitvoerende ambtenaar zelf moet afwegen hoe hij de regel zal toepassen en welke bronnen het best in deze situatie passen. De feitelijke handelingsruimte laat zich hiermee niet in een regelbron vastleggen. Toegestane handelingsruimte is de ruimte die formeel is vastgesteld en aanwezig is in een relatie tussen regelopstellers en -uitvoerders, met betrekking tot de aard, hoeveelheid en kwaliteit van diensten (Hupe, 2009: 140).

De bovenstaande theorieën zullen in het volgende hoofdstuk worden samengevoegd in een conceptueel model. Dit model maakt inzichtelijk wat de onderzoeker precies gaat onderzoeken, de keuzes die de onderzoeker hierbij maakt zullen van toelichting worden voorzien.

Hoofdstuk 3 Conceptueel model, operationalisering en methodologie

3.1 Conceptueel model

Na de verschillende theorieën in het vorige hoofdstuk bekeken te hebben is het nu tijd om de concepten te integreren in een conceptueel kader. De concepten die in dit model zijn opgenomen zijn relevant voor mijn vraagstelling.

In het onderstaande model wordt inzichtelijk gemaakt dat mbo-bestuurders beschikken over handelingsruimte. Deze handelingsruimte is op te delen in autonome en verplichte handelingsruimte. Autonomie kan omschreven worden als ‘feitelijke handelingsruimte’, hierbij moeten mbo-bestuurders zelf afwegen hoe zij het beleid zullen toepassen en welke bronnen het best in deze situatie passen. De verplichte handelingsruimte, ook wel bekend onder de noemer ‘toegestane handelingsruimte’ is formeel vastgesteld door de regelopsteller voor de uitvoerders.

De verwachting is dat het handelen van mbo-bestuurders op basis van autonomie enerzijds en verplichting anderzijds leidt tot de formulering van het portfoliobeleid. Hiermee wordt verwacht dat een deel van het portfoliobeleid tot stand komt aan de hand van de gestelde kaders en het andere deel wordt vormgegeven op basis van autonomie. Om tot het portfoliobeleid te komen, gebruiken bestuurders de kennis waarover zij beschikken. Verwacht wordt dat kennis en kennismanagement hun doorwerking hebben. In dit onderzoek wordt specifiek ingezoomd op ‘doorwerking in ruimere zin’ (gedragsconformiteit). De onderzoeker neemt de doorwerking in ruimere zin, omdat er verwacht wordt dat de theorieën kennis en kennismanagement hun doorwerking hebben in de keuzes en handelingen van de actoren.

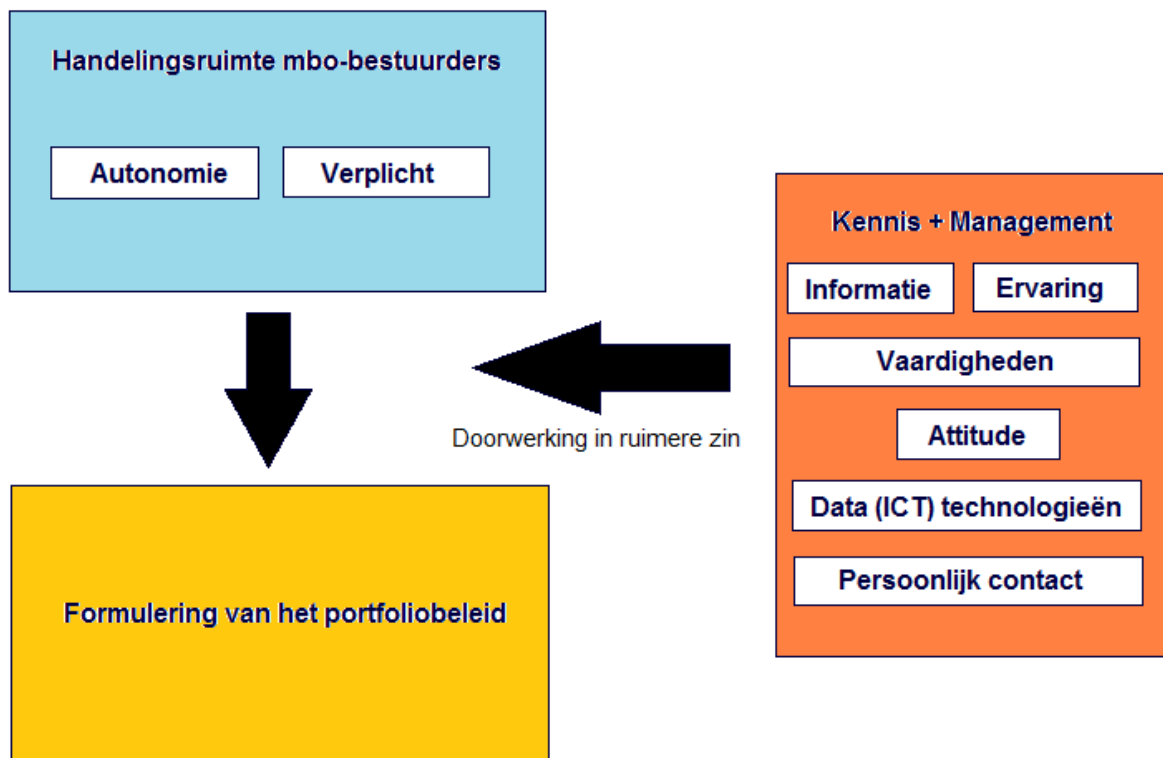
In dit onderzoek wordt kennis beschouwd als: *“Een bewust en onbewust persoonlijk vermogen dat mensen in staat stelt om taken uit te voeren, waarbij de elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude met elkaar worden gecombineerd om taken te realiseren.”* (Weggeman, 1997). Kennis is bij het hanteren van deze definitie opgebouwd uit een viertal elementen: informatie (I) x ervaring (E), vaardigheden (V) en attitude (A). Deze elementen oefenen elk hun eigen wijze invloed uit op het denken en handelen van mensen (Ibid.). De onderzoeker kiest voor deze bouwstenen, omdat zij elk op hun eigen wijze invulling geven aan kennis en hiermee invloed uitoefenen op de keuzes en het handelen van mbo-bestuurders. *Informatie* bestaat uit expliciete- en impliciete kennis. Impliciete kennis is kennis dat persoonsgebonden en doorgaans context gericht is. Deze kennis is moeilijker over te dragen op anderen. Expliciete kennis is kennis die makkelijk overdraagbaar is, omdat deze is vastgelegd in een medium. Het medium kan zowel oud als nieuw van karakter zijn. Door het persoonsonafhankelijke karakter van expliciete kennis is deze relatief makkelijk overdraagbaar. *Ervaring* en *vaardigheden* worden in de loop van de jaren opgebouwd aan de hand van werk- en levenservaring. De *attitude* wordt vormgegeven door informatie, ervaring en vaardigheden.

We formuleren kennismanagement als: *“het multidisciplinaire aandachtsgebied dat zich bezig houdt met verschillende besturingsactiviteiten die gericht zijn op het verwerven, beheren en benutten van kennis in de organisatie, alsmede tussen de organisatie en belanghebbende derden.”* (Steijn, 2001). Kennismanagement kan hierbij plaatsvinden doormiddel van data technologieën en persoonlijk contact. Verwacht wordt dat kennis zich kan verspreiden aan de hand van ICT en persoonlijk contact.

Data-technologieën maken het mogelijk dat gegevens digitaal opvraagbaar en deelbaar zijn. Door de data op een openbare server neer te zetten, kan de digitale informatie door iedereen ingezien en gedeeld worden. De digitale opslag van data maakt het mogelijk dat een bestuurder de informatie kan opvragen en inzien op zijn eigen gewenste tijdstip. Persoonlijk contact is belangrijk, omdat hierdoor op een formele en informele manier kennis kan worden uitgewisseld. De persoonlijke verhalen van collega's kunnen het eigen handelen beïnvloeden.

De onderzoeker is van oordeel dat kennis en kennismangement een afhankelijkheidsrelatie ten opzichte van elkaar hebben. Er kan geen kennismangement bestaan zonder kennis en vice versa. Kennis en kennismangement zijn in het model samen in één vak neergezet, omdat deze twee elementen in elkaar overlopen.

Hieronder is het conceptueel model uiteengezet. Dit model is leidend in dit onderzoek en geeft inzicht in de kernvariabelen en hun onderlinge samenhang.



Schema: Conceptueel model

3.2 Operationalisatie

Wanneer het theoretische deel wordt opgevolgd door het empirische onderzoek komt de fase van operationalisering in beeld (Van Thiel: 2010: p. 52). Er zullen drie stappen worden doorlopen. Eerst worden de theoretische begrippen van definiëring voorzien. Door het definiëren van de theoretische begrippen vind er een afbakening plaats. Daarna wordt aangegeven welke uitingsvorm het theoretische begrip kan aannemen in de praktijk. En als laatst zal inzichtelijk worden gemaakt hoe de variabelen gemeten worden in dit onderzoek.

3.2.1 Begrip 1 - Handelingsruimte mbo-bestuurders – definitie, indicatoren en vragen

De handelingsruimte van mbo-bestuurders wordt beschouwd als: De manier waarop uitvoerende ambtenaren omgaan met de verschillende regels, bronnen en dergelijke die zij op basis van hun functie moeten toepassen (Hupe, 2009: p. 140-142).

Het begrip mbo-bestuurders wordt in dit onderzoek geformuleerd als: Een bevoegdheid hebbende actor op de mbo scholen in Nederland, die in een adviserende, sturende en- of beslissende functie zit rondom de invulling van het portfolio (opleidingsportfolio).

Voortvloeiend uit de definitie van handelingsruimte kan er een onderscheid worden gemaakt in twee indicatoren:

Handelingsruimte ‘autonomie’: Handelingsruimte autonomie houdt in dat mbo-bestuurders op basis van hun functie over een bepaalde mate van vrijheid beschikken en hiermee zelf moeten afwegen hoe zij de regel gaan toepassen en welke bronnen het best passen in de desbetreffende situatie. Belangrijke vragen hierbij zijn of de mbo-bestuurder zelf de vrijheid ervaart om eigen keuzes te maken en om niet geremd te worden in zijn handelen en keuzes door de regelopstellers.

Handelingsruimte ‘verplicht’: Handelingsruimte verplicht houdt in dat de handelingsruimte van de mbo-bestuurder formeel is vastgelegd, het kan hierbij gaan over de aard, hoeveelheid en kwaliteit van de dienst. Hij heeft zich hieraan te houden en moet de regel één op één overnemen. De vragen die hier belangrijk bij zijn, is of de keuzes en het handelen van mbo-bestuurders te herleiden zijn naar specifieke nota's, beleidstukken die door de regelopstellers zijn opgesteld. Ook is het interessant om na te gaan of de handelingen die mbo-bestuurders verplicht moeten realiseren op basis van hun functie gecontroleerd wordt door de regelopstellers.

3.2.2 Begrip 2 - Doorwerking – definitie

Doorwerking wordt geformuleerd als het proces dat leidt tot de uitvoering van beleid (Faludi en Hamnet, 1978: p. 815-832). In dit onderzoek wordt doorwerking geoperationaliseerd als: De mate waarin de indicatoren van kennis en kennismanagement invloed hebben op de handelingen en de keuzes van mbo-bestuurders. Hiermee is gelijk de focus gelegd op de indicator ‘doorwerking in ruimere zin’.

Doorwerking in ruimere zin: Deze wordt gemeten door te kijken naar de mate waarin kennis en kennismanagement invloed hebben op het handelen en de keuzes van mbo-bestuurders. De vragen met betrekking tot doorwerking in ruimere zin komen voort uit de kennis en management indicatoren, deze worden hieronder uiteengezet. Bij doorwerking in ruimere zin wordt analyseert welke elementen van kennis en management de meeste doorwerking hebben in de keuzes en handelingen van bestuurders. En er wordt geanalyseerd of er sprake is van de zuivere vorm van doorwerking in ruimere zin zoals vastgesteld in de theorie van Zoete (1997: p. 12-23) en Spit en Zoete (2006: p. 136-138). Met andere woorden zijn keuzes en handelingen van mbo-bestuurders in overeenstemming met het initiële beleid.

3.2.3 Begrip 3 - Kennis + management - definities, indicatoren en vragen

Kennis wordt beschouwd als een persoonlijk vermogen bij mensen, dat zowel bewust als onbewust van aard kan zijn. Hiermee worden mensen in staat gesteld om taken uit te voeren, waarbij de elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude met elkaar worden gecombineerd om de taken te realiseren (Weggeman, 1997).

Kennismanagement wordt beschouwd als het multidisciplinaire aandachtsgebied dat zich richt op het beheren, verwerven en benutten van kennis in en buiten de organisatie (Steijn, 2001).

De indicatoren die voortkomen uit kennis en management zijn: informatie, ervaring, vaardigheden en attitude, data (ICT) technologieën en persoonlijk contact.

- **Informatie:** Informatie bestaat uit impliciete- en expliciete kennis. Impliciete kennis is kennis die persoonsgebonden is. Expliciete kennis is vastgelegd in een medium. Belangrijke vragen hierbij zijn, hoe de mbo-bestuurders aan de informatie zijn gekomen of deze ergens genoteerd staat en of deze informatie deelbaar is met collega's.
- **Ervaring:** Ervaring kan omschreven worden als een vorm van kennis die wordt opgedaan door de zaken die je meemaakt of gedaan hebt. De vragen die hierbij belangrijk zijn, hoe lang de bestuurder al in zijn functie zit, welke opleiding hij gedaan heeft en of hij veel in contact staat met collega's.
- **Vaardigheden:** Vaardigheden is een vorm van kennis, waarbij de focus ligt op de manier waarop het werk verricht wordt. De vragen die hierbij komen kijken zijn, op welke manier de bestuurder tot zijn informatie komt, wie of wat moet hij hiervoor raadplegen, welke voorbereidingen treft hij voordat hij zijn portfolio gaat vormgeven. En op welke manier overtuigt hij zijn medewerkers en collega's dat deze koers het beste is voor de organisatie.
- **Attitude:** Attitude wordt beschouwd als de houding van de bestuurder. Deze wordt gevoed door de eerste drie bouwstenen van kennis: informatie, ervaring en de vaardigheden. De vragen die hierbij belangrijk zijn, hebben betrekking op wat de bestuurders vinden van alle cijfers en onderzoeken die zij kunnen raadplegen bij het vormgeven van het portfolio. Welke houding hangen zij aan ten opzichte van het macrodoelmatigheidsbeleid en hoe ervaren zij het spanningsveld tussen het macrodoelmatigheidsbeleid aan de ene kant en aan de andere kant de zorgplicht waar zij wettelijk gezien aan moeten voldoen.
- **Data (ICT) technologieën:** Data technologieën worden beschouwd als informatie die opgeslagen is in databases. Deze digitale opslag maakt het mogelijk dat kennis makkelijker beschikbaar en overdraagbaar wordt op anderen. De vragen hierbij zijn, of de bestuurder gebruik heeft gemaakt van het internet en/of speciale websites om bepaalde onderzoeken en cijfers te raadplegen. Ook is het belangrijk om inzichtelijk te krijgen of de informatie wel feitelijk aanwezig is die de bestuurders zoeken en op welke manier zij informatie aangeleverd krijgen van partners (bijv. het SBB). De opgeslagen informatie kan opgevraagd worden via de

Informatie en Communicatie technologie (ICT). Hierbij moet gedacht worden aan het internet, die bestuurders toegang biedt tot data informatie.

- **Persoonlijk contact:** Er vindt persoonlijk contact plaats op het moment dat er interacties zijn. Dit kan zowel om interacties in de organisatie gaan als buiten de organisatie. Het kan hierbij zowel gaan om face-to-face interacties, echter naar mate mensen elkaar beter kennen kan er ook sprake zijn van persoonlijk contact op afstand bijvoorbeeld via de telefoon, skype, en dergelijke. De vragen die hierbij komen kijken zijn, of mbo-bestuurders veel waarde hechten aan persoonlijk overleg, hierbij moet gedacht worden aan een informele setting waarin werk gerelateerde zaken worden besproken. Ook is het belangrijk om na te gaan hoe in de organisatie gecommuniceerd wordt en afstemming plaatsvindt over de invulling van het opleidingsportfolio. Dit kan per mail zijn, face-to-face in een vergadering. De vergadering kan weer in een formele- of informele setting plaatsvinden. Bespreekt de mbo-bestuurder de opbouw van zijn portfolio met zijn omgeving zoals met andere mbo-bestuurders.

3.3 Analyse kader

Definitie centrale begrippen	Indicatoren	Vragen
Handelingsruimte: de manier waarom uitvoerende ambtenaren omgaan met de verschillende regels, bronnen e.d. die zij op basis van hun functie moeten toepassen (Hupe, 2009: p. 140-142).	De handelingsruimte valt uiteen in twee indicatoren. 1. Handelingsruimte 'autonomie': houdt in dat mbo-bestuurders op basis van hun functie over een bepaalde mate van vrijheid beschikken en hiermee zelf moeten afwegen hoe zij de regel gaan toepassen en welke bronnen het best passen in de desbetreffende situatie. 2. Handelingsruimte 'verplicht': houdt in dat de handelingsruimte van de mbo-bestuurder formeel is vastgelegd, het kan hierbij gaan over de aard, hoeveelheid en kwaliteit van de dienst. Zij heeft zich hieraan te houden en moet de regel één op één overnemen.	1.1 Ervaart de mbo-bestuurder zelf de vrijheid om keuzes te maken. 1.2 Heeft de mbo-bestuurder het gevoel dat hij geremd wordt in zijn handelen en keuzes door de regelopstellers. 2.1 zijn de keuzes en het handelen van mbo-bestuurders te herleiden naar specifieke nota's, beleidstukken die door de regelopstellers zijn opgesteld. 2.2 Worden de handelingen die mbo-bestuurders verplicht moeten realiseren op basis van hun functie gecontroleerd wordt door de regelopstellers.
Doorwerking: meten in hoeverre kennis en kennismanagement terugkomen in het portfolio beleid.	3. Doorwerking in ruimere zin: de mate waarin kennis en kennismanagement invloed hebben op het handelen en de keuzes van mbo-bestuurders	Zie hiervoor de vragen die voortvloeien uit kennis + management.
Kennis: een persoonlijk vermogen bij mensen, die zowel bewust als onbewust van aard kan zijn. Hiermee worden mensen in staat gesteld om taken uit te voeren, waarbij de elementen informatie, ervaring, vaardigheden en attitude met elkaar worden gecombineerd om de taken te realiseren (Weggeman, 1997). Kennismanagement: wordt beschouwd als het	4. Informatie: bestaat uit impliciete en expliciete kennis. Impliciete kennis is kennis die persoonsgebonden is. Expliciete kennis is vastgelegd in een medium. 5. Ervaring: kan omschreven worden als een vorm van kennis die wordt opgedaan door de zaken die je meemaakt of gedaan hebt.	4.1 Hoe komt de mbo-bestuurder aan zijn informatie. 4.2 Staat de informatie ergens genoteerd. 4.3 Is de informatie deelbaar met collega's? 4.4 Heeft de bestuurder in het verleden wel eens keuzes gemaakt die hij achteraf gezien anders gemaakt zou hebben omtrent het

<p>multidisciplinaire aandachtsgebied dat zich richt op het beheren, verweven en benutten van kennis in en buiten de organisatie (Steijn, 2001).</p>	<p>6. Vaardigheden: is een vorm van kennis, waarbij de focus ligt op de manier waarop het werk verricht wordt.</p> <p>7. Attitude: wordt beschouwd als de houding van de bestuurder. Deze wordt gevoed door de eerste drie bouwstenen van kennis: informatie, ervaring en de vaardigheden.</p> <p>8. Data (ICT) technologieën: worden geschouwd als informatie die opgeslagen is in databases. Deze digitale opslag maakt het mogelijk dat kennis makkelijker beschikbaar en overdraagbaar wordt op anderen.</p> <p>9. Persoonlijk contact: vind plaats op het moment dat er interacties zijn. Dit kan zowel om interacties in de organisatie gaan als buiten de organisatie. Het kan hierbij zowel gaan om face-to-face interacties, echter naar mate mensen elkaar beter kennen kan er ook sprake zijn van persoonlijk contact op afstand bijvoorbeeld via de telefoon, skype, en dergelijke.</p>	<p>opleidingsportfolio.</p> <p>5.1 Hoe lang zit de bestuurder al in zijn functie.</p> <p>5.2 Welke opleiding(en) heeft de bestuurder gedaan.</p> <p>5.3 Staat de bestuurder veel in contact met collega's.</p> <p>6.1 Op welke manier komt de bestuurder tot zijn informatie.</p> <p>6.2 Welke voorbereidingen treft de bestuurder voordat hij zijn portfolio gaat vormgeven.</p> <p>6.3 Op welke manier overtuigt hij zijn medewerkers en collega's dit zijn koers het beste is voor de organisatie.</p> <p>7.1 Wat vinden de bestuurders van alle cijfers en onderzoeken die zij kunnen raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio.</p> <p>7.2 Welke houding hangen zij aan ten opzichte van het macrodoelmatigheidsbeleid.</p> <p>7.3 Hoe ervaren zij het spanningsveld tussen het macrodoelmatigheidsbeleid aan de ene kant en aan de andere kant de zorgplicht waar zij wettelijk gezien aan moeten voldoen.</p> <p>8.1 Gebruikt de bestuurder het internet.</p> <p>8.2 Maakt de bestuurder gebruik van speciale websites om bepaalde onderzoeken en cijfers te raadplegen.</p> <p>8.3 Is de informatie waar bestuurders naar op zoek zijn wel feitelijk aanwezig.</p> <p>8.4 Op welke manier krijgen bestuurders informatie aangeleverd van partners (bijv. SBB).</p> <p>9.1 Hecht de mbo-bestuurder veel waarde aan persoonlijk overleg (informele setting).</p> <p>9.2 Op welke wijze wordt er met elkaar gecommuniceerd in de organisatie (e-mail, face to face e.d.).</p> <p>9.3 Op welke wijze vind er afstemming plaats over de invulling</p>
--	---	---

		van het opleidingsportfolio. 9.4 Bespreekt de mbo-bestuurder de opbouw van zijn portfolio met zijn omgeving zoals met andere mbo-bestuurders.
--	--	--

3.4 Verantwoording methodologie

Een belangrijk deel van onderzoek is het selecteren van de onderzoeksstrategie,- methode en technieken (Van Thiel, 2010: p. 68). Na de uiteenzetting van het conceptueel model en de operationalisatie zal inzicht worden geboden in de strategie, methoden en technieken die worden toegepast in dit onderzoek.

3.4.1 Single casusonderzoek

De onderzoeker legt de nadruk in dit onderzoek op het bestuderen van een specifieke situatie, met als doel de verbanden tussen de variabelen te kunnen verklaren. In dit onderzoek wordt een ‘single casusonderzoek’ verricht. Middels deze onderzoekstrategie wordt er één geval onderzocht dat zich in de dagelijkse realiteit afspeelt. Als dit herleidt wordt naar dit onderzoek, dan richt de case zich op welke onderzoeken en cijfers mbo-bestuurders gebruiken bij het vormgeven van hun opleidingsportfolio. De voordelen van het hanteren van deze strategie, is dat er de diepte kan worden ingegaan waardoor de situatie zeer uitgebreid bestudeerd wordt. Dit soort onderzoek levert hierdoor gedetailleerde beschrijvingen en verklaring(en) op van het onderzoeksobject. Het gevolg hiervan is dat dit onderzoek niet de breedte zal ingaan en in eerste instantie niet een kwantitatief karakter heeft. Doordat dit onderzoek de diepte ingaat en niet de breedte, zijn de uitkomsten van dit onderzoek niet generaliseerbaar. Om dit onderzoek uit te voeren maakt de onderzoeker gebruik van de methode ‘interviews’ en ‘documentanalyse’. Door het combineren van deze twee methoden in dit onderzoek, is er sprake van methoden triangulatie. Het voordeel van triangulatie is dat door gebruik van verschillende methoden, de zwakheid van de één opgevangen kan worden door de ander.

3.4.2 Documentanalyse

Door middel van documentanalyse wordt getracht om relevante informatie te achterhalen. Hierbij worden documenten geraadpleegd die relevant zijn voor het onderzoeksonderwerp. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de documenten zowel direct- als indirect raakvlak hebben met het onderzoeksonderwerp. Indirecte zaken kunnen het onderzoeksonderwerp raken en bezighouden. Als onderzoeker is het belangrijk hier notie van te hebben en hierop te kunnen anticiperen als dit opspeelt tijdens de interviews met mbo-bestuurders. In dit onderzoek zijn de volgende documenten geraadpleegd:

- Opleidingsportfolio's van ROC's en AOC's; Deze zijn geraadpleegd, omdat hierdoor inzicht wordt verkregen in de basis, opbouw en de inhoud van de portfolio's.

- Beleidsstukken van het ministerie van OCW; Het gaat hierbij specifiek om het Actieplan ‘Focus op Vakmanschap’, regelgeving WEB, het tabellenboek 2012 DUO en de Monitor SOS Vakmanschap 2012.
- Onderzoeken van de Centre for Education and the Labour Market (ROA); Waaronder het onderzoek ‘Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2011’, ‘Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2012’, het onderzoek ‘Arbeidsmarktrelevantie van grote MBO-opleidingen’ en het onderzoek ‘Doelmatigheid mbo in de regio’.
- Onderzoeken van de SBB; Doelmatigheidsrapportages per instelling en per sector. De adviezen ‘Escalatie’, ‘Werkwijze Doelmatigheid’, ‘Feiten en Cijfers’ en ‘Advies over (macro)doelmatigheid in het mbo’.
- Zijdelingse brieven van de minister van OCW omtrent macrodoelmatigheid.
- Artikelen van de NOS omtrent preopleidingen mbo, publicatiedatum april 2013.
- Bekeken strategische beleidsplannen en jaarverslagen van de deelnemende respondenten.

3.4.3. Voortraject interviews met respondenten

Om het inzicht van de onderzoeker te vergroten, zijn er drie voororiënterende gesprekken gehouden met: de MBO Raad, de SBB en de AOC Raad. De kennis die de onderzoeker heeft opgedaan hieruit is deels gebruikt om te bepalen welke respondenten belangrijk zijn om te interviewen. Tevens hebben de uitkomsten uit dit voortraject invloed gehad op de methodologische keuzes.

De MBO Raad is de brancheorganisatie van de onderwijsinstellingen in het middelbaar beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie. De SBB optimaliseert de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt, dit doet zij door met het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs gezamenlijk aan thema's te werken. De AOC Raad is de brancheorganisatie van alle AOC's in Nederland. Alle drie de organisaties hebben de onderzoeker geadviseerd op een viertal punten: Zij hebben hun zienswijze getoond over ‘wie de mbo-bestuurder is’, de wijze waarop de bestuurder het best kan worden benaderd, prikkels voor deelname aan dit onderzoek en de visie van de mbo-bestuurders omtrent macrodoelmatigheid.

3.4.4 Semi-gestructureerde interviews

Een interview kan omschreven worden als een gesprek, waarin de onderzoeker door middel van vragen te stellen aan de respondent (mbo-bestuurder), informatie verzamelt over het onderzoeksonderwerp. Bij semi-gestructureerde interviews zijn er een aantal vragen die vaststaan (vooraf geformuleerd zijn) door de onderzoeker (Van Thiel, 2010: p. 108). Er zal met een topic lijst worden gewerkt. Binnen de topics zullen een aantal vragen uitgewerkt zijn, op basis van deze vragen zal worden doorggevraagd tijdens de gesprekken.

De respondenten in dit onderzoek zijn de mbo-bestuurders. Zij worden in dit onderzoek beschouwd als een bevoegdheid hebbende actor op de mbo scholen in Nederland, die in een adviserende, sturende en- of beslissende functie zitten rondom de invulling van het portfolio (opleidingsportfolio).

Door middel van de semi-gestructureerde interviews wordt getracht te achterhalen hoe het gesteld is met de autonome en verplichte handelingsruimte. En of kennis + management hun

doorwerking hebben in het handelen en de keuzes van mbo-bestuurders. De topic lijst (interviewleidraad) voor de interviews is opgenomen in bijlage 2.

De interviews richten zich op de ROC's en AOC's. Hiermee worden de vakinstellingen buiten beschouwing gelaten, omdat hun opleidingsaanbod beperkt is ten opzichte van de andere twee schoolsoorten. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek bestaan er 45 ROC's en 14 AOC's (OCW, intern document). Gestreefd wordt om minimaal 30% van de respondenten te interviewen, concreet heeft de onderzoeker 24 semi-gestructureerde interviews afgenomen bij de respondenten hiermee is 40% van de instellingen bevraagd. De respondenten van dit onderzoek vallen onder de definitie van mbo-bestuurder. Het gaat hierbij om een bevoegdheidhebbende actor op de mbo scholen in Nederland, die in een adviserende, sturende en- of beslissende functie zitten rondom de invulling van het portfolio. De exacte personen en functies van de respondenten zijn terug te vinden in de respondentenlijst, deze is opgenomen in bijlage 1.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek

In wetenschappelijk onderzoek wordt veel waarde gehecht aan de criteria betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid wordt bepaald door de herhaalbaarheid van het onderzoek. (Van Thiel, 2010: p. 57 en 106-107). Validiteit is op te splitsen in interne- en externe validiteit. Interne validiteit richt zich op de vraag of er ook daadwerkelijk gemeten is wat de onderzoeker wilde meten. Bij de externe validiteit komt de vraag oprijzen of het onderzoek generaliseerbaar is (Van Thiel, 2010: p. 58-59).

Als eerste de betrouwbaarheid van dit onderzoek. De onderzoeker heeft getracht zo transparant mogelijk het onderzoek te doen en zo nauwgezet mogelijk alles te documenteren. Dit maakt het mogelijk dat dit onderzoek onder dezelfde condities door een andere onderzoeker kan worden uitgevoerd en dat de meningen tot vergelijkbare bevindingen zullen leiden. De onderzoeker maakt dit onderzoek herhaalbaar door het helder opstellen van de operationalisatie, inzicht te bieden in de interviewvragenlijst waar de interviewgesprekken op gebaseerd zijn. En de antwoorden op de interviewvragen uit te werken.

De interne validiteit richt zich op de meetinstrumenten van de onderzoeker. In dit onderzoek wordt gemeten aan de hand van de semi-gestructureerde interviews. Er is een analysekader in dit onderzoek opgenomen, dit er voor zorgt dat er alleen zaken gemeten worden die hierin opgenomen staan. Getracht is, om de vragen in het interview op te bouwen van algemeen naar specifiek. Hiervoor is een topic lijst gebruikt. Bij een positief bevestigend antwoord op de algemene vraag zal worden doorgevraagd om detailinformatie te verkrijgen. De onderzoeker stelt dat de interne validiteit als hoog te kenmerken is, omdat de operationalisatie een goede maatstaaf is voor de te onderzoeken eenheid. Er is sprake van eenduidigheid en uitsluiting voor andere constructen. Om de interne validiteit te versterken is de operationalisatie (interviewvragen) voorgelegd aan deskundigen. Hierbij moet worden gedacht aan collega-onderzoekers en docenten die verbonden zijn aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en OCW collega-experts op het gebied van macrodoelmatigheid. Daarnaast is er gekeken of de interviewvragen passen in de context van het onderzoek en op welke manier de mbo-bestuurders de vraag zal interpreteren.

De externe validiteit richt zich op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010: p. 59). Dit houdt in dat de resultaten van het onderzoek ook voor andere mbo-instellingen gelden die niet ondervraagd zijn. De onderzoeker moet vaststellen dat de externe validiteit niet als hoog te kenmerken is in dit onderzoek. Het aantal ondervraagde mbo-instellingen is minstens 24. Er kan niet worden aangenomen dat deze gegevens ook van toepassing zijn op instellingen die niet hebben deelgenomen aan het onderzoek of die buiten de populatie vielen (vakinstellingen). Hiermee kan vastgesteld worden dat er in dit onderzoek geen sprake is van statistische generaliseerbaarheid. Echter, er kan wel worden gesproken van een analytische generaliseerbaarheid. Op analytische gronden kan namelijk worden aangenomen dat de verschijnselen die zich voordoen bij de ondervraagde mbo-instellingen zich ook voordoen bij de overige instellingen.

3.5.1 Beperkingen onderzoek

In dit onderzoek zijn personen het object van onderzoek. Het is mogelijk dat mensen van hun eerdere ervaringen kunnen leren. Dit kan er toe leiden dat herhaling van dit onderzoek niet altijd zal leiden tot dezelfde uitkomsten. Eerder is opgemerkt dat de externe validiteit als niet hoog te kenmerken is, dit heeft te maken met de geringe aantal onderzoekseenheden. Het is mogelijk dat de informatie die de mbo-bestuurders verschaffen 'gekleurd' kan zijn. Tevens is het mogelijk dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Dit met de gedachte dat zij de interviewer een plezier doen of dat het antwoord maatschappelijk gezien verantwoord is (Van Thiel, 2010: p. 61). Daarnaast is het niet ondenkbaar dat de respondenten niet willen deelnemen aan het onderzoek, omdat zij een ander belang hebben.

Hoofdstuk 4 Beleid, context en achtergrond

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is bedoeld om meer inzicht te geven in het beleid dat ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Eerst wordt inzicht geboden in het macrodoelmatigheidsbeleid. Dit beleid bestaat uit drie perspectieven: aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, toegankelijkheid van het onderwijsaanbod en efficiency (het doelmatig besteden van overheidsmiddelen). De focus in dit onderzoek ligt op het eerstgenoemde perspectief. Hier zal ook dieper op worden ingegaan.

Hierna zal inzicht worden geboden in wat formeel gezien de handelingsruimte is van mbo-bestuurders. En welke bronnen en cijfers zij in theorie zouden kunnen gebruiken. Het hoofdstuk zal eindigen met aan te geven waarom de beslissingen van de mbo-bestuurders omtrent hun portfolio belangrijk zijn en wat voor een gevolgen dit kan hebben voor leerlingen en de bedrijven.

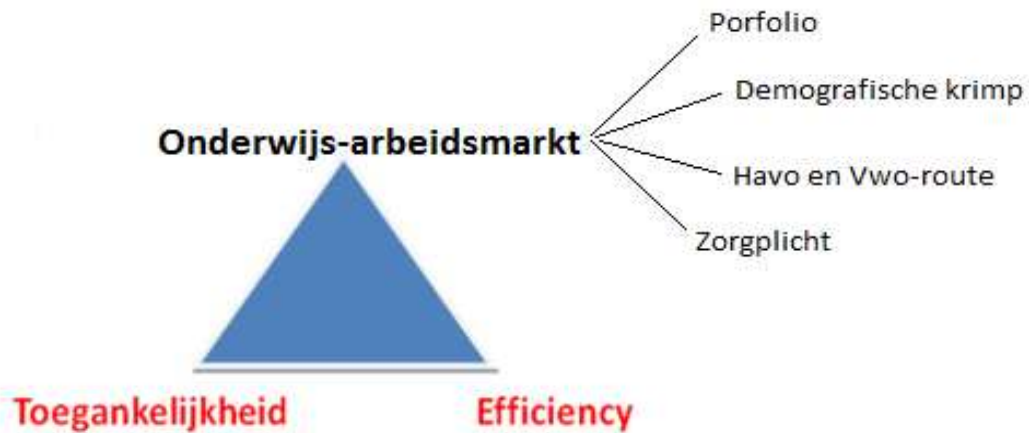
4.2 Macrodoelmatigheid

Het beleid dat verbonden is aan het onderzoeksonderwerp in dit onderzoek ('het opleidingsportfolio') is het macrodoelmatigheidsbeleid. Het macrodoelmatigheidsbeleid is verbonden met de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB). De WEB is in het leven geroepen met als doel ervoor te zorgen dat beroepsopleidingen die worden aangeboden tot goede arbeidsperspectieven leiden op de arbeidsmarkt en dat de inhoud van de opleidingen bijdragen aan een brede beroepskwalificatie. De inhoud van het beroepsonderwijs is niet vastgelegd in de WEB, instellingen zijn zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun opleidingen. De WEB is een Nederlandse wet waarin regels zijn opgenomen omtrent de educatie en het beroepsonderwijs. Hierbij moet worden gedacht aan bijvoorbeeld de definiëring van een regionaal opleidingscentrum, de taken van de instelling, examinering en dergelijke. De regels die in deze wet staan kunnen worden gezien als de fundering van het (beroeps)onderwijs, de minimale kwaliteiten waar het onderwijs aan moet voldoen. De WEB is van toepassing op de regionale opleidingscentra, de vakinstellingen en de agrarische opleidingscentra (art. 1.3.1. 1.3.2a en 1.3.3. WEB). In de WEB wordt expliciet aandacht besteed aan macrodoelmatigheid. Het macrodoelmatigheidsbeleid focust zich op de efficiënte afstemming van het onderwijsaanbod op de arbeidsmarkt vraag in de regio, rekening houdend met de bedrijfsvoeringsoverwegingen van de instellingen (OCW, 2013). Een voorbeeld hiervan is art. 6.1.3 van de WEB waarin staat aangegeven dat de mbo-instellingen verplicht zijn om leerlingen een opleiding aan te bieden die na afstuderen arbeidsmarktperspectief moet hebben (Stichting Adviesgroep Bestuursrecht, 2013).

Het creëren van een macrodoelmatig opleidingsaanbod gaat gepaard met een evenwichtige afwegingen tussen de onderwijsarbeidsmarkt, deelnemers en de onderwijsinstellingen. Vanuit het perspectief van de *onderwijsarbeidsmarkt* draait het om vraag en aanbod. De beroepsopleidingen moeten een aansluiting hebben op de arbeidsmarkt. De noodzaak om opleidingen te behouden heeft te maken met de visies van het onderwijs, het bedrijfsleven en de arbeidsmarkt relevantie. Vanuit het perspectief van de deelnemers draait het om de *toegankelijkheid* van het beroepsonderwijs. Vanuit de onderwijsinstellingen ligt de focus op *efficiency*. Hierbij moet onder

ander gedacht worden aan kostenefficiency en het eigen personeelsbeleid (Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, 2012).

Hieronder is een schematische weergave van de drie perspectieven uiteengezet, hierbij is vanuit het oogpunt van macrodoelmatigheid een goede balans noodzakelijk. In het kader van afbakening ligt het accent in dit onderzoek bij het onderdeel *onderwijsarbeidsmarkt* in combinatie met *het portfolio* aan opleidingen die door de mbo-instellingen worden aangeboden.



Bron: Macrodoelmatigheid vanuit drie perspectieven, op basis van informatie KBA (2012) en OCW (2013).

Het doelmatigheidsbeleid is een regionaal vraagstuk, om tot een goed portfolio te komen is afstemming tussen de mbo-instellingen onderling en met het regionale bedrijfsleven nodig. Het is noemenswaardig dat er sprake is van een spanningsveld tussen deze drie perspectieven. Als de nadruk ligt op de onderwijsarbeidsmarkt, het vormgeven van het opleidingsaanbod, dan heeft dit invloed op de toegankelijkheid voor deelnemers. Als het aanbod aan opleidingen wijzigt, dan heeft dit namelijk invloed op de keuzemogelijkheden van deelnemers. Het sleutelen aan één van de perspectieven heeft vanzelfsprekend een effect op de andere perspectieven. Een ander voorbeeld is dat als de toegankelijkheid van het onderwijs voorop komt te staan door zoveel mogelijk deelnemers toe te laten, dan komt de efficiency onder druk te staan. Sommige deelnemers hebben specifieke ondersteuning nodig. Dit vraagt een bepaalde mate van flexibiliteit van het onderwijs en drukt op de efficiency (Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt, 2012).

Hieronder zal dieper worden ingegaan op de onderdelen: portfolio, demografische krimp, havo en vwo- route en de zorgplicht. Deze onderdelen vloeien voort uit het onderwijsarbeidsmarktperspectief.

4.3 Portfolio's

Mbo-instellingen mogen sinds 1996 zelf bepalen, binnen wettelijke kaders, welke opleidingen zij wel of niet aanbieden. De achterliggende gedachte hierbij is dat de instellingen zelf kunnen inschatten wat de behoefte in hun eigen regio is (Rijksoverheid, 2012).

Alle mbo-instellingen in Nederland bezitten een portfolio. Het portfolio kan omschreven worden als een overzicht van opleidingen die een mbo-instelling aanbiedt. De hoeveelheid en soorten opleidingen die worden aangeboden variëren per instelling. In het middelbaar beroepsonderwijs worden anno 2013 circa 1280 verschillende opleidingen aangeboden (DUO, 2012). Ter illustratie hoeveel opleidingen een mbo-instelling kan aanbieden is hieronder een indicatieve tabel opgenomen met een willekeurig aantal mbo-instellingen, het aantal opleidingen dat zij aanbieden en het aantal deelnemers.

Mbo-instellingen	Aantal opleidingen	Deelnemers
ROC Albeda College	500	22528
ROC van Amsterdam	800	27791
ROC Kop van Noord-Holland	182	3037
ROC West-Brabant	772	19308
ROC van Twente	760	23692
ROC Midden Nederland	758	18965
ROC Summa College	30	882
ROC Mondriaan	506	17961
AOC Helicon Opleidingen	125	8485
AOC Lentiz	82	1316
AOC Wellant College	142	4388

Bron: Indicatieve weergave aantal opleidingen en aantal leerlingen, Tabellenboek DUO/BVE 2012 (intern document)

Naar aanleiding van de bovenstaande tabel kan worden gesteld dat er grote verschillen bestaan in de grootte van portfolio's. Sommige mbo-instellingen hebben 30 opleidingen in hun portfolio terwijl een andere instelling er 800 heeft. Dit houdt in dat de bestuurder, naar verwachting, op een andere manier naar zijn portfolio zal kijken en deze zal inrichten.

4.4 Demografische krimp, havo- en vwo route en de zorgplicht

De onderdelen die in deze paragraaf behandeld worden, zijn in eerste instantie niet relevant voor dit onderzoek. De focus in dit onderzoek ligt op het onderdeel 'portfolio'. Echter, voor de volledigheid worden deze drie onderdelen die voortvloeien uit het perspectief onderwijsarbeidsmarkt wel uitgewerkt.

Demografische krimp

Het tweede onderdeel dat voortvloeit uit de onderwijsarbeidsmarkt is de demografische krimp. Als een mbo-instelling zich bevindt in een krimpregio, dan is er sprake van een daling van het bevolkingsaantal. Dit kan te wijten zijn aan vergrijzing, ontgroening en een negatief migratiesaldo. Deze ontwikkelingen hebben invloed op de leerlingenaantallen in de betreffende regio's. Voor de mbo-bestuurders is het noodzakelijk om zich af te vragen in wat voor soort regio zij zitten, een krimp of een groei regio. Afhankelijk van of de instelling in een groei of krimp regio zit heeft deze ontwikkeling invloed op het eigen opleidingsportfolio (SBO, 2013). Hierbij kan gedacht worden aan het stoppen van opleidingen, het proberen te combineren van opleidingen, BOL (Beroeps Opleidende Leerweg) of de BBL (Beroeps Begeleidende Leerweg) varianten stoppen. Benadrukt moet worden dat elke mbo-instelling vrij is om hier zijn eigen stappen in te nemen.

Het Nederlandse onderwijssysteem kent twee hoofdroutes om via het voortgezet onderwijs, onderwijs te kunnen volgen in het mbo of het hoger onderwijs. Het gaat hierbij om de routes vmbo-mbo en havo-vwo-hbo/wo. In het kader van de onderwijsarbeidsmarkt leiden beide routes op voor een ander doel (OCW, 2008). In de regel gaan de vmbo'ers naar het mbo, om vervolgens de arbeidsmarkt te betreden. Sommige mbo'ers stromen door naar het hoger beroepsonderwijs (hbo). Havo en vwo- leerlingen worden gestimuleerd om door te studeren, dit kan zijn naar het hbo of een wetenschappelijke studie. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft naast de kwalificatie voor de arbeidsmarkt de kerntaak om doorstromen naar het hbo mogelijk te maken (OCW, 2008). Aangezien de leerlingen met een havo/vwo- diploma doorgaans doorstromen naar het hoger onderwijs, gaat de aandacht meer uit naar het versterken van de mbo als voortraject voor het hbo. Het Actieplan mbo Focus op Vakmanschap 2011-2015 (OCW, 2011) stelt als belangrijk doel dat mbo-leerlingen in het bezit moeten komen van een mbo-diploma. Dit moet de basis zijn op het moment dat zij toetreden tot de arbeidsmarkt of doorstromen naar het hoger onderwijs (OCW, 2011).

Zorgplicht

De minister van Onderwijs heeft vastgesteld dat er veel mbo-instellingen (Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie-instellingen) zijn die opleidingen aanbieden die weinig tot geen kans op werk bieden op de arbeidsmarkt (OCW, 2011; OCW; 2013). Om deze ontwikkeling tegen te gaan is reeds vanaf augustus 2008 in de wet Educatie en Beroepsonderwijs opgenomen dat bekostigde bve-instellingen een wettelijk zorgplicht hebben. Dit houdt in dat zij beroepsopleidingen moeten aanbieden die voldoende arbeidsmarktperspectief bieden voor de leerlingen na het voltooien van de studie. Instellingen die niet wettelijk bekostigd worden vallen niet onder deze zorgplicht (WEB, art. 6.1.3, art. 6.1.4 en art. 7.4.8). Gesteld kan worden dat deze wet direct invloed heeft op de opleidingen die mbo-instellingen aanbieden. Instelling zullen hun opleidingsportfolio moeten herzien, om aan deze eis (eisen) te kunnen voldoen.

4.5 Handelingsruimte bestuurders

In het conceptueel model van dit onderzoek (hoofdstuk 3) wordt aangegeven dat mbo-bestuurders beschikken over handelingsruimte. Deze handelingsruimte is op te delen in autonome en verplichte handelingsruimte. Autonomie wordt hierbij omschreven als 'feitelijke handelingsruimte', hierbij moeten mbo-bestuurders zelf afwegen hoe zij het beleid zullen toepassen en welke bronnen het best in deze situatie passen. De verplichte handelingsruimte, ook wel bekend onder de noemer 'toegestane handelingsruimte' is formeel vastgesteld door de regelopsteller voor de uitvoerders. De verwachting is dat het handelen van mbo-bestuurders op basis van autonomie enerzijds en verplichting anderzijds leidt tot de formulering van het portfolio-beleid. In deze paragraaf zal worden uiteengezet wat formeel gezien de handelingsruimte is van mbo-bestuurder omtrent het opleidingsportfolio. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen feitelijke handelingsruimte (autonomie) en de toegestane handelingsruimte (verplichting).

Mbo-instellingen zijn vanuit de wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) gebonden aan bepaalde regels. Deze hebben direct (soms indirect) invloed op het opleidingsportfolio. Het gaat hierbij om de zorgplicht, de programmering, examinering en de kwaliteitseisen. Hieronder een uitwerking van deze regels, waar de mbo-instellingen zich formeel gezien aan moeten houden.

1. Zorgplicht arbeidsmarktperspectief; dit onderdeel staat opgenomen in de WEB artikel 6.1.3 *“Lid 1. Het bevoegd gezag zorgt ervoor dat een beroepsopleiding alleen door de instelling wordt aangeboden als er na beëindiging van de opleiding voldoende arbeidsmarktperspectief is voor de deelnemers” (WEB, 2013).* De mbo-instellingen moeten met andere woorden opleidingen aanbieden die voldoende arbeidsmarktperspectief hebben. Deze zorgplicht geldt alleen voor de bekostigde instellingen.
2. Zorgplicht regeling voor onderwijsprogramma en examens; het gaat hierbij om artikel 7.4.8 in de WEB. Hierin staat dat de mbo-instellingen (toekomstige/nieuwe) leerlingen van adequate informatie moet voorzien. Dit geldt zowel gedurende de werving als tijdens de opleiding. De leerling dient zo een actueel en objectief mogelijk beeld te hebben van de opleiding. Het gaat hierbij over informatie omtrent het arbeidsmarktperspectief van de betreffende opleiding van de leerling. Deze adequate informatievoorziening moet op verschillende plekken tot uiting komen zoals bij de studieloopbaanbegeleider, bij de intake en plaatsing en bij maatwerk (speciaal programma).
3. Ontneming rechten ten aanzien van bestaand onderwijsaanbod; dit staat in artikel 6.1.4 van de WEB. De minister is bevoegd om een bekostigings sanctie te treffen op het moment dat het arbeidsmarktperspectief niet of niet langer aanwezig is. Deze sanctie zal dan worden opgelegd wegens het niet naleven van wet- en regelgeving (WEB, art. 11.1). De minister kan ook de rechten betreffende de opleiding ontnemen. Op het moment dat de zorgplicht voor de arbeidsmarkt niet wordt nageleefd, hoeft er niet eerst een waarschuwing te volgen (WEB, art. 6.1.4 t/m 6.1.5).

Naast de bovenstaande verplichtingen, zijn de mbo-instellingen ook verplicht om de onderdelen uit de kwalificatiedossiers te toetsen. Simpel gesteld is een willekeurige opleiding uit het opleidingsportfolio opgebouwd uit een kwalificatiedossier. Dit dossier is gebouwd uit drie delen: een basis, de profielen en keuzedelen. Informatie over een groep beroepen is genomen in de basis. De verschillen tussen de beroepen zijn uitgewerkt in het profiel. Het keuzedeel kan de instelling zelfstandig invullen en moet gezien worden als een verrijking van het curriculum. De kennis en vaardigheden die omschreven zijn in een kwalificatiedossier, moeten getoetst worden door de instellingen. Momenteel zitten de kwalificatie-dossiers in een dynamisch proces, de intentie is om de reeds bestaande kwalificatiedossiers dunner en overzichtelijker te maken. De Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) is onder andere belast met deze taak (SBB, 2013).

De inspectie van het onderwijs heeft op grond van de Wet op het Onderwijstoezicht (WOT) de bevoegdheid om toe te zien op de kwaliteit van het onderwijs. Sinds 2008 heeft de inspectie twee taken er bij gekregen. Zij gaat weer toezien op de kwaliteit van de examinering in het mbo. Ook

is zij sinds 2008 bevoegd om de financiële rechtmatigheid te beoordelen van de onderwijsinstellingen (Onderwijs Inspectie, 2013; WOT, 2013).

Formele Handelingsruimte – autonomie

Naast de bovenstaande verplichtingen beschikken de mbo-instellingen ook over autonomie. De instellingen zijn vrij om zelf hun opleidingsportfolio in te richten. De vrijheid moet worden gezocht in het zelf kunnen kiezen welke opleidingen wel/niet tot het opleidingsportfolio gaan behoren. Dit kunnen de bestuurders van de instellingen doen zonder tussenkomst van de regelopsteller (het ministerie van Onderwijs). De minister van Onderwijs heeft recentelijk in de brief van 14 april jl. laten weten dat de verantwoordelijkheid voor het vaststellen van het opleidingsaanbod in eerste aanleg ligt bij de onderwijsinstellingen. Dit behoren zij te doen in nauwe afstemming met het regionale bedrijfsleven (OCW, 2013). Wat de bestuurders bij een mbo-instelling onder ‘nauw’ moet verstaan is vrij interpretabel. Formeel staan er geen sancties op het niet samenwerken met partijen. Echter, in het kader van een macrodoelmatig opleidingsaanbod hecht het ministerie van Onderwijs hier veel waarde aan.

De bestuurders van de instellingen zijn formeel ook vrij om zelf te bepalen welke onderzoeken en of cijfers zij raadplegen bij het vormgeven van het opleidingsportfolio. In theorie zouden de instellingen de onderstaande cijfers/onderzoeken kunnen raadplegen.¹

Overzicht bronnen	Toelichting
1. DUO onderzoeken en/of cijfers	DUO is een uitvoeringsorganisatie van de rijksoverheid, waarbij de focus ligt op het onderwijs (DUO, 2013). DUO informeert onder andere onderwijsinstelling. Dit kan zij doen door bijvoorbeeld haar onderzoeken omtrent leerlingenstromen te delen.
2. UWV onderzoeken en/of cijfers	Het UWV biedt ook cijfers en onderzoeken aan. Waaronder omtrent de jeugdwerkloosheid, cijfers en trends per maand e.d.
3. CBS onderzoeken en/ of cijfers	Het CBS heeft als taak om samenhangende statistieke informatie te publiceren. Gegevens die relevant kunnen zijn voor instellingen zijn o.a. de demografische ontwikkeling van de regio.
4. Onderzoeken en cijfers provincie(s)	De provincies doen ook verschillende onderzoeken, welke relevant zijn moet blijken uit het empirisch onderzoek.
5. Onderzoeken en cijfers gemeente(n)	De gemeenten doen ook verschillende onderzoeken, welke relevant zijn moet blijken uit het empirisch onderzoek.
6. Onderzoeken Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)	De SBB is op 1 januari 2012 ontstaan. In de SBB zitten het mbo en het georganiseerde bedrijfsleven. Betreffende het onderwerp macrodoelmatigheid verrichten zij diverse onderzoeken waaronder de doelmatigheidsrapportages, onderzoeken ‘kans op werk en kans op stage’.
7. Onderzoeken en cijfers van één van de zeventien kenniscentra	Nederland telt momenteel zeventien kenniscentra. Deze genereren informatie, doen

¹ In overleg met de opdrachtgever is er een selectie gemaakt uit de belangrijkste bronnen die mbo-instellingen zouden kunnen raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio.

	<p>onderzoek. Dit doen zij doorgaans op een specifiek gebied zoals de zorg, bouw, handel e.d. Hieronder een overzicht van de zeventien kenniscentra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aequor Kennis- en communicatiecentrum voedsel en leefomgeving. • Calibris Kenniscentrum voor leren in de praktijk in de sectoren Gezondheidszorg, Welzijn, Sport. • ECABO Kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven voor de economisch-administratieve, ICT- en veiligheidsberoepen. • Fundeon Kenniscentrum beroepsonderwijs bouw & infra. • Kenniscentrum GOC GOC is het kenniscentrum voor Onderwijs, Arbeidsmarkt en Training&Advies voor de creatieve industrie. • Innovam Groep Het opleidings- en examen centrum van de mobiliteitsbranche. • Kenniscentrum Handel Het kenniscentrum voor de handel. • Kenteq Kennis- en adviescentrum voor techniek vakmanschap. • Kenwerk Kenniscentrum voor horeca, bakker, reizen, recreatie en facilitaire dienstverlening. • KOC Nederland Het kennis- en ontwikkelcentrum voor uiterlijke verzorging. • Kenniscentrum PMLF Kenniscentrum voor de sector Procestechiek, Milieutechniek, Laboratoriumtechniek en Fotonica. • Savantis Vakcentrum Afbouw en Onderhoud, Presentatie en Communicatie. • Kenniscentrum SH&M Stichting Hout en Meubel. • SVGB kennis- en opleidingscentrum Kennis- en opleidingscentrum voor uniek vakmanschap. • SVO Kennis- en opleidingscentrum voor de foodsector. • VOC Stichting Vakopleiding Carrosseriebedrijf • VTL Kenniscentrum Transport en Logistiek
<p>8. Onderzoeken van de Research Centre for Education and the Labour Market (ROA)</p>	<p>ROA is een wetenschappelijk onderzoekscentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt. Zij brengt frequent diverse rapporten uit over o.a. arbeidsmarkt naar opleiding en beroep, de arbeidsmarktmonitor e.d.</p>
<p>9. Eigen onderzoek mbo-instellingen</p>	<p>De verwachting is dat sommige mbo-instellingen ook zelf onderzoek doen naar bijvoorbeeld de kans op stageplekken, toestroom leerlingen e.d. .</p>

4.6 Mogelijke gevolgen verkeerd portfoliokeuze

Hierboven is inzichtelijk gemaakt dat in theorie de bestuurders van mbo-instellingen verschillende onderzoeken en cijfers kunnen raadplegen. Het inzicht in bepaalde cijfers is van belang voor mbo-bestuurders bij het inrichten van hun portfolio. De mogelijke gevolgen van een verkeerde inschatting door een mbo-bestuurder zijn tweeledig. Als een mbo-instelling opleidingen aanbiedt met een geringe kans op werk in de regio, dan zal de deelnemer bij het behalen van zijn diploma moeilijker werk kunnen vinden in zijn directe woon- en leefomgeving. Dit draagt bij aan het vergroten van de (jeugd)werkloosheid. Aan de andere kant, als bedrijven geen goed opgeleid personeel van mbo's in de regio kunnen krijgen dan heeft dit effect op hun voortbestaan. Dit kan gevolgen hebben voor de Nederlandse Economie. Hiermee mag duidelijk zijn dat de keuzes die mbo-bestuurders maken cruciaal zijn.

Tevens zijn er een aantal andere neveneffecten te noemen die gecreëerd worden door een verkeerd portfoliobeleid. Voor de gediplomeerde leerling kan een verkeerde studiekeuze leiden tot werk op een lager niveau. Dit heeft tot gevolg dat de leerling een inkomstenverlies heeft. Voor de overheid is dit ook een verlies, omdat zij heeft geïnvesteerd in de studie van de leerling. Dit houdt concreet in dat als de leerling op een lager niveau aan het werk komt, deze ook een lager opleidingsniveau had kunnen krijgen. Dit had de overheid ongeveer €6.000 per jaar, per leerling kunnen besparen (OCW, 2013). De overheid loopt op deze manier ook belastinginkomsten mis, omdat als iemand minder verdient, dan betaalt deze ook minder belasting.

De lokale economie heeft ook te lijden onder een slecht portfoliobeleid. Als een leerling na afstuderen onder het opleidingsniveau verdient, dan zal deze ook minder te besteden hebben.

Naast de mogelijke gevolgen, is er momenteel maatschappelijke onrust omtrent 'pretopleidingen' die worden aangeboden op het mbo. Mbo-bestuurders zouden pretopleidingen opnemen in hun portfolio, met als gevolg dat leerlingen een leuke opleiding kunnen doen zonder uitzicht op baanperspectief. De maatschappelijke onrust blijkt uit de boosheid van direct betrokkenen. Minister Bussemaker van Onderwijs heeft in april jl. een brief naar de Tweede Kamer gestuurd waarin zij aangeeft dat als er studierichtingen zijn op het mbo die jongeren opleidingen voor een beroep waar geen vraag naar is op de arbeidsmarkt, deze sneller moeten worden opgeheven (NOS, 2013).

Hoofdstuk 5 Bevindingen onderzoek

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uiteengezet, deze zijn verkregen uit het empirisch onderzoek. Hierbij dient te worden opgemerkt dat er in dit hoofdstuk bewust voor is gekozen een andere opbouw te hanteren dan wordt gehanteerd in het conceptueel model van dit onderzoek. Dit is gedaan om de leesbaarheid van dit hoofdstuk te kunnen vergroten.

De verhouding van de populatie respondenten is drie AOC's en eenentwintig ROC's (ook wel instellingen genoemd). De uitspraken zijn op verzoek geanonimiseerd. Dit hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de trechterstructuur. Dit heeft maken met het feit dat het opleidingsportfolio door de respondenten geschaard wordt onder het containerbegrip macrodoelmatigheid.

De opbouw van dit hoofdstuk ziet er als volgt uit: Kort wordt ingegaan op de achtergrond van de respondenten en de instellingen. Daarna wordt ingegaan op de macrodoelmatigheid. Hierna wordt ingegaan op de handelingsruimte van de bestuurders, omdat de wijze waarop bestuurders aankijken tegen macrodoelmatigheid bepaalt hoe zij hun handelingsruimte ervaren. Vervolgens zal worden ingegaan op de cijfers en onderzoeken die worden geraadpleegd door bestuurders. De handelingsruimte die bestuurders ervaren heeft invloed op de cijfers en onderzoeken die zij gebruiken bij het vormgeven van het portfolio. Naast de cijfers en onderzoeken wordt ook ingegaan op de interne- en externe afstemming. Al deze onderdelen komen samen in het laatste paragraaf van dit hoofdstuk, het opleidingsportfolio. De besproken onderdelen tezamen leiden uiteindelijk tot het kunnen samenstellen van het opleidingsportfolio door de mbo- bestuurders.

5.2 Achtergrond respondenten

De respondenten vertellen dat zij over het algemeen veel werkervaring hebben. Dit uit zich door middel van het vervullen van diverse functies binnen het onderwijs of die raakvlakken hebben met het onderwijs (Instellingen 1 t/m 24). Van alle gesproken respondenten zijn er vijf van de dertig die minder dan vijf jaar op hun huidige functie zitten. Dit houdt niet in dat zij weinig werkervaring hebben, de ervaring kan ook zijn opgedaan in andere functies eventueel bij een andere organisatie (Respondent 6, 10, 12, 16, 22).

Opvallend is dat de studies die de respondenten gevolgd hebben, lang niet altijd overeenkomen met het beroep dat ze momenteel uitoefenen. Dit herleidend naar het begrip macrodoelmatigheid, zou het gros van de respondenten niet doelmatig zijn opgeleid. Zij zijn namelijk niet direct werkzaam in de sector waarvoor zij zijn opgeleid. Slechts drie van de dertig respondenten heeft een opleiding gevolgd die een directe aansluiting heeft op de huidige functie (Respondent 5, 15, 22). Negen respondenten zijn in het begin van hun carrière voor de klas begonnen, door de jaren heen zijn zij opgeklommen in functies (Respondent 1, 3, 5, 11, 14, 18, 24, 29, 30).

5.3 Achtergrond instellingen

“Zullen we gewoon goed onderwijs leveren?”

Halverwege de jaren negentig zijn de ROC's ontstaan aan de hand van verplichte fusies. Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan deze tijd meegemaakt te hebben. Door de verplichte fusies in de jaren negentig werden niet alleen scholen samengevoegd, maar ook de opleidingen. Alle respondenten beamen dat de basis van de opleidingsportfolio's organisch gevormd zijn. Naast de basis zijn er vanaf 1995-1996 opleidingen bijgekomen en afgestoten.

Op het moment dat er gesproken wordt over het opleidingsportfolio, dan betrekken de respondenten het begrip macrodoelmatigheid er bij. Daarom zal hieronder eerst aandacht worden besteed aan wat de respondenten (instellingen) verstaan onder macrodoelmatigheid.

5.4 Macrodoelmatigheid

Alle respondenten verbinden het onderwerp opleidingsportfolio met het containerbegrip macrodoelmatigheid. Zij zijn zich er van bewust dat de visie en beelden die zij hanteren betreffende macrodoelmatigheid afwijken van die van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap” (Respondent 1 t/m 30).

5.4.1 Onrust rondom macrodoelmatigheid

“Het doelmatigheidsbeleid creëert onrust in de maatschappij”

In april jl. heeft de minister van Onderwijs een brief betreffende Macrodoelmatigheid mbo gestuurd aan de Tweede Kamer. De respondenten geven aan dat de media hier toen op hebben in gespeeld door te publiceren dat de minister ‘pretopleidingen’ wil sluiten. De media geven in dit bericht aan dat de minister van Onderwijs vindt dat opleidingen waar geen arbeidsmarktrelevantie voor is sneller moeten worden opgeheven. Hierbij zijn onder andere de opleidingen dierenverzorging en winkelpersoneel aangehaald (OCW, 2013; NOS, 2013). In de brief naar de Tweede Kamer schrijft de minister dat deze leerlingen terecht kunnen in sectoren waar wel veel vraag is naar mbo-ge diplomaerden, waaronder de techniek (OCW, 2013: p. 2).

Deze brief en de commotie om de brief hebben een onrustige situatie veroorzaakt binnen de mbo-instellingen. Een van de respondenten zegt: *“Het doelmatigheidsbeleid creëert onrust in de maatschappij”* (Respondent 7). Alle respondenten hebben aangegeven dat zij niet gelukkig zijn met de brief ‘Macrodoelmatigheid mbo’. De onvrede zit vooral in de toon die gezet wordt in deze brief, volgens de respondenten worden de argumenten in de brief uit hun verband getrokken ten opzichte van de werkelijkheid. Deze beeldvorming die extra wordt gevoed door de media brengt schade aan het imago van het mbo (Instelling 1 t/m 24).

“Macrodoelmatigheid wordt aan de kapstok gehangen van de maakbaarheid van het mbo” (Respondent 25) aldus de respondent. Er wordt een maakbare samenleving gecreëerd waarin leerlingen iets moeten gaan studeren wat goed is voor de Nederlandse economie (Instelling 22). De

respondenten vertellen dat vanuit de definitie van OCW het als doelmatig wordt gezien op het moment dat een leerling in de zorg doorstroomt naar een baan in de zorgsector. Dit wordt gezien als een één op één doorstroom. Op het moment dat diezelfde leerling doorstroomt naar een baan in de economische sector dan is deze niet doelmatig opgeleid. De respondenten delen deze mening niet. De instellingen vinden dat zij geen invloed hebben op de keuzevrijheid van leerlingen. Ook geven zij aan dat het lastig is om arbeidsmarktrelevant op te leiden, want in beroepen waar nu volop vraag naar is kan over vier jaar geen vraag meer naar zijn. De arbeidsmarkt is een dynamisch geheel en kan daardoor totaal omslaan. Alle respondenten zouden het erg vinden op het moment dat zij een leerling zouden afraden in het kader van arbeidsmarktrelevantie om bijvoorbeeld de opleiding verpleging te doen, terwijl na vier jaar blijkt dat hier volop werk in te vinden is (Instelling 1 t/m 24).

“Je begeleidt kinderen naar volwassenheid”

Voor de instellingen bestaat het begrip macrodoelmatigheid uit twee begrippen namelijk macrodoelmatigheid en doelmatigheid. Macrodoelmatigheid bestaat voor de instellingen uit arbeidsmarktrelevantie en leerloopbaanperspectief (Instelling 1 t/ 24). Met arbeidsmarktrelevantie bedoelen instellingen dat zij opleidingen aanbieden die leiden tot een baan in de maatschappij. Met het leerloopbaanperspectief wordt aangeduid dat instellingen ook een maatschappelijk functie hebben waarbij zij leerlingen equiperen voor de maatschappij, zij leiden leerlingen op tot goed burgerschap. Hiermee gaan de instellingen een stap verder, het gaat niet alleen maar om het opleiden voor een beroep of een vervolgopleiding. Leerlingen moeten burgers worden die volwaardig kunnen deelnemen in de samenleving. Een paar instellingen geven aan dat er niet alleen gekeken moet worden naar de arbeidsmarkt en het loopbaanperspectief, maar ook naar het hbo. In het kader van macrodoelmatigheid vinden zij dat mbo-leerlingen ook moeten worden klaargestoomd om te kunnen doorstromen naar het hbo (Instelling 3, 5, 17, 21).

‘Het is belangrijk dat de mbo-leerlingen aan een baan komen op een fatsoenlijk niveau’

De instellingen vinden dat zij aan het begrip doelmatigheid voldoen op het moment dat een leerling een baan kan krijgen met de opleiding die hij gevolgd heeft. De respondenten geven aan: *“Het is minder relevant of dit ook in de sector is waar de leerling voor is opgeleid”* (Respondent 1 t/m 30). Met andere woorden de instellingen vinden niet dat zij niet of minder doelmatig opleidingen op het moment dat een leerling met een zorgachtergrond in de economische richting gaat werken (Instelling 1 t/m 24).

5.4.2 Discrepantie visie macrodoelmatigheid met ministerie

“De hele Nederlandse arbeidsmarkt drijft niet op de techniek en de zorg”

De instellingen delen de visie omtrent het beëindigen van opleidingen die niet arbeidsmarktrelevant zijn niet volledig. Er zal met dit standpunt genuanceerder moeten worden omgegaan volgens de instellingen. In de brief van de minister staat bijvoorbeeld dat er genoeg banen zijn in de techniek. Een aantal instellingen vinden dat de techniek en de zorg langzamerhand ook aangemerkt kunnen worden als pretopleiding, omdat er geen stageplekken

zijn en er geen werk in te vinden is. Deze signalen krijgen zij van het regionale bedrijfsleven (Instelling 7, 10, 15, 21).

Een aantal instellingen heeft preopleidingen in hun portfolio zoals dans, artiest, dierenverzorging en dergelijke. Zij geven allemaal aan: *”Dit zijn serieuze opleidingen, uit onze cijfers blijkt dat leerlingen na het afronden van deze opleiding aan een baan komen”* (Instelling 9, 10, 13, 14, 19, 21). Ook verschaffen instellingen vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid opleidingen aan jongeren waar gewoon geen arbeidsmarktrelevantie voor is. Hierbij kan gedacht worden aan kwetsbare meisjes, sommige groepen houdt je alleen binnen de boot als ze een opleiding kunnen doen die ze leuk vinden. Daarnaast zijn er ook leerlingen die een hoger niveau of een andere opleiding niet aankunnen. De instellingen vinden dat je vanuit deze maatschappelijke rol deze leerlingen iets moet kunnen aanbieden (Instelling 13).

De instellingen geven ook aan dat de gedachte van macrodoelmatigheid te beperkt is. Ten opzichte van vroeger wordt er een uitgebreidere visie gehanteerd over welke banen leerlingen in de keten kunnen bekleden. Door deze bredere visie zijn mbo-leerlingen breder opgeleid en kunnen in functies terecht komen waar ze in eerste instantie niet direct voor zijn opgeleid. Hierbij kan gedacht worden aan leerlingen uit de zorgsector die in de hotelbranche gaan werken (Instelling 1 t/m 24).

“Eenzijdig sturen op arbeidsmarktrelevantie is ook kortzichtig”

Vanuit de WEB zijn de instellingen verplicht om arbeidsmarktrelevante opleidingen aan te bieden. Het overgrote deel van de instellingen geeft aan dat er sprake is van een grijs gebied. Zij zeggen: *“De kans op werk is nooit 100% garandeerbaar”* (Instelling 1 t/m 24). Mede, omdat opleidingen een bepaalde doorlooptijd hebben. Een opleiding Administratief Juridisch Medewerker niveau 4, is doorgaans een drie of vierjarige opleiding. De markt kan er aan de start van deze opleiding totaal anders uitzien dan over vier jaar.

De instellingen geven aan dat zij zouden moeten stoppen met kleine opleidingen, omdat dit de kwaliteit van het onderwijs goed zou doen volgens de minister. Echter, er zijn ook kleine niveau 1 en 2 opleidingen. Als instellingen beslissen deze opleidingen te sluiten dan doen zij afbreuk aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij moeten leerlingen voorbereiden op deelname aan de samenleving (Instelling 1 t/m 24).

5.4.3 Activiteiten instellingen rondom macrodoelmatigheid

Alle instellingen leveren op hun eigen manier een bijdrage aan macrodoelmatigheid. Een deel van de instellingen probeert het opleidingsaanbod met andere instellingen af te stemmen (Instelling 1 t/m 6, 9, 10, 13, 15, 17, 19, 20, 22 t/m 24). De instellingen vinden het ook belangrijk dat de opleidingen arbeidsmarktrelevant zijn, dit uit zich door middel van het ontwikkelen van bedrijfsmatige modellen. Deze modellen dienen als meetlat om te zien of een opleiding wel aan de arbeidsmarktrelevantie voldoet (Instelling 1, 2, 4, 5, 8, 11, 14, 16 t/m 18, 21, 24). Er zijn ook instellingen die het belangrijk vinden om kostenefficiënt te werken, de betreffende instellingen proberen hun bedrijfsproces zo efficiënt mogelijk in te richten (Instelling 15, 16, 17, 20, 24). Er

zijn daarnaast ook instellingen die ook veel waarde hechten aan de toegankelijkheid van het onderwijs, leerlingen moeten de opleiding goed kunnen bereiken (Instelling 3 t/m 7, 12, 13, 20).

Instellingen kunnen op drie manieren aan macrodoelmatigheid werken. Dit kan via de lijn van de arbeidsmarktrelevantie, het efficiënter inrichten van eigen processen of via de toegankelijkheid van het onderwijs voor leerlingen. Uit het bovenstaande stuk blijkt dat de instellingen voornamelijk de focus neerleggen bij de aspecten arbeidsmarktrelevantie en efficiëntie.

Bestuurders hebben bij het vormgeven van het portfolio te maken met vrijheid en beperkingen. Er zijn zaken die ze moeten doen en er is een deel waar ze zelf keuzevrijheid over hebben. Hieronder wordt ingegaan op de handelingsruimte die bestuurders ervaren bij het vormgeven van hun opleidingsportfolio.

5.5 Handelingsruimte bestuurders

Als het gaat om de handelingsvrijheid van de bestuurders, dan geven de instellingen aan dat hier veel verandering in is aangebracht. In het verleden mochten de instellingen alleen opleidingen aanbieden indien de minister deze had goedgekeurd. Instellingen moesten door middel van de macrodoelmatigheidstoets de betreffende opleiding aanbieden bij de minister. De minister nam dan de beslissing of de opleiding doorgang kreeg. Op een gegeven moment is deze werkwijze losgelaten en werd er meer verantwoordelijkheid neergelegd bij de instellingen. Er is met andere woorden voor de instellingen een verschuiving van verantwoordelijkheid merkbaar. Het is nu de verantwoordelijkheid van de instelling om te besluiten welke opleidingen zij opneemt in haar portfolio (Instelling 3, 4).

5.5.1 Handelingsruimte – verplichtingen en vrijheid

De instellingen geven aan dat zij aan een aantal verplichtingen moeten voldoen. Deze verplichtingen hebben direct invloed op de handelingsruimte van de bestuurders. Zij voelen zich gebonden aan de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) (Instelling 1 t/m 24). Ook is veelvuldig het Actieplan Focus op Vakmanschap genoemd, deze hebben de meeste instellingen doorverwerkt in hun eigen strategische beleidsplannen (Instelling 2, 3, 5, 8, 9, 11, 14, 15, 16, 18, 21, 24). Daarnaast voelen instellingen zich verplicht zich te houden aan de kwalificatiedossiers en de bekostiging. In de kwalificatiedossiers staat opgenomen welke onderdelen leerlingen moeten beheersen om in aanmerking te komen voor een diploma. De inspectie houdt hier volgens de instellingen strak zicht op. De instellingen voelen zich afhankelijk van de bekostiging (cascade). Een deel van de instellingen voelt zich verplicht om met de voor hen zijdelingse brieven van de minister betreffende macrodoelmatigheid aan de gang te gaan (Instelling 1, 2, 4, 13, 22).

Het gros van de instellingen geeft aan dat zij tot nog toe de vrijheid ervaren om zelfstandig hun opleidingsportfolio in te richten. Deze vrijheid zit voor de bestuurders in de eigen beslissingsvrijheid en daarmee de mogelijkheid om zelfstandig te handelen. De instellingen geven aan dat binnen de kaders die gesteld zijn goed geopereerd kan worden (Instelling 3, 5, 12, 14 t/m 19, 23, 24).

5.5.2 Handelingsruimte – de zorgen van bestuurders

Het is naar voren gekomen dat instellingen zich zorgen maken over bepaalde ontwikkelingen, sommige van deze ontwikkelingen raken direct de handelingsruimte van de bestuurder. Instellingen zouden het liefst direct zaken willen aanpakken, maar door de tussenlagen die gecreëerd zijn door het ministerie is dit onmogelijk. De tussenlagen, ook wel ondersteuningsstructuur genoemd, zijn de onderdelen die zich tussen het ministerie en de schoolbesturen bevinden zoals de kenniscentra en de SBB. Iedere laag wil zijn eigen mening vormen. De instellingen geven aan: *“De landelijk spreadsheets zouden niet de boventoon moeten zetten, maar de resultaten van de gesprekken op regionaal niveau. Het is niet erg dat iedere school anders is, de kracht zit in de diversiteit van de scholen en niet in de uniformiteit”* (Instelling 2, 3).

Instellingen hebben hun zorgen geuit over de kaders die momenteel gesteld worden aan opleidingen. Hierbij moet gedacht worden aan de arbeidsmarktrelevantie, kleine opleidingen en de aantallen die hieraan gehangen worden. Momenteel kan elke instelling een eigen manier zoeken om hiermee om te gaan. De angst is dat deze vrijheid ingeperkt wordt en dat elke instelling aan dezelfde maatstaven moet gaan voldoen (Instelling 5, 20).

“De markt loopt altijd sneller dan het onderwijs kan invullen”

Instellingen beamen het gevoel: *“Wetten en regels in de mbo wereld gaan constant op de schop”* (Instelling 14, 16, 21, 24) hierbij kan gedacht worden aan de cascade (bekostigingsmodel). De instellingen zouden het prettig vinden als er een bepaalde mate van continuïteit ontstaat in de dynamische mbo wereld. De instellingen vinden het Actieplan Focus op Vakmanschap een inhoudelijk impuls. Zij zouden zich hier wat meer bezig mee willen houden. Echter, door de zijdelingse brieven van het ministerie voelt het alsof zij constant de aandacht moeten verleggen (Instelling 14, 16, 21, 24).

De respondenten raadplegen verschillende onderzoeken en cijfers bij het vormgeven van hun opleidingsportfolio. Hieronder zal exact worden beschreven wat zij in de interviews hebben aangegeven te raadplegen en waarom.

5.6 Raadplegen van cijfers en onderzoeken

De instellingen raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio verschillende cijfers en onderzoeken. Hieronder is in een schematische weergave in kaart gebracht welke bronnen de instellingen raadplegen.

Bronnen die geraadpleegd worden bij vormgeven opleidingsportfolio*																				
Respondent	SBB	ROA	DUO	UWV	CBS	JOB	MBO15	Kenniscentra	Ministerie	Gemeente	Provincie	Kamer van Koophandel	HBO Raad	MBO Raad	AOC Raad	Centrum Hoger Onderwijs informatie	Instream VMBO	Eigen onderzoek	Vakbladen	Brancheorganisaties
AOC 1		x																	x	x
AOC 2	x																			
AOC 3	x						x	x							x				x	
Aantal	2	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1
ROC 1	x		x															x	x	
ROC 2	x			x	x			x			x									
ROC 3	x			x	x						x			x					x	
ROC 4											x									
ROC 5		x	x					x									x	x		
ROC 6	x			x							x	x							x	
ROC 7	x			x				x											x	
ROC 8			x					x		x									x	
ROC 9	x	x				x			x							x			x	
ROC 10				x	x															
ROC 11	x			x				x			x			x					x	
ROC 12	x	x	x	x															x	
ROC 13	x	x	x		x														x	
ROC 14	x		x	x	x			x		x	x						x		x	
ROC 15	x																		x	
ROC 16	x							x		x				x					x	
ROC 17	x		x					x											x	
ROC 18	x	x						x											x	
ROC 19								x											x	
ROC 20	x	x									x		x							
ROC 21	x	x	x						x	x	x	x								
Aantal	16	7	8	8	5	1	0	7	2	4	8	2	1	3	0	1	2	16	1	0

*De getallen en kruisjes zijn gebaseerd op de door de respondent specifiek genoemde cijfers en onderzoeken gedurende het interview

De eerste drie instellingen in de tabel zijn AOC's. Opvallend is dat er een spreiding is in de bronnen die geraadpleegd worden. Op basis van deze gegevens kan worden gesteld dat deze AOC's elk hun eigen manier van bronselectie hebben en hierdoor bij andere gegevens uitkomen. Er zijn eenentwintig ROC's bevestigd over welke bronnen zij raadplegen. Opvallend is dat onderzoeken en cijfers van de SBB en het eigen onderzoek wat instellingen verrichten hoog scoren. Daarna volgen de onderzoeken van ROA, DUO, UVW, de kenniscentra en de provincie. Opmerkelijk is het dat geen van de ROC respondenten MBO15 als bron heeft genoemd. Vooral, omdat het MBO15 in het leven is geroepen door de minister om scholen te ondersteunen bij het realiseren van haar doelstellingen uit het Actieplan MBO.

In de onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt welke specifieke cijfers en onderzoeken de instellingen raadplegen van de bovengenoemde instanties. Hierbij moet worden opgemerkt dat alleen de cijfers en onderzoeken die expliciet genoemd zijn in de interviews zijn meegenomen.

Instanties	Specificatie onderzoeken/cijfers die geraadpleegd worden
SBB	Kans op werk / Kans op stage Arbeidsmarktinformatie betreffende macrodoelmatigheid Barometer Macrodoelmatigheidsrapportages van de mbo-instellingen (per instelling en sector)
Kenniscentrum	Onderzoeken Aequor Onderzoeken ECBO Onderzoeken Ecorus Onderzoeken Calibris
DUO	Bronfoto's Alumnionderzoeken Uitstroomcijfers
UWV	Regionale Arbeidsmarktschets Basisset regionale arbeidsmarkt Maandrapportages Analyse werkgelegenheid in de achterhoek
Gezamenlijk onderzoek UWV + SBB	Basiscijfers Jeugd
CBS	Onderzoeken betreffende bevolkingsprognoses
Provincie	Arbeidsmonitor Beleidsstukken provincie Demografische ontwikkeling regio
VMBO scholen	Instroomprognoses
Kamer van Koophandel	Onderzoek betreffende demografische ontwikkelingen en uitspraken over werkgelegenheid
JOB	Tevredenheidsonderzoeken
Centrum Hoger Onderwijs informatie	Keuzegids MBO
Ministeries OCW / EZ	VSV-cijfers VSV-Atlas Werkenloosheidscijfers Werkgelegenheidscijfers
ROA	Werkgelegenheidscijfers
Gemeente	Regio rapportages
HBO Raad	Doorstroomcijfers

5.6.1 Waarom raadplegen bestuurders deze bronnen

“Het dialoog en de analyses maken het onderwijs sterk”

De Instellingen zeggen: *“Wij voelen ons verantwoordelijk om zelf de markt te verkennen”* (Instelling 1 t/m 24). Op basis hiervan verrichten instellingen veel eigen onderzoek. Zij vinden het belangrijk om in contact te staan met de omgeving, dit doen zij door gesprekken te voeren met het regionale

bedrijfsleven. De afdelingsdirecteuren staan veelvuldig in contact met bedrijven die stageplekken beschikbaar stellen. Naast deze vorm van eigen onderzoek, doen de instellingen ook onderzoek naar waar hun leerlingen na het afronden van de opleiding terecht komen. Er wordt ook zelf onderzocht hoe het is gesteld met de kans op werk en stage in de regio.

De SBB wordt gebruikt om een integraal beeld te vormen over het aanbod van opleidingen en werkgelegenheid in de regio. De onderzoeken van de SBB worden doorgaans naast elkaar neergelegd om een trend te kunnen ontdekken. Om een regionale arbeidsmarktschets te raadplegen maken de instellingen gebruik van de gegevens van het UVW. De CBS cijfers worden in de gaten gehouden in verband met de bevolkingsprognoses voor de regio. Aan onderzoeken van de ROA wordt waarde gehecht, omdat ze een wetenschappelijke grondslag kennen. Daarnaast bieden zij voor de instellingen op een betrouwbare wijze inzicht in de werkgelegenheid. Gegevens van de provincie worden soms ook opgevraagd, met name om inzicht te krijgen in de demografische ontwikkelingen in de regio. Als de instellingen de beschikking hebben over DUO cijfers dan wordt vooral gekeken in welke sector en beroep de leerling is gaan werken na het behalen van het diploma. De Kamer van Koophandel wordt geraadpleegd, omdat zij door middel van haar stukken inzicht biedt in de demografische ontwikkelingen en de werkgelegenheid in de regio. Aan de onderzoeken van de kenniscentra wordt ook waarde gehecht door de instellingen, elke kenniscentrum heeft zijn eigen specialisatie. Aangegeven is door de instellingen dat de kwaliteit van de producten van de kenniscentra erg kunnen variëren. De kenniscentra waar veel gebruik van wordt gemaakt zijn Aequor, ECBO, Ecorys en Calibris (Instelling 1 t/m 24).

De instellingen vertellen dat zij hun informatie doorgaans digitaal aangeleverd krijgen. Zij moeten in de meeste gevallen zelf op zoek naar de informatie. Alle instellingen hebben een eigen interne afdeling ingericht die zich bezig houdt met het verzamelen van deze gegevens (Instelling 1 t/m 24). Er zijn ook een paar instellingen die te kennen hebben gegeven dat zij een eigen informatietool of managementtool hebben ontwikkeld. Dit systeem maakt het inzichtelijk welke opleidingen de verschillende ROC's in de regio aanbieden. Daarnaast is dit systeem gekoppeld aan arbeidsmarktinformatie (Instelling 3 t/m 6, 13, 20, 23).

“Cijfers vertegenwoordigen geen absolute waarheid”

De bovengenoemde onderzoeken en cijfers zullen invloed hebben op de denkwijzen van de bestuurders. Dit zal vervolgens van invloed zijn op de keuzes die zij maken omtrent hun opleidingsportfolio. Echter, instellingen beamen allemaal: *“Cijfers en onderzoeken zijn nooit leidend in ons handelen”* (Instelling 1 t/m 24). Er wordt met andere woorden niet blind gestuurd op cijfers. De instellingen hechten veel waarde aan het volgen van de ontwikkelingen in de eigen regio, dit doen zij door in contact te staan met het regionale bedrijfsleven. De cijfers en de onderzoeken worden hierbij in het achterhoofd gehouden. Op het moment dat cijfers en onderzoeken afwijken van de gegevens die komen van het regionale bedrijfsleven, worden de gegevens van het regionale bedrijfsleven als doorslaggevend ervaren. Een voorbeeld hiervan is dat de minister aangeeft dat er meer jongeren moeten worden opgeleid in de techniek en de zorg, terwijl bepaalde instellingen weten dat in hun regio er geen stageplekken zijn in deze sectoren. Het lijkt de instellingen dan

ook niet logisch om hier meer leerlingen op aan te nemen, want geen stageplek betekent geen diploma.

5.6.2 Wat vinden bestuurders van de cijfers en onderzoeken die ze kunnen raadplegen

Er zijn volgens de instellingen voldoende cijfers en onderzoeken die geraadpleegd kunnen worden. Vrijwel alle instellingen hebben hier een mening over, deze zal hieronder uiteen worden gezet. Door de grote hoeveelheid aan beschikbare informatie vinden instellingen het prettig om deze gegevens naast elkaar te houden. Het ingewikkelde hiervan is dat op het moment dat drie rapporten naast elkaar worden gelegd ze elk wat anders zeggen. Dit maakt het voor de bestuurders lastig te handelen op basis van deze cijfers.

In de bovenstaande tabel is aangegeven dat onderzoeken en cijfers van de SBB veelvuldig worden geraadpleegd. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de instellingen dit doen, omdat er vanuit het ministerie een bepaalde waarde aan wordt toegekend. Over de kwaliteit van de onderzoeken van de SBB is veel kritiek geleverd. Bestuurders zitten in een lastig pakket, omdat zij enerzijds aan de SBB waarde toe kennen en anderzijds uitspreken dat zij geen vertrouwen hebben in de gegevens die de SBB levert. Dit laatste wordt veroorzaakt door een aantal omstandigheden. Bestuurders herkennen zich niet in de uitkomsten van de onderzoeken, hierbij halen zij de onderzoeken Kans op werk/kans op stage, de Barometer en de Macrodoelmatigheidsrapportages per instelling aan. *“Het beeld wat de SBB schetst komt volgens mij niet overeen met wat ik in de praktijk in mijn regio zie”* (Instelling 1 t/m 24). Daarnaast reflecteren de onderzoeken van de SBB volgens de respondenten te veel terug op het verleden, er ontbreekt wat hun betreft een vooruitziende blik (Respondent 1 t/m 30).

5.6.3 Over welke informatie zouden de bestuurders willen beschikken

De toegankelijkheid van de verschillende informatiebronnen kan volgens de instellingen verbeterd worden. Tot op heden wordt de informatie wel verstrekt, maar omdat onderzoeken los van elkaar lopen en hiermee allemaal een andere uitkomst hebben is het lastig hierop te sturen (Instelling 3, 5, 7, 17, 19).

“Kijk vooruit naar de toekomst”

“De meeste onderzoeken en cijfers die we momenteel kunnen raadplegen richten zich op het verleden” (Instelling 1 t/m 24). Als instelling ligt de focus op de toekomst, het is hierdoor interessanter om inzichten te krijgen in hoe sectoren zich in de toekomst (minimaal 4 jaar) gaan ontwikkelen. Zij hebben met andere woorden behoefte aan onderzoeken die zich richten op trendontwikkelingen. Op deze manier kunnen bestuurders hun opleidingen aanpassen en bijstellen voor de toekomst (Instelling 1 t/m 5, 7 t/m 24). Een voorbeeld hiervan is dat leerlingen in de thuiszorg meer verstand van techniek moeten krijgen, omdat steeds meer hulpmiddelen geautomatiseerd worden. Door dit vroegtijdige inzicht kunnen bestuurders hun opleiding hierop aanpassen.

Er is een gebrek aan voorspellende cijfers op het gebied van profilering van vmbo-leerlingen. Hierbij moet gedacht worden aan inzicht in welke kant, richting gaan deze leerlingen na het

behalen van hun diploma op. Als de instellingen hier meer inzicht in zouden hebben, kan hierop worden ingespeeld (Instelling 8, 15). Daarnaast zouden instellingen ook meer inzicht willen hebben in waar hun leerlingen na toe gaan na het behalen van hun diploma. Door hier meer inzicht in te krijgen kunnen instellingen nagaan of de inhoud van de opleiding van voldoende kwaliteit is geweest. Mocht dit niet het geval zijn, dan kunnen zij de opleiding aanpassen (Instelling 9, 11, 23).

Er zijn instellingen die meer inzicht zouden willen hebben in DUO cijfers. Zij zouden het prettig vinden als ze al over deze gegevens kunnen beschikken om kruisberekeningen te maken met de basisbestanden (Instelling 20).

5.7 Interne en externe afstemming

Zoals reeds aangegeven zijn cijfers alleen niet voldoende volgens de respondenten om te komen tot een evenwichtig opleidingsportfolio. Hiervoor zijn ook gesprekken nodig, deze kunnen zowel intern als extern van aard zijn.

5.7.1 Interne afstemming

“Je moet je gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor een goed mbo”

De interne afstemmingen bij de instellingen hebben een tweeledig karakter. Het afstemmen kan de vorm aannemen van het overtuigen van medewerkers van noodzakelijk veranderingen. In dit kader gebeurt het ook vaak dat de medewerkers het College van Bestuur overtuigen van veranderingen binnen het portfolio. Aan de andere kant zijn er de interne overleggen omtrent het opleidingsportfolio die plaatsvinden op verschillende niveaus binnen de organisatie. Hierbij dient te worden opgemerkt dat elke instelling een eigen structuur heeft en dat de onderdelen in de structuur ook andere benamingen kunnen hebben. De uiteenzetting is gebaseerd op een algemeen beeld wat verkregen is. De afstemmingen vinden doorgaans plaats op vier niveaus. En men kan ook kruislings met elkaar in verbinding staan. De overleggen vinden plaats op het niveau van het College van Bestuur, de sectordirecteuren, de managementteams (inclusief opleidingsmanagers) en het personeel uit de teams. De instellingen hebben te kennen gegeven dat hun College van Bestuur of Raad van Bestuur één keer per twee weken bij elkaar komt (Instelling 6, 8, 10, 14). Er is een instelling waarbij het College van Bestuur één keer per twee maanden bij elkaar komt (Instelling 19). Op het niveau van sectordirecteuren gebeurt dit doorgaans één keer per twee weken. Echter, het komt ook voor dat de sectordirecteuren vier keer per jaar bij elkaar komen (instelling 18). De managementteams hebben overleg één keer in de 6-8 weken. Het algemene beeld is dat het personeel uit de teams minstens één keer per maand met elkaar om de tafel zitten (Instelling 6, 8, 10, 14).

Het is opgevallen dat het College van Bestuur op het gebied van afstemming direct in verbinding staat met de sectordirecteuren. Uit alle gesprekken is naar voren gekomen dat deze actoren altijd overlegmomenten met elkaar hebben over het opleidingsportfolio (Instelling 1 t/m 24).

De overleggen die intern gevoerd worden, zijn overwegend van formele aard volgens de instellingen. Deze formele tint blijkt volgens hun uit de stukken die voortkomen en voorbereid worden voor de overleggen. Het karakter van de overleggen is meestal informeel, respondenten geven aan dat dit een gevoelskwestie is (Respondent 1 t/m 30).

5.7.2 Externe afstemming

“Goede contacten met collega’s in de regio is belangrijk”

De externe overleggen kunnen onderverdeeld worden in twee groepen. De instellingen hebben aangegeven dat zij hun portfolio afstemmen met andere ROC’s en AOC’s. Onder de andere groep wordt het bedrijfsleven, gemeenten, provincies, hbo en dergelijke geschaard.

Een deel van de ROC’s heeft aangegeven dat zij samenwerken onder de noemer van strategische alliantie. Dit houdt in dat deze ROC’s geregeld met elkaar om de tafel zitten om hun portfolio’s te bekijken en onderling af te stemmen. De strategische alliantie houdt in dat zij onderling afspraken hebben gemaakt wie welke opleiding in de regio aanbiedt. Opgemerkt moet worden dat bij het uitruilen van opleidingen er altijd gestreefd wordt naar een gelijkwaardig pakket aan uitruil (Instelling 3, 4, 5, 6, 13, 14, 23). Naast deze alliantie hebben vrijwel alle ROC’s en AOC’s overleggen met elkaar. Hierbij is het opgevallen dat elke overleg zijn eigen naam heeft en dat sommige ROC’s liever gesprekken voeren met ROC’s die niet in de buurt liggen.

Alle instellingen hebben te kennen gegeven dat zij de overleggen met het regionale bedrijfsleven, of vertegenwoordigers daarvan, belangrijk vinden. Het regionale bedrijfsleven kan op deze manier invloed uitoefenen op de inhoud van het opleidingsportfolio (Instelling 1 t/m 24). Er is soms ook afstemming met hbo-instellingen die in de buurt zitten. Dit gebeurt, omdat op deze manier een betere doorstroom kan worden gegenereerd van mbo naar hbo (Instelling 6, 17).

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat een aantal ROC’s (gezamenlijk) een tool hebben ontwikkeld om inzicht te krijgen in hoe de regio eruit ziet. Deze informatie wordt gecombineerd met cijfers van DUO en eigen cijfers van de instellingen. Er wordt geprobeerd om gezamenlijk inzicht te krijgen in het aantal lesplaatsen, de regionale spreiding, waar de leerlingen vandaan komen en dergelijke (Instelling 3, 4, 5, 6, 13, 14, 23).

De externe overleggen zijn overwegend formeel van aard. Voor deze overleggen worden stukken voorbereid, er vloeien acties voort uit de overleggen en er worden ook presentaties gegeven. Naast de formele overleggen vinden er ook informele overleggen plaats. Hierbij moet gedacht worden aan de wandelgangen, tijdens de borrels en dergelijke. Sommige respondenten beweren dat deze informele overleggen nog belangrijker zijn dan de formele.

5.7.3 Concurrentie

“We concurreren elkaar niet dood”

Voor de instellingen valt het begrip externe samenwerking doorgaans samen met het begrip concurrentie. In het verleden moesten instellingen met elkaar concurreren, omdat dit goed was voor de markt. Dit beleid is teruggedraaid, instellingen moeten met elkaar overleggen en elkaar niet dood concurreren. Het besef is ontstaan dat dit de kwaliteit van het onderwijs ten goede zal komen.

Het gros van de instellingen vertelt: *“Wij concurreren niet met andere ROC’s of AOC’s”* (Instelling 1 t/m 5, 7, 8, 12, 13, 17 t/m 20, 22, 23). Zij dragen als motieven aan dat zij niet concurreren, omdat zij in een alliantie zitten met elkaar of goed overleg hebben. Een aantal hebben te kennen gegeven dat zij als instelling geen bedreiging vormen voor anderen in verband met de locatie waar ze gevestigd zijn. Een paar instellingen geven aan dat zij nog wel concurreren, dit wordt ook concurrentie op kwaliteitsniveau genoemd of competitiegedrag. Deze instellingen vertellen *“Ik wil niet concurreren, maar ik wil het wel beter willen doen dan mijn collega’s”* (Instelling 6, 9 t/m 11, 14 t/m 16, 21, 24). Op het moment dat instellingen met elkaar concurreren doen zij dit om een drietal redenen. Er kan een overlap zijn in het opleidingsportfolio, instellingen zitten dicht bij elkaar of de bestuurder vindt dat de cultuur van vroeger niet opeens veranderd kan worden (Instelling 6, 9 t/m 11, 14 t/m 16, 21, 24).

5.8 Tot stand komen van het opleidingsportfolio

De hierboven uiteengezette onderdelen leiden tezamen tot het kunnen samenstellen van het opleidingsportfolio door de mbo-bestuurders. In deze afsluitende paragraaf wordt aangegeven hoe het opleidingsportfolio tot stand komt, op welke manier bestuurders een balans proberen te vinden, welke partijen direct betrokken zijn bij de portfoliovorming en op welke wijze ideeën toegang krijgen tot het portfolio of wanneer opleidingen worden afgestoten.

Deze paragraaf zal eindigen met een schematische weergave. In deze weergave worden alle factoren die invloed hebben bij het samenstellen van het opleidingsportfolio samengebracht.

5.8.1 Balans in het portfolio

“Goed luisteren en opschrijven wat je hoort, daarna moet je jezelf afvragen of je hierop kunt inspelen”

De vierentwintig instellingen kenmerken hun opleidingsportfolio als: *“vrij stabiel”* (Respondent 1 t/m 30). De geïnterviewde mbo-instellingen moeten vaak in een dynamische omgeving opereren. Deze dynamiek wordt gecreëerd door de politiek, de media, het bedrijfsleven en de leerlingen. Het is voor een instelling belangrijk om eerst de situatie goed te beoordelen voordat zij mee gaat waaien met de wind. De instellingen geven aan: *“Het is doorgaans niet mogelijk om constant mee te varen met een andere koers, dit heeft onder andere te maken met de financiële middelen en de flexibiliteit van het personeel”* (Instelling 1 t/m 9, 12 t/m 14, 16 t/m 24). Het is bijvoorbeeld lastig om een docent zorg om te scholen tot een docent techniek. Instellingen proberen in hun portfolio een balans te

creëren tussen de vraag van de leerlingen en de vraag vanuit het bedrijfsleven (Instelling 1 t/m 9, 12 t/m 14, 16 t/m 24). De leerling wil doorgaans dat een opleiding leuk is, het bedrijfsleven zoekt naar leerlingen die direct inzetbaar zijn. In de praktijk blijkt dit een lastige opgave te zijn. Sommige instellingen hechten meer waarde aan de wensen van hun leerlingen (Instelling 11, 13, 15), andere meer aan die van het bedrijfsleven (Instelling 10). Op het moment dat er een nieuwe opleiding wordt opgenomen in het portfolio vinden alle instellingen het belangrijk dat er vraag naar is bij het bedrijfsleven. Op deze manier heeft de instelling een garantie dat zij haar leerlingen een stageplek kan bieden in de regio (Instelling 1 t/m 24).

5.8.2 Opleidingsportfolio en de betrokken partijen

Voor zowel het aannemen van nieuwe opleidingen als het afstoten van opleidingen zijn bij de instellingen een aantal standaard partijen betrokken. De instellingen proberen doorgaans het initiatief zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen, er kan worden gesproken van een bottom-up benadering. Op deze wijze hebben de ideeën meer draagvlak in de uitvoerende kern. Dit houdt in dat intern docenten, sectordirecteur (ook wel sectormanager of programmamanager genoemd) en de onderwijsteams worden aangemoedigd door het College van Bestuur (of Raad van Bestuur) om met ideeën te komen. Naast de interne initiatiefnemers zijn er ook externen zoals het regionale bedrijfsleven, brancheorganisaties en dergelijke die met initiatieven kunnen komen. Als een idee intern verder wordt uitgewerkt dan worden de stafbureaus en soms kenniscentra betrokken bij de ontwikkeling. Het College van Bestuur neemt uiteindelijk de beslissing en is hiermee ook eindverantwoordelijk (Instelling 1 t/m 13, 16 t/m 24).

Het College van Bestuur wil soms ook ideeën inbrengen. Sommige respondenten hebben aangegeven dat een bottom-up benadering wel gewenst is, maar dat alle acties eerst moeten worden goedgekeurd door het College van Bestuur. De betreffende respondenten geven aan dat zij dit wensen, omdat zij vinden dat op sectorniveau gekeken wordt met een korte termijn visie terwijl het College van Bestuur zich bezighoudt met de hoofdlijnen en het lange termijn perspectief. Ook wordt aangedragen dat een nieuwe opleiding moet passen binnen de strategische positionering van de instelling. Om deze redenen wil het College van Bestuur de initiatieven van bijvoorbeeld de sectordirecteur beoordelen (Instelling 14, 15).

Instellingen vinden het belangrijk om na te gaan welke trends er spelen in de maatschappij. Daarnaast lezen ze vakbladen en tijdschriften. Naast het lezen van publicaties en het raadplegen van cijfers is persoonlijk contact met de werkgevers in de regio een belangrijk onderdeel in dit proces. De ervaringen en inzichten van het veld zijn doorslaggevend als het gaat om welke opleidingen het best aangeboden kunnen worden.

Elke instelling heeft intern een afdeling, bijvoorbeeld het strategisch beleidscentrum die gegevens verzamelt omtrent arbeidsmarktontwikkelingen. De marketingafdeling gebruikt doorgaans deze gegevens om eigen analyses te kunnen maken. Er wordt dan bijvoorbeeld in kaart gebracht van een bestaande opleiding in het portfolio wat het marktaandeel is, de kwaliteit, opbrengst en het marktpotentieel. Sommige respondenten hanteren een bedrijfsmatig model bij het beslissen of een nieuwe opleiding wel of geen doorgang kan vinden. Ditzelfde geldt voor de reeds bestaande opleidingen, waarbij deze individueel of gezamenlijk tegen het licht worden gehouden. Een aantal

respondenten geeft aan: *“Het is belangrijk om zaken duidelijk te onderbouwen in plaats van op gevoel te handelen. Door deze werkwijze hebben we het gevoel dat we het bedrijfsleven, het hbo, het voortgezet onderwijs beter kunnen overtuigen van de stappen die de instelling neemt”* (Instelling 5, 14, 24).

5.8.3 Richtlijnen opnemen en afstoten van opleidingen

“Is het een haalbare kaart?”

De ROC respondenten geven aan dat: *“De ontwikkeling van idee naar het starten van een nieuwe opleiding duurt tussen de één en twee jaar”* (Respondent 4 t/m 30). Bij de AOC's kan dit sneller, namelijk binnen een half jaar. Het grote verschil in tijdsduur komt, omdat de AOC's de kerntaken en werkprocessen van de opleiding breed beschreven hebben. Deze hoeft bij een nieuwe opleiding niet te worden ontwikkeld, alleen de context moet worden aangepast. Alle instellingen geven een nieuwe opleiding tussen de twee en de drie jaar de kans om uit te groeien tot een volwassen opleiding. Als besloten wordt te stoppen met een nieuwe opleiding dan mogen de leerlingen die op dat moment in hun tweede of derde leerjaar zitten de opleiding wel afmaken. Echter, nieuwe instroom is dan niet mogelijk. Wanneer nieuwe of al bestaande opleidingen onder de loep worden genomen, dan zijn hier twee werkwijzen in te onderscheiden. Een deel van de instellingen hecht er waarde aan naar een integraal overzicht te kijken, terwijl het andere deel de voorkeur geeft aan het afzonderlijk bekijken van de opleidingen.

De respondenten hebben aangegeven dat er nieuwe opleidingen recentelijk zijn gestart of komend schooljaar zullen starten. Tot de groep nieuwe opleidingen behoren onder andere de opleidingen Robotica, Commerciële techniek, Heavy Metal, Game Design en Demin (Instelling 9, 10, 18 19, 23).

Bij het overwegen van een nieuwe opleiding in het opleidingsportfolio op te nemen maken alle instellingen een businessplan. In dit plan moet onder andere worden neergezet: waarom de nieuwe opleiding moet starten, wat is de te verwachten deelnemersstroom, is er arbeidsmarktrelevantie, de arbeidsontwikkelingen, werkgeversbehoefte, zijn er stageplekken, hoe groot is het investeringsbedrag en op welke termijn kan het bedrag worden terugverdiend.

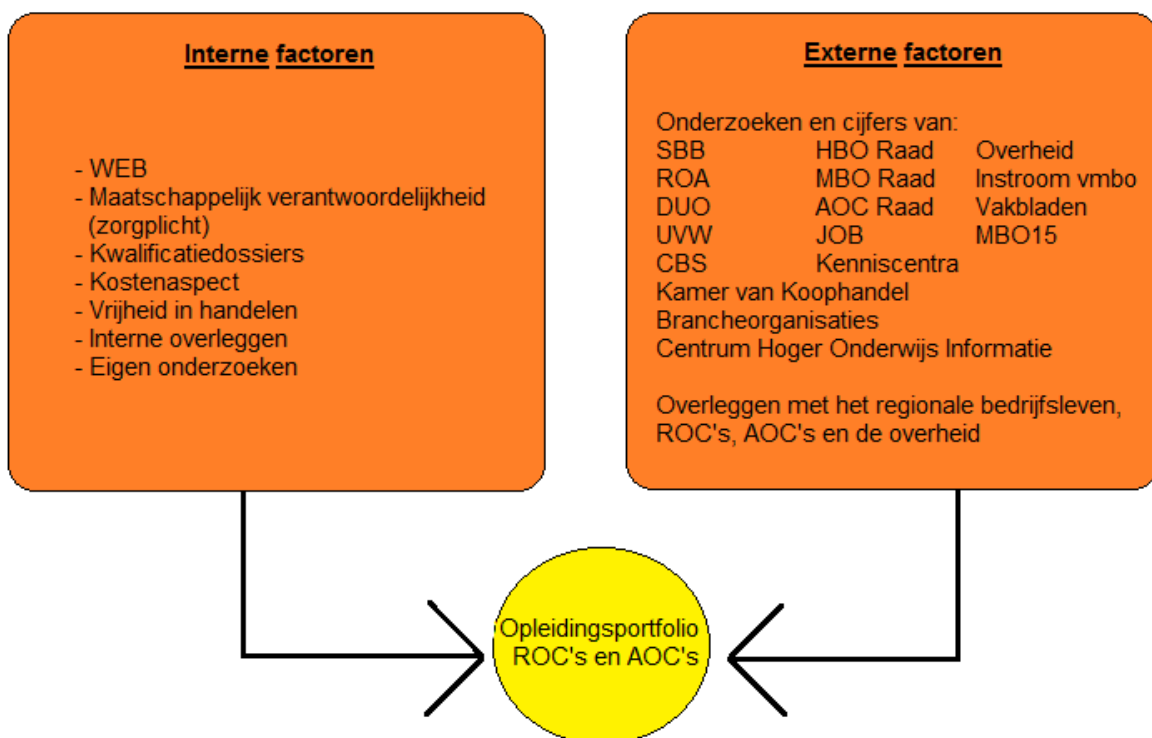
Een aantal respondenten heeft aangegeven dat bepaalde opleiding gestopt zijn nadat zij de spreiding in kaart hadden gebracht. Op het moment dat instellingen dicht bij elkaar zitten, wordt soms in gezamenlijk overleg besloten om opleidingen te clusteren op één locatie. Dit is voor de instellingen interessant, omdat dit kostenefficiënt werkt daarnaast is dit ook goed voor de onderlinge verstandhouding van de instellingen. Dit leidt doorgaans tot minder concurrentie. Respondenten geven aan dat het belangrijk is om te kijken op welke manier de opleiding (richting) zich zal gaan ontwikkelen in de toekomst. Als zij hier zicht op hebben, dan kan hierop worden ingespeeld (Instelling 3, 4, 6, 20, 23). Opleidingen worden ook gestopt op het moment dat er te weinig instroom is (kleine opleidingen). Echter, instellingen proberen dit te vermijden door kleine opleidingen/klassen samen te voegen zodat de opleiding kan blijven bestaan (Instelling 1 t/m 24). Tevens wordt geprobeerd om afspraken te maken met het bedrijfsleven. Een concreet voorbeeld is het in stand houden van de BOL-opleidingen in de Bouw. Dit doet de instelling zodat ze aan de vraag van het bedrijfsleven kan voldoen. Als

tegenprestatie wil de instelling dat de bouwbedrijven de leerlingen een stageplek aanbieden en deze in dienst neemt na het behalen van het diploma.

Als voorwaarde bij het starten van een nieuwe opleiding wordt onder andere gehanteerd dat elke leerling een stageplek moet kunnen krijgen. Zonder stageplek kan een leerling uiteindelijk geen diploma behalen. Een nieuwe opleiding moet arbeidsmarktrelevant zijn, leerlingen moeten namelijk een baan kunnen krijgen met de betreffende opleiding. Teven moet een opleiding raakvlak hebben met de toekomstige ontwikkelingen van het gebied, anders is de opleiding niet relevant. Opvallend is dat alle instelling hun opleidingsportfolio proberen af te stemmen op de regionale arbeidsmarkt (Instelling 1 t/m 24).

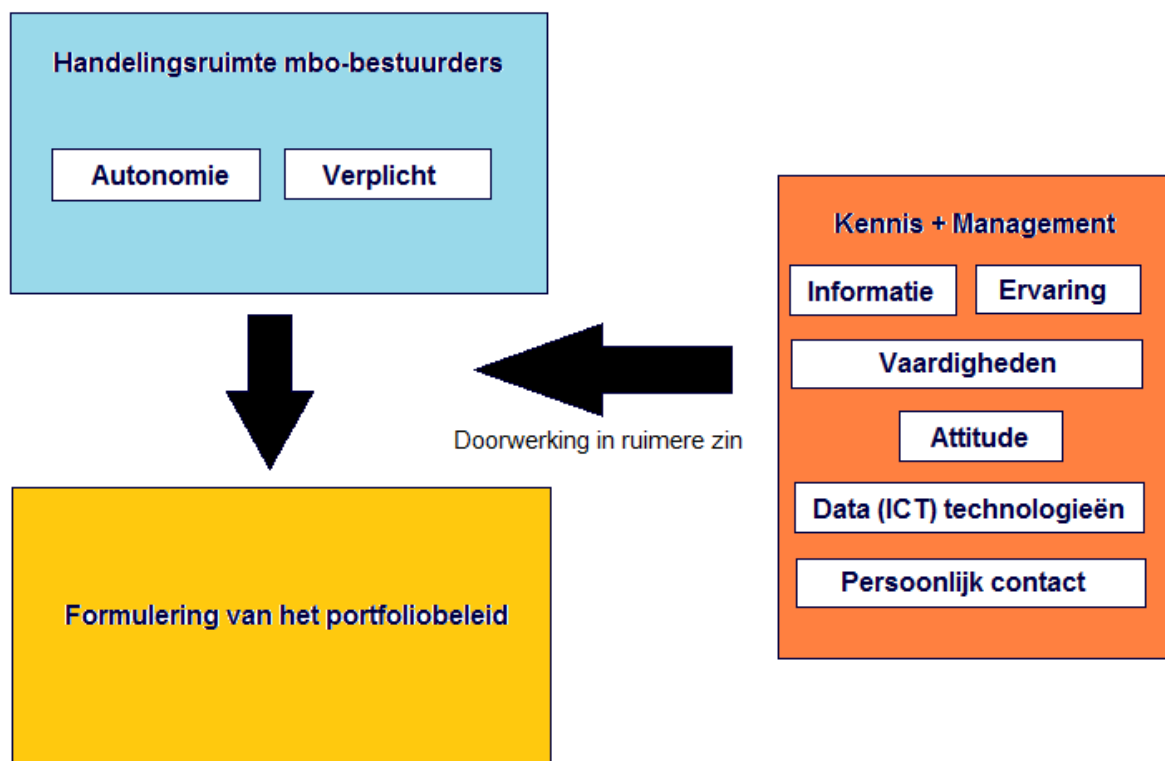
Terugkijkend op dit geheel kan geconcludeerd worden dat het opleidingsportfolio niet alleen tot stand komt door het bekijken van onderzoeken en cijfers. Hieronder wordt schematisch een overzicht gepresenteerd met daarin de factoren die invloed hebben bij het vormgeven van het opleidingsportfolio.

Overview: Factoren die invloed hebben op bestuurders bij het samenstellen van het opleidingsportfolio



Hoofdstuk 6 Analyse

In dit hoofdstuk staat de beantwoording van het conceptueel model zoals gepresenteerd in hoofdstuk 3 centraal. Op basis van het onderstaande model zijn de volgende verwachtingen uitgesproken, waarbij de onderzoeker getracht heeft deze in de empirie te onderzoeken. De verwachting is dat het handelen van mbo-bestuurders op basis van autonomie enerzijds en verplichting anderzijds leidt tot de formulering van het portfolio-beleid. Hiermee wordt verwacht dat een deel van het portfolio-beleid tot stand komt aan de hand van de gestelde kaders en het andere deel wordt vormgegeven op basis van autonomie. Om tot het portfolio-beleid te komen, gebruiken bestuurders de kennis waarover zij beschikken. Verwacht wordt dat kennis en kennismanagement hun doorwerking hebben. In dit onderzoek wordt specifiek ingezoomd op 'doorwerking in ruimere zin' (gedragsconformiteit). De onderzoeker neemt de doorwerking in ruimere zin, omdat er verwacht wordt dat de theorieën kennis en kennismanagement hun doorwerking hebben in de keuzes en handelingen van de actoren.



Schema: Conceptueel model

6.1 Handelingsruimte mbo-bestuurders

In het conceptueel model is vastgelegd dat de handelingsruimte van mbo-bestuurders bestaat uit twee delen: autonomie (feitelijke handelingsruimte) en verplichte handelingsruimte (toegestane handelingsruimte). Wat ervaren de mbo-bestuurders als autonomie en wat ervaren zij als verplichting? Welke van deze twee delen heeft het meeste invloed volgens de mbo-bestuurders bij het vormgeven van het opleidingsportfolio?

Over de feitelijke en toegestane handelingsruimte zeggen de respondenten het volgende: *“Formeel heb je maximale autonomie, informeel kijken er allerlei mensen mee” (Instelling 12)*. De toegestane handelingsruimte wordt volgens de bestuurders bepaald door de kaders die vastgesteld zijn door het ministerie van OCW en de handhavers van deze regels. De handhaver van deze wetten en regels is in eerste instantie de onderwijsinspectie. De onderwijsinspectie controleert volgens de bestuurders of de instellingen alle onderdelen uit de kwalificatiedossiers op de juiste manier toetsen. De bestuurders hebben te kennen gegeven dat er een aantal zaken formeel zijn vastgesteld. Zij voelen zich in hun handelingsruimte gebonden aan de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB). Gedurende dit onderzoek lag de focus op het opleidingsportfolio van de AOC en ROC instellingen, het opleidingsportfolio valt onder het containerbegrip macrodoelmatigheid. De bestuurders hebben aangegeven dat zij zich verbonden voelen met macrodoelmatigheid en dat zij zich verplicht voelen zich hieraan te houden op basis van de in de WEB opgenomen artikelen 6 en 7 omtrent zorgplicht en de arbeidsmarktrelevantie van opleidingen.

Het Actieplan Focus op Vakmanschap, de kwalificatiedossiers en de bekostiging ervaren zij ook als verplichting. Het Actieplan Focus op Vakmanschap wordt in de meeste gevallen door de instellingen meegenomen in de eigen strategische beleidsplannen. Een deel van de instellingen voelt zich verplicht om met de zijdelingse brieven van de minister betreffende macrodoelmatigheid aan de gang te gaan.

De mbo-bestuurders definiëren autonomie omtrent hun handelingsruimte als de bewegingsvrijheid die zij hebben binnen de gestelde regels van het ministerie van OCW. Deze bewegingsvrijheid uit zich voor de bestuurders in het zelfstandig beslissingen kunnen nemen over de invulling van het opleidingsportfolio. De onderzoeker heeft geconstateerd dat de mate van autonomie die bestuurders ervaren afhangt van de functie die zij bekleden in de organisatie. De mate van autonomie neemt toe naar mate de bestuurder hoger in de organisatie zit. Gedurende het onderzoek is naar voren gekomen dat elke bestuurder op zijn eigen wijze aankijkt tegen macrodoelmatigheid en doelmatigheid en dat hun visie afwijkt van die van het ministerie. Op dit punt kan de onderzoeker vaststellen dat de bestuurders, ondanks de regelgeving, vrij zijn in het volgen van een andere koers hierin. Bestuurders geven aan dat er tot op heden geen consequenties aan hun ‘afwijkende’ handelingen zitten. De verplichtingen vinden de bestuurders geen probleem zij zeggen: *“Dat er gecontroleerd wordt is prima, maar laat de bestuurder de beslissing nemen” (Instelling 21)*.

De onderzoeker heeft geconstateerd dat de verplichte handelingsruimte geen afbreuk doet aan de autonomie van bestuurders. Daarnaast zoeken bestuurders door middel van hun autonomie de grenzen op in het macrodoelmatigheidsbeleid. Gezien de vooraf geformuleerde verwachting kan

positief bevestigd worden dat de handelingsruimte autonomie en verplichting van mbo-bestuurders leidt tot het vormgeven van het opleidingsportfolio. Hierbij is ook gebleken dat de handelingsruimte autonomie een grotere invloed heeft bij het vormgeven van het opleidingsportfolio. Bestuurders van ROC's en AOC's voelen zich vrij om te bepalen welke opleidingen zij opnemen en/of afstoten. Zij hebben de vrijheid om zelf te bepalen welke partijen zij in dit traject willen betrekken. De bestuurders hebben deze autonomie nodig, zij vertellen:

“Wij leiden op een verantwoorde wijze op voor de arbeidsmarkt” (Respondent 14).

Dit betekent dat de mbo-bestuurders door de autonomie die zij hebben zelfstandig een selectie kunnen maken van welke onderzoeken en of cijfers zij gebruik maken bij het vormgeven van hun opleidingsportfolio. Door deze keuzevrijheid kan vastgesteld worden dat elke mbo-bestuurder een ander referentiekader heeft bij het vormgeven van zijn opleidingsportfolio. De verplichtingen in de handelingsruimte van bestuurders oefenen geen invloed uit op de keuzes de mbo-bestuurders maken betreffende de cijfers en onderzoeken.

6.2 Doorwerking in ruimere zin – Kennis + Management

Om tot het opleidingsportfolio te komen gebruiken bestuurders kennis. In het conceptueel model is dit ondergebracht onder kennis + kennismanagement. De elementen van kennis en kennismanagement zijn: informatie, ervaring, vaardigheden, attitude, data (ICT) technologieën en persoonlijk contact (Weggeman, 1997).

Hoe gaan de bestuurders om met de elementen van kennis + management? Is er sprake van doorwerking in ruimere zin? En welke van deze elementen heeft het meeste invloed op de keuzes en het handelen van bestuurders bij het vormgeven van hun portfolio?

6.2.1 Kennis – element informatie

Informatie bestaat uit expliciete- en impliciete kennis (Weggeman, 1997). De informatie die ROC en AOC bestuurders krijgen zijn doorgaans verzameld door de betreffende interne afdeling die hiervoor in het leven is geroepen. Daarnaast geven de bestuurders aan: *“Wij nemen onze verantwoordelijkheid” (Instelling 1 t/m 24)*, waarmee zij aanduiden zelf ook op zoek te gaan naar informatie. De informatie die zij zoeken omtrent het opleidingsportfolio richt zich op arbeidsmarktinformatie. Hierbij ligt de focus op ontwikkelingen in de regio, landelijke demografische ontwikkelingen en inzicht krijgen in het bedrijfsleven dat actief is in de regio.

Ook zijn er instellingen die proberen hun informatie te bundelen in een informatietool. In dit systeem slaat de instelling onder andere op welke ROC's en AOC's er in de regio zitten, het aantal lesplaatsen, arbeidsmarktinformatie en dergelijke. Van deze informatietool kunnen doorgaans de betreffende ROC's en soms AOC's die in die regio zitten gebruik maken, op deze manier beschikken deze instellingen over dezelfde informatie en is de basis van het onderlinge gesprek gestoeld op gelijke gegevens.

Ook krijgen de instellingen verschillende onderzoeken en cijfers toegestuurd of zij raadplegen deze bewust. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat bestuurders de volgende bronnen raadplegen: SBB, ROA, DUO, UWV, CBS, JOB, MBO15, kenniscentra, ministerie, gemeente,

provincie, Kamer van Koophandel, HBO Raad, MBO Raad, AOC Raad, Centrum Hoger Onderwijsinformatie, instroomgegevens VMBO, vakbladen en de brancheorganisaties. De onderzoeker moest constateren dat een groot deel van deze informatie geraadpleegd wordt door bestuurders om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen in de eigen regio. Echter, het is de onderzoeker opgevallen dat er ook sprake is van strategisch gedrag. Een specifiek voorbeeld is hierbij de onderzoeken en cijfers die geraadpleegd worden van de SBB. Bestuurders hebben aangegeven dat zij deze gegevens niet betrouwbaar vinden, zij vertellen: *“Wij herkennen ons niet in de uitkomsten van deze onderzoeken” (Instelling 1 t/m 24)*. Zij raadplegen de gegevens van de SBB om een trend te kunnen ontdekken en omdat het ministerie van OCW de SBB een bepaalde status heeft toebedeeld.

Dit betekent dat bestuurders niet alle informatie raadplegen die zij kunnen raadplegen, wat inhoudt dat zij selectief informatie bekijken. Dit betekent niet dat bestuurders alleen informatie raadplegen die in hun ogen klopt, een voorbeeld zijn de onderzoeken van de SBB. Echter, de onderzoeker is van mening dat de keuze voor informatie gedaan wordt op basis van wat past bij de visie van de bestuurder. Informatie die niet strookt met de visie zal niet van invloed zijn bij de vormgeving van het portfolio-beleid.

De informatie die bestuurders raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio is vrijwel altijd expliciet van aard, omdat zij deze via een medium kunnen worden overdragen op anderen en vice versa. Op het moment dat instellingen met elkaar om de tafel zitten dan moet gesproken worden van impliciete kennisoverdracht, omdat elke instelling op haar eigen wijze de informatie interpreteert. De drager van de kennis zal deze door middel van een begeleidende rol moeten overdragen op zijn collega bestuurders. Hierbij is het wel noodzakelijk dat zij openstaan voor zijn visies.

Hier zien we dat informatie voor de bestuurders een belangrijk onderdeel is van kennis. Deze informatie is zodanig belangrijk voor bestuurders, omdat zij zonder deze kennis hun opleidingsportfolio niet goed vorm kunnen geven. De onderzoeker concludeert dat de informatie onder andere gebruikt wordt voor het starten, aanhouden en of afstoten van opleidingen. Hiermee kan gesteld worden dat informatie invloed heeft op de keuzes en handelingen die bestuurders verrichten betreffende hun opleidingsportfolio.

6.2.2 Kennis – element ervaring

Ervaring wordt in de loop van de jaren opgebouwd aan de hand van werk- en levenservaring (Weggeman, 1997). De meeste bestuurders hebben aangegeven dat zij een lange werkcarrière achter de rug hebben, dit kan zowel zijn binnen de publieke- als de private sector. Van alle gesproken bestuurders zijn er vijf van de dertig die minder dan vijf jaar op hun huidige functie zitten. Drie van de dertig bestuurders heeft een opleiding gevolgd die een directe aansluiting heeft op de huidige functie. Negen bestuurders hebben in het begin van hun carrière voor de klas gestaan, door de jaren heen zijn zij opgeklommen in functies.

Vrijwel alle bestuurders hebben tijdens hun carrière de vorming van de ROC's en AOC's meegemaakt. Ook beamen zij: *“Wij moeten vaak in een dynamische omgeving opereren. Deze dynamiek wordt gecreëerd door de politiek, de media, het bedrijfsleven en de leerlingen” (Instelling 1 t/m 24)*. Opvallend is

dat elke bestuurder hier op zijn eigen manier mee omgaat. Het algemene beeld hierin is, en dat vertellen de respondenten ook zelf: “*Het is doorgaans niet mogelijk om constant mee te varen met een andere koers [...]*” (Instelling 1 t/m 9, 12 t/m 14, 16 t/m 24). Bestuurders proberen op basis van hun ervaring een stabiele omgeving te creëren door zich te focussen op een paar onderwerpen.

De bestuurders geven allemaal aan dat de basis van het opleidingsportfolio gebaseerd is op de fusies die hebben plaatsgevonden halverwege de jaren negentig. De bestuurders staan daarnaast zowel intern als extern in contact met collega's. Deze contacten vallen onder het brede netwerk dat zij hebben opgebouwd en waarbinnen zij opereren. De bestuurders geven aan dat het essentieel is om mee te gaan met ontwikkelingen en zij daarom goed om zich heen kijken wat er gebeurt.

Dit betekent dat de ervaring die bestuurders hebben opgedaan in hun werkzame leven invloed uitoefent op hoe zij aankijken tegen informatie en hoe zij hiermee omgaan. De ervaring oefent hiermee dus invloed uit op het selectiemechanisme van bestuurders. Dit kan verklaren waarom er een verschil bestaat in het raadplegen van onderzoeken en cijfers. Expliciet kan de onderzoeker vaststellen dat het opleidingsportfolio voor een deel is gebaseerd op basis van wat de bestuurder met betrekking tot zijn ervaring als betrouwbaar acht.

6.2.3 Kennis – element vaardigheden

Vaardigheden worden net als ervaring in de loop van de jaren opgebouwd aan de hand van werken en levenservaring (Weggeman,1997), hierbij ligt de focus op de manier waarom het werk wordt verricht. De onderzoeker constateert dat bestuurders vaardigheden zien als de wijze waarop zij zaken aanpakken en/of inrichten.

Bestuurders hebben aangegeven dat er een verandering heeft plaatsgevonden als het gaat om het overtuigen van medewerkers. Vroeger was er sprake van een top-down benadering, echter tegenwoordig is er een bottom-up benadering van toepassing. Door deze verandering moeten medewerkers de top overtuigen van hun ideeën om bijvoorbeeld een nieuwe opleiding te starten. Door het initiatief zo laag mogelijk in de organisatie neer te leggen, blijft de uitvoerende kern gemotiveerd. De reden hiervoor is dat bijvoorbeeld de sectordirecteuren meer inzicht hebben in de ontwikkelingen in hun sector. De bestuurders beamen dat het belangrijk is om zicht te hebben op: “*Welke specifieke kansen en mogelijkheden zien wij*” (Respondent 13). De uitvoerende kern heeft hiermee ook een signalerende functie.

Opvallend is dat elke bestuurder op zijn eigen wijze om gaat met de vrijheid in het verder (laten) ontwikkelen van ideeën door de uitvoerende kern. Een deel van de bestuurders hecht er waarde aan om grip te houden op de situatie, daarom moeten ideeën voordat zij worden uitgewerkt eerst langs het College van Bestuur (of Raad van Bestuur). Andere bestuurders geven hun medewerkers meer de vrijheid en leggen de verantwoordelijkheid neer bij de sectordirecteuren. Het College van Bestuur komt pas om de hoek kijken als er definitieve beslissingen moeten worden genomen.

Bestuurders hebben het zichzelf eigen gemaakt op hun eigen wijze aan informatie te komen. Zij vragen de informatie op via de interne afdeling die zich hiermee bezig houdt of zij zoeken de informatie zelf op via internet. Door dit laatste kan de onderzoeker vaststellen dat alle bestuurders zich vaardig hebben gemaakt in het hanteren van een computer en het internet. Zij krijgen ook informatie aangeleverd van bijvoorbeeld de SBB, afhankelijk van de aanpak van de bestuurder gaat deze informatie gelijk naar de betreffende interne afdeling die een sortering maakt naar belangrijkheid. Bestuurders hebben ook formele en informele gesprekken om aan hun informatie te komen. Hierbij moet worden gedacht aan gesprekken met het regionale bedrijfsleven, collega bestuurders de overheid en dergelijke.

De onderzoeker moet constateren dat de vaardigheden van bestuurders afhangen van de ervaring die zij hebben. Afhankelijk van de ervaring handelen bestuurders op een andere wijze in de dynamische wereld van het mbo. Ook de opleiding van bestuurders speelt mee in de vaardigheden die zij het best beheersen. Een aantal bestuurders die een economische achtergrond hebben vinden het bijvoorbeeld belangrijk om te concurreren met andere instellingen.

Dit betekent dat de vaardigheden van een bestuurder invloed heeft op de wijze hoe deze tot zijn informatie komt. Hoe vaardiger de bestuurder des te breder is zijn informatiescoop. Waarbij zichtbaar is dat naar mate de bestuurder meer vaardigheden heeft er ook meer impliciete kennis wordt verzameld. Dit betekent concreet voor het opleidingsportfolio dat bestuurders met meer vaardigheden andere informatie gebruiken bij het opstellen van hun portfolio. Ook is het zo dat bestuurders met meer ervaring op een andere manier kijken naar informatie dan bestuurders met minder ervaring. Dit betekent voor het portfolio dat er een kwaliteitsverschil bestaat tussen de portfolio's van de instellingen.

6.2.4 Kennis – element attitude

Attitude wordt vormgegeven door informatie, ervaring en vaardigheden (Weggeman, 1997). Bestuurders hebben aangegeven dat zij vanuit de WEB een wettelijke zorgplicht hebben. Zorgplicht wordt door hun los gezien van arbeidsmarktrelevantie en gekoppeld aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid. De bestuurders vinden dat zij opleidingen moeten aanbieden op de niveaus 1 t/m 4. Het beroepsonderwijs heeft een maatschappelijke verantwoordelijkheid waarbij de instellingen leerlingen voorbereiden op deelname aan de samenleving. Dit doet zij door hem te vormen in normen, waarden en attitudes. Ook wordt getracht bijvoorbeeld kwetsbare meisjes een opleiding te bieden. Daarnaast houd je sommige groepen alleen binnen de boot als ze een opleiding kunnen doen die ze leuk vinden. Ook zijn er leerlingen die een hoger niveau of een andere opleiding niet aankunnen. De instellingen vinden dat je vanuit deze maatschappelijke rol deze leerlingen iets moet kunnen aanbieden. De bestuurders vertellen: *“Eenzijdig sturen op arbeidsmarktrelevantie is ook kortzichtig”* (Respondent 11). De onderzoeker heeft het algemene beeld opgedaan dat de AOC en ROC bestuurders er willen zijn voor hun leerlingen, zij zeggen: *“Wij zijn geen arbeidsmarktinstrument, maar een opleider”* (Respondent 14).

De houding die bestuurders hebben betreffende macrodoelmatigheid is als minder positief te omschrijven. Zij zeggen: *“De wereld is niet zo maakbaar, maar dat hoeft ook helemaal niet!”* (Respondent

13). Het is de onderzoeker opgevallen dat bestuurders op een andere manier over macrodoelmatigheid denken, dan dat door de regelopsteller is bedoeld. De bestuurders delen de mening van de minister niet omtrent het beëindigen van opleidingen die niet arbeidsmarktrelevant (meer) zijn. Het overgrote deel van de instellingen geeft aan dat er sprake is van een grijs gebied. Zij zeggen: *“De kans op werk is nooit 100% garandeerbaar”* (Instelling 1 t/m 24). Mede, omdat opleidingen een bepaalde doorlooptijd hebben.

Ook hanteren de bestuurders een andere mening als het gaat om de zogenoemde pretopleidingen die sommige in hun portfolio hebben zitten. Zij zijn van mening dat opleidingen zoals dans, artiest en dierenverzorging serieuze opleidingen zijn. De bestuurders beamen gezamenlijk dat: *“[...] uit onze cijfers blijkt dat leerlingen na het afronden van deze opleiding aan een baan komen”* (Instelling 9, 10, 13, 14, 19, 21).

Bestuurders zetten zich af tegen de gedachte dat leerlingen in het kader van doelmatig opleiden een baan moeten vinden in de sector waarvoor zij zijn opgeleid. Zij hanteren een uitgebreidere visie waarbij mbo-leerlingen in functies terecht mogen komen waar zij in eerste instantie niet direct voor zijn opgeleid. Zij zeggen: *“De keus van de leerling staat voorop!”* (Respondent 11).

Ook geven de instellingen aan dat zij in het kader van macrodoelmatigheid zouden moeten stoppen met kleine opleidingen, omdat deze afbreuk doen aan de kwaliteit van het onderwijs volgens de minister. Bestuurders geven aan er open voor te staan om hun processen efficiënter in te richten, echter dit moet niet ten koste gaan van kleine opleidingen. Sommige van deze opleidingen zijn noodzakelijk volgens de bestuurders om in stand te houden.

Over het vormgeven van het portfolio hebben de bestuurders aangegeven dat zij blij zijn met de vrijheid die zij hierin hebben. De bestuurders willen allemaal een gedegen en uitgebalanceerd opleidingsportfolio die past bij de wensen van de leerlingen en de regio waarin zij zitten.

Er zijn veel cijfers en onderzoeken die instellingen kunnen raadplegen bij het vormgeven van het opleidingsportfolio. Echter, de bestuurders geven aan: *“Cijfers vertegenwoordigen geen absolute waarheid, laat daarom het gesprek binnen je regio plaatsvinden”* (Instelling 13 en 15). De onderzoeker heeft de indruk dat de houding die bestuurders hebben betreffende de onderzoeken en cijfers die zij kunnen raadplegen sceptisch is, zij willen zien of dit ook echt voor hun regio geldt. Ook missen de bestuurders informatie, zij zouden het liefst meer onderzoeken zien die inzicht bieden in de ontwikkelingen in de toekomst (over vier jaar en langer). De bestuurders vertellen: *“We leiden niet op voor morgen”* (Respondent 4), inzicht in de ontwikkelingen van opleidingen en sectoren zou prettig zijn. Bestuurders hebben het gevoel dat zij op deze manier betere inschattingen kunnen maken.

Het is de onderzoeker opgevallen dat mbo-bestuurders waardering hebben voor elkaar. Als het op het portfoliebeleid aankomt, dan vinden bestuurders dat zij in eerste instantie hier zelf overgaan en als zij het nodig achten dan gaan zij opzoek naar een compagnon om er over van gedachte te wisselen. Een aantal bestuurders heeft te kennen gegeven het prettiger te vinden samen te werken met instellingen die niet in de buurt liggen, zij voelen niet als bedreigend aan.

De onderzoeker is het eveneens opgevallen dat er een tweedelig is tussen de houdingen van bestuurders als het over het regionale bedrijfsleven gaat. Een deel van de bestuurders vertelt dat zij haar opleidingsportfolio volledig afstemt op het regionale bedrijfsleven. Het andere deel zegt:

“Wij zijn er voor leerlingen niet voor bedrijven, ik ben geen bedrijfsschool!” (Instelling 15). Deze laatste groep bestuurders probeert haar portfolio in eerste instantie af te stemmen op haar (toekomstige) leerlingen.

Hier zien we dat in de praktijk de attitude van bestuurders gevormd wordt door informatie, vaardigheden en ervaring. Dit betekent dat attitude niet op zichzelf kan staan, maar voedingsbronnen nodig heeft om een houding te kunnen vormen. De houding die bestuurders hebben ten opzichte van cijfers en onderzoeken is hiermee gebaseerd, zoals hierboven al is aangegeven, op informatie, ervaring en de vaardigheden. Dit betekent dat de hoeveelheid informatie, ervaring en vaardigheden van de bestuurder invloed heeft op hoe hij tegen beschikbare bronnen aankijkt. Alle bestuurders hebben een visie over het onderwijs bijvoorbeeld dat pretopleidingen ook belangrijk zijn. Echter, bepaalde visies zoals die van de pretopleidingen gaan tegen het initiële beleid in. Expliciet kan worden vastgesteld dat bestuurders in het formuleren van het portfolio een deel van de cijfers en onderzoeken simpelweg niet gebruiken, omdat zij een andere visie er op nahouden. Een goed voorbeeld zijn de pretopleidingen, er zijn cijfers die inzicht bieden dat leerlingen die een pretopleiding hebben gedaan vaker werkeloos blijven. Dit wijkt af van het beeld wat de bestuurders hebben, de onderzoeker moet vaststellen dat bestuurders op dit punt de (landelijke) cijfers naast zich neerleggen. Zij houden er een andere visie op na, het merendeel van de bestuurders hecht waarde aan pretopleidingen. De selectie van de informatie die gebruikt wordt bij het formuleren van het opleidingsportfolio wordt dus voor een deel gedaan op basis van de attitude van de bestuurder. De attitudes lijken tussen de bestuurders over een te komen, maar niet te matchen met die van het ministerie.

6.2.5 Management – element data (ICT) technologieën

De kennis van medewerkers wordt met behulp van ICT-technologieën opgeslagen in databases. Hierdoor is de kennis makkelijker beschikbaar en overdraagbaar geworden op anderen (Steijn, 2001: p.56).

Gedurende het onderzoek is niet voldoende zicht verkregen in hoe de interne afdeling deze informatie opslaat. Wel is duidelijk geworden dat alle instellingen een eigen interne afdeling hebben die informatie verzamelt omtrent ontwikkelingen in de regio en dergelijke. Deze informatie komt via deze afdeling bij de bestuurder terecht. Doorgaans is dit in digitale vorm zoals via de mail of op schrift. Daarnaast hebben een aantal ROC's een digitale database ingericht waarin zij informatie opslaan en delen met andere ROC's.

Het is opvallend dat de informatie die bestuurders verzamelen in eerste instantie bedoeld is om de eigen organisatie te verrijken en niet om te delen met andere bestuurders. In dit geval wordt de informatie die opgeslagen is in databases gebruikt om intern informatie overdraagbaar te maken met uitzondering op de paar ROC's die een gezamenlijke tool hebben ontwikkeld.

Bestuurders zoeken hun informatie ook op via het internet. In verband met de uiteenlopende belangstellingen van bestuurders en de onbewustheid waarmee zij van het internet gebruik maken kan geen inzicht worden geboden in welke sites zij precies bezoeken. Aan digitale informatie is volgens de bestuurders geen gebrek, echter zij vinden het soms lastig om inzicht te kunnen krijgen in bepaalde onderzoeken zoals van DUO en de SBB. Een voorbeeld hiervan zijn de

doelmatigheidsrapportages van de SBB die niet via het web beschikbaar zijn, maar moeten worden opgevraagd door een mail te sturen naar één van de medewerkers van de SBB.

Hier zien we dat ICT-technologieën het proces van het zoeken naar informatie vergemakkelijkt heeft. Bestuurders gaan namelijk via het internet zelf op zoek naar de gegevens die zij nodig hebben. Als de bestuurders de gegevens relevant vinden, dan slaan zij deze voor zichzelf op. Kennis is hiermee in eerste instantie bedoeld voor eigen gebruik. Door het opslaan van gegevens kan in theorie gesteld worden dat deze makkelijker overdraagbaar wordt op anderen. In de empirie is gebleken dat eigen informatie voor het kunnen vormgeven van het opleidingsportfolio binnen de kamers wordt gehouden. Bestuurders gaan er van uit dat de informatie die zij verzamelen specifiek is voor hun regio en hiermee niet relevant is voor andere bestuurders.

Dit betekent dat bestuurders informatie zoeken op sites die bestuurders interessant vinden. Informatie die gemakkelijk bekeken kan worden geniet de voorkeur. De onderzoeker moet vaststellen dat andere zaken die de bestuurder minder relevant vindt, niet worden opgezocht en niet worden meegenomen bij het formuleren van het portfolio-beleid. Het opleidingsportfolio wordt geformuleerd op basis van de informatie die de bestuurder relevant acht. Deze selectie van informatie vindt plaats op basis van zijn attitude. Het opleidingsportfolio van instellingen is door de wijze waarop bestuurders informatie verzamelen gevoelig voor trends in de samenleving. Makkelijke verkrijgbare informatie via het internet richten zich immers op wat er speelt in de samenleving. Een trend die zich bijvoorbeeld heeft weten te nestelen in de opleidingsportfolio's is het gebruik van fancy namen voor opleidingen zoals designer in plaats van vormgever.

6.2.6 Management – element persoonlijk contact

Persoonlijk contact zijn face-to-face interacties die het mogelijk maken dat kennis tot stand komt en gedeeld wordt. Kennisoverdracht vindt dus plaats door middel van persoonlijk contact. Kennis komt tot stand door de dagelijkse interactie tussen medewerkers. Het is hierbij belangrijk dat de vaardigheden om kennis over te dragen goed ontwikkeld zijn (Steijn, 2001: p. 36).

Als het om het opleidingsportfolio gaat dan vinden bestuurders het persoonlijk contact met de buitenwereld erg belangrijk. Alle bestuurders beamen dat zij op basis van cijfers geen beslissingen nemen, zij zeggen: *“We zitten niet op een eiland” (Instelling 17)*. Het persoonlijk contact vindt in het kader van het opleidingsportfolio voornamelijk plaats tussen de betreffende instelling en het regionale bedrijfsleven (of vertegenwoordigers van het bedrijfsleven). Ook hebben bestuurders van ROC's en AOC's onderling contact met elkaar, zij zien elkaar periodiek fysiek in regionale overleggen.

Bestuurders bespreken hun portfolio ook met andere ROC of AOC bestuurders. Dit kan uit vrije beweging gebeuren of omdat partijen met elkaar in een strategische alliantie zitten. In beide gevallen zitten partijen met elkaar om de tafel om te praten over hun portfolio of de ontwikkelingen waar in zij zitten. Bij de vrijblijvende overleggen is het de onderzoeker opgevallen dat sommige ROC's liever gesprekken voeren met ROC's die niet in de buurt liggen. Ondanks dat er vrijwel geen concurrentie mentaliteit heerst, zijn er toch een paar bestuurders die hier niet van af kunnen stappen.

Naast de concurrentie mentaliteit is het ook zichtbaar geworden dat instellingen op het moment dat zij met elkaar om de tafel zitten gebruik maken van hun tactische vaardigheden. Een tweetal strategieën is de onderzoeker opgevallen. Een paar bestuurders hebben aangegeven dat zij de “ja zeggen en nee doen” strategie hanteren. Dit houdt in dat zij in de overleggen voornamelijk mee varen met de wind, maar op het moment dat de wegen scheiden wordt het beloofde niet uitgevoerd. De andere strategie is de zogenoemde “harde aanpak” waarin bestuurders duidelijk laten weten dat zij het niet eens zijn en daarom ook bepaalde taken niet uitvoeren.

Het persoonlijk contact intern in de organisaties verloopt via de lijn van interne overleggen. Deze overleggen worden doorgaans als formeel gekenmerkt, omdat er stukken en acties uit voortkomen. Ook hebben de bestuurders aangegeven dat zij het karakter van deze interne overleggen als informeel willen kenmerken, dit laatste is meer een gevoelskwestie.

Hier zien we dat het persoonlijk contact, het praten met de buitenwereld, belangrijker wordt geacht dan het inzien van onderzoeken en het bekijken van cijfers. Bij het formuleren van het opleidingsportfolio vinden bestuurders het zeer belangrijk om in contact te staan met de regio. Zij zien de regio als voelsprietten die goed kunnen aangegeven welke ontwikkelingen en gaande zijn momenteel, maar ook voor de toekomst. Het persoonlijk contact dat face-to-face plaatsvindt doet een beroep op de vaardigheden van bestuurders. Dit betekent dat als een bestuurders de vaardigheid van het kunnen interacteren met anderen niet onder de knie heeft, dit afbreuk doet aan de kennis die hij bezit. Dit kan in de praktijk leiden tot het maken van verkeerde keuzes, doordat de bestuurder zich alleen laat leiden door cijfers en onderzoeken. Dit betekent dat de cijfers en onderzoeken ten opzichte van face-to-face contact als minder betrouwbaar wordt gezien. Op het moment dat persoonlijk contact tot een andere uitkomst leidt dan de onderzoeken en cijfers, dan zullen de bestuurders de adviezen uit het persoonlijk contact opvolgen. Hierdoor zullen zij de onderzoeken en cijfers die zij geraadpleegd hebben naast zich neerleggen. Uit eerdere analyses is gebleken dat bestuurders elkaar bevestigen in wat zij denken, dit betekent dat zij dezelfde attitude hebben. De bestuurders bevestigen elkaar in wat zij denken, zij hebben hun eigen ideeën die sterk afwijken van dat van het ministerie.

6.3 Doorwerking in ruimere zin

Er is sprake van doorwerking in ruimere zin op het moment dat het initiële beleid zijn doorwerking kent in de keuzes en de handelingen van actoren (Zoete, 1997: p. 12-13; Spit en Zoete, 2006: p. 136-138). De doorwerking in ruimere zin wordt ook wel gedragsconformiteit genoemd, waarbij de nageschakelde actoren daadwerkelijk hun handelen hebben aangepast en afgestemd met het initiële beleid (De Lange, 1995: p. 59).

De vragen die hierbij beantwoord moeten worden zijn: Hebben de elementen uit kennis+ management een doorwerking in de keuzes en handelingen van bestuurders? En de vervolgvraag is of de keuzes en handelingen stroken met het initiële beleid?

Gedurende het onderzoek is gebleken dat de elementen kennis en management een grote invloed hebben op de keuzes en de handelingen van mbo-bestuurders. Waarbij de bestuurders zich er doorgaans niet van bewust zijn dat zij zich hierdoor primair laten leiden.

Hierboven is reeds beschreven op welke wijze de elementen van kennis en management invulling krijgen door bestuurders. Hierbij dient te worden vastgesteld dat de zes elementen van kennis en management elk hun eigen doorwerking hebben op het handelen van bestuurders, waarbij sommige elementen krachtiger zijn dan anderen.

Het element persoonlijk contact oefent ten opzichte van de andere vijf een grote invloed uit op de denkwijzen en het handelen van bestuurders. Zij zitten regelmatig om de tafel met onder andere het regionale bedrijfsleven, vmbo-scholen, de overheid en bestuurders van andere mbo-instellingen om van gedachten te wisselen. De bestuurders ervaren deze gesprekken grotendeels als leidend bij het vormgeven van hun opleidingsportfolio. De onderzoeker heeft geconstateerd dat dit contact belangrijk is, omdat de bestuurders de cijfers en onderzoeken die zij kunnen raadplegen achterhaald vinden en soms zelf niet betrouwbaar vinden. Het grote probleem hierin is dat zij vinden dat de beschikbare cijfers gebaseerd zijn op het verleden, terwijl de onderwijsmarkt zich moet richten op de toekomst.

De informatie die als belangrijk kan worden gekenmerkt voor bestuurders komen voort uit deze overleggen. De elementen informatie en het persoonlijk contact hebben grote invloed op de attitude van bestuurders. Dit ondersteunt het verhaal dat zij zich uiteindelijk meer laten leiden door het bedrijfsleven, dan door de onderzoeken en cijfers die zij kunnen raadplegen.

Samenvattend kan de onderzoeker constateren dat alle zes de elementen uit kennis en management hun doorwerking hebben op de keuzes en de handelingen van mbo-bestuurders. De verschillen zitten in de mate waarin deze elementen op zichzelf doorwerking hebben. Waarbij het persoonlijk contact en de informatie die hieruit voortvloeit gekenmerkt kunnen worden als de invloedrijkste elementen.

Door het bovenstaande kan de onderzoeker vaststellen dat de keuzes en handelingen van bestuurders beïnvloed wordt door de elementen kennis en management. Het is gebleken dat deze keuzes en daaruit voortvloeiend de handelingen langs het vastgestelde beleid van de regelopsteller wordt gelegd. Echter, de onderzoeker moet constateren dat dit doorgaans niet om het initiële beleid gaat. Vrijwel alle respondenten hebben te kennen gegeven dat zij op een andere manier aankijken tegen het initiële beleid genaamd macrodoelmatigheid. Het macrodoelmatigheidsbeleid is verbonden met de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB). De WEB is in het leven geroepen met als doel ervoor te zorgen dat beroepsopleidingen die worden aangeboden tot goede arbeidsperspectieven leiden op de arbeidsmarkt en dat de inhoud van de opleidingen bijdragen aan een brede beroepskwalificatie. Een deel van het initiële beleid namelijk de WEB wordt wel gevolgd, omdat bestuurders verplicht zijn door de wet om opleidingen aan te bieden die arbeidsmarktrelevant zijn. De onderzoeker moet constateren dat bestuurders hun handelingen hieraan spiegelen, omdat in de WEB sancties staan opgenomen tegen bijvoorbeeld het aanbieden van opleidingen die niet arbeidsmarktrelevant zijn. Echter, deze sancties zijn voor zover bekend voor de onderzoeker nog nooit toegepast bij de ondervraagde respondenten. Het is de onderzoeker opgevallen dat er geen consensus bestaat over de invulling van de definities van onder andere arbeidsmarktrelevantie, zorgplicht, macrodoelmatigheid en doelmatigheid, hierdoor treedt er vervorming op in het initiële beleid zoals vastgesteld door de regelopsteller. Dit heeft als gevolg dat bestuurders hun keuzes en handelingen rechtvaardigen langs de door henzelf gefabriceerde definities. Hierdoor moet de onderzoeker vaststellen dat de keuzes en handelingen

van bestuurders niet altijd afgestemd zijn op het initiële beleid van de regelopsteller. De bestuurders geven aan: *“Wij leiden op een verantwoorde wijze op voor de arbeidsmarkt”* (Instelling 1 t/m 24) waarmee zij aangeven dat zij het beste voor hebben met hun school en de leerlingen. Ook is aangegeven dat zij de definities te star vinden en deze niet werkbaar vinden in de praktijk. Hiermee rechtvaardigen zij de ombuiging van definities en daarmee van het initiële beleid.

Op de vraag of er sprake is van doorwerking in ruimere zin, kan de onderzoeker vaststellen dat hier tot op een bepaalde hoogste sprake van is. De onderdelen uit kennis en management hebben allemaal invloed op de keuzes en handelingen van bestuurders. Echter, de bestuurders spiegelen hun keuzes en handelingen alleen aan beleid waar zij zich verplicht aan moeten houden. Het gaat hierbij om verplichtingen waarbij zij in hun handelingsruimte beperkt worden. Hierbij is de WEB een belangrijke stok achter de deur. Hiermee kan worden vastgesteld dat niet wordt voldaan aan de zuivere vorm van doorwerking in ruimere zin (Zoete, 1997: p. 12-13; Spit en Zoete, 2006: p. 136-138; De Lange, 155: p. 59).

Hier zien we uit dat de keuzes en handelingen van bestuurders niet langs het initiële beleid wordt neergelegd, omdat bestuurders het niet eens zijn met de definiëring van de basisbegrippen hieruit. Dit kan verklaard worden door de afwijkende attitude die zij hebben, waarbij deze wordt vormgegeven door de informatie, ervaring en vaardigheden van bestuurders. Deze vier elementen vormen tezamen de definitie van kennis in dit onderzoek (Weggeman, 1997). Doordat er meer gebruik wordt gemaakt van ICT-technologieën, waaronder het internet, kunnen bestuurders op een snelle manier informatie tot zich nemen. Hierdoor is het voor bestuurders mogelijk om in een kort tijdsbestek kennis te nemen van verschillende onderzoeken en cijfers. Afhankelijk van de attitude van bestuurders, die gevormd wordt door informatie, ervaring en vaardigheden, is er een verschil merkbaar in de soorten informatiebronnen die geraadpleegd worden. Bestuurders hechten naast de informatie, veel waarde aan persoonlijk contact. Dit contact is voor hun zo belangrijk, omdat zij op basis van cijfers alleen geen keuzes maken. Dit betekent dat de onderzoeken en cijfers overschaduw worden door de persoonlijk interne en externe contacten. Dit betekent voor het opleidingsportfolio van de ROC en AOC instellingen, dat deze voornamelijk van invulling worden voorzien vanuit de vrije handelingsruimte van bestuurders en dat het persoonlijk contact wat bestuurders hebben een doorslaggevende rol heeft.

Hoofdstuk 7 Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord:

‘Van welke onderzoeken en cijfers maken mbo-bestuurders gebruik bij het formuleren van hun opleidingsportfolio en hoe kan deze keuze verklaard worden door de theorieën over kennis en kennismanagement en doorwerking?’

Alvorens de hoofdvraag van antwoord te voorzien zal eerst worden teruggegrepen op het conceptueel model waar ook conclusies uit voortvloeien. Na de conclusies zal de onderzoeker aandacht besteden aan de reflectie.

7.1 Conclusies

Handelingsruimte mbo-bestuurders

Op basis van de analyse kan geconcludeerd worden dat ROC en AOC mbo-bestuurders hun opleidingsportfolio voornamelijk vormgeven aan de hand van de vrije handelingsruimte die zij bezitten. De vrije handelingsruimte komt tot uiting door het zelfstandig kunnen nemen van beslissingen zoals welke opleidingen worden wel of niet opgenomen in het opleidingsportfolio. Tevens ervaren bestuurders de vrijheid om te beslissen met welke partijen zij om de tafel zitten en welke cijfers en onderzoeken zij raadplegen bij het vormgeven van hun portfolio. Hiermee kan worden vastgesteld dat door deze keuzevrijheid elke mbo-bestuurder een ander referentiekader heeft bij het vormgeven van zijn portfolio. Naast de vrije handelingsruimte hebben bestuurders ook verplichtingen waaraan zij zich moeten houden zoals de WEB, deze verplichtingen leggen beperkingen op in de handelingsruimte. Hierover kan geconcludeerd worden dat de verplichte handelingsruimte gevoelsmatig voor de bestuurders geen afbreuk doet aan hun autonomie.

De onderzoeker moet ook concluderen dat mbo-bestuurders in hun vrijheid het initiële beleid zoals vastgesteld door de regelopsteller oprekken. Doordat zij de definities openbreken, creëren zij meer autonomie voor zichzelf. Dit betekent concreet dat de definities uit het initiële beleid, waaronder macrodoelmatigheid, doelmatigheid en dergelijke, van andere invulling worden voorzien. Geconcludeerd kan ook worden dat zij door middel van hun autonomie de grenzen opzoeken in het macrodoelmatigheidsbeleid. Dit doen zij, omdat zij het niet eens zijn met definities uit het initiële beleid. De bestuurders hebben wel een verplichte handelingsruimte, maar doordat zij de definities openbreken, gaan zij hiermee om als ware het vrije handelingsruimte. Er vindt hiermee een verschuiving plaats van verplichte naar handelingsruimte autonomie.

Het oorspronkelijke beleid creëert een maakbare samenleving, terwijl de wereld helemaal niet zo maakbaar is volgens de bestuurders. De attitudes van de bestuurders sluiten op dit punt op elkaar aan. De bestuurders passen definities aan, omdat zij het niet eens zijn met de definities die het ministerie (de regelopsteller) hanteert. De huidige definiëringen zijn niet werkzaam in de praktijk. Bestuurders vinden dat de definities soepeler moeten zijn, immers het gaat om mensen en niet om machines die aangestuurd moeten worden.

De bovenstaande conclusie betreffende het openbreken van definities betekent ook iets voor de theorie. Voordat de onderzoeker begon aan de empirie dacht zij dat de verplichte handelingsruimte vast stond, bestuurders zouden hier niet omheen kunnen. Door de empirie is het zichtbaar geworden dat dit niet het geval is; bestuurders kunnen simpelweg de definities van het initiële beleid aanpassen en daardoor de verplichte handelingsruimte omzetten naar vrije handelingsruimte.

Kennis + Management

Kennis en management bestaan uit de volgende onderdelen: informatie, ervaring, vaardigheden, attitude, ICT-technologieën en persoonlijk contact.

Om tot het opleidingsportfolio te komen maken bestuurders gebruik van kennis. De onderzoeker kan op basis van de analyse vaststellen dat de attitude van mbo-bestuurders gevormd wordt aan de hand van de elementen informatie, vaardigheden en de ervaring die zij hebben. Bestuurders raadplegen niet alle informatie die beschikbaar is. Dit betekent dat er sprake is van een selectieve opname van informatie, waarbij voornamelijk de informatie wordt geselecteerd die past bij de visie van de bestuurder. Hiermee kan ook worden vastgesteld, dat informatie die niet past in de visie van de mbo-bestuurder weinig tot geen invloed zal uitoefenen op het opleidingsportfolio. De werkervaring van bestuurders heeft invloed op hoe zij aankijken tegen informatie en op welke manier zij hiermee omgaan. De ervaring oefent hiermee invloed uit op het selectiemechanisme van bestuurders. Geconcludeerd kan worden dat het opleidingsportfolio voor een deel is gebaseerd op basis van wat de bestuurder met betrekking tot zijn ervaring als betrouwbaar acht. De vaardigheden oefenen invloed uit op welke wijze de bestuurder tot zijn informatie komt. Uit het empirische onderzoek blijkt dat bestuurders hun informatie aangeleverd krijgen of dat zij zelfstandig op zoek gaan. Het zelfstandig op zoek gaan kan betekenen dat zij het internet op gaan of in contact proberen te treden met de buitenwereld. Geconcludeerd kan worden dat des te vaardiger de bestuurder is, des te breder is zijn informatiescoop. Waarbij zijn attitude sterk bepaald welke informatie hij tot zich zal nemen. De bestuurder creëert hier dus ook meer vrije handelingsruimte door de informatie die hij zelf heeft gevonden leidend te maken in de conclusies die hij trekt.

De ICT-technologieën, in het bijzonder het internet, maakt het voor bestuurders mogelijk om snel tot hun informatie te komen. Geconcludeerd kan worden dat bestuurders geen gebrek hebben aan informatie. Naast het verzamelen van informatie is het persoonlijk contact een belangrijke tegenhanger. Geconcludeerd kan worden dat cijfers en onderzoeken geen absolute waarheid vertegenwoordigen voor de bestuurders. Dit betekent dat zij bij het formuleren van hun opleidingsportfolio meer waarde hechten aan persoonlijk contact met de regio waarin zij zitten. Op het moment dat de cijfers en onderzoeken tot een ander uitkomst leiden dan het persoonlijk contact, zullen de bestuurders de adviezen van de regio opvolgen. Zij zijn immers de directe voelsprieten in de regio en kunnen beter inschatten welke ontwikkelingen er op het programma staan. Dit stuk sluit goed aan bij de bovenstaande conclusie, bestuurders selecteren op basis van hun attitude hun informatie. Onderzoeken en cijfers van de overheid hebben hiermee eigenlijk niet zoveel invloed, omdat zij niet matchen met de attitude van de bestuurders. Bestuurders

creëren op dit punt weer vrije handelingsruimte door de informatie die hijzelf vindt te laten prevaleren boven de informatie van anderen.

Opvallend is dat mbo-bestuurders waardering hebben voor elkaar. Dit betekent niet dat zij vinden dat anderen over hun portfoliobeleid gaan. Geconstateerd moet worden dat mbo-bestuurders vinden dat zij zelf over hun portfoliobeleid gaan. De informatie die zij hiervoor verzamelen is in eerste instantie bedoeld voor eigen gebruik. Mochten zij het nodig achten om van gedachten wisselen, dan zullen zij uit vrije beweging samenwerkingsverbanden aan gaan.

Uit de analyse kan geconcludeerd worden dat een aantal ROC's en AOC's een vergaande samenwerking kent die bekend is onder de noemer van strategische alliantie.

Bij het vormgeven van het opleidingsportfolio is er een discrepantie merkbaar tussen waar bestuurders waarde aan hechten. Een deel van de bestuurders vindt het belangrijk om zich te laten leiden door het regionale bedrijfsleven een ander deel zet haar leerlingen op de eerste plek. Geconstateerd kan worden dat er sprake is van een discrepantie, waarbij bestuurders op basis van hun attitude een keuze maken wat voor hun instelling het beste is. De onderzoeker heeft hiermee ook beproefd dat het regionale bedrijfsleven invloed uitoefent op het opleidingsportfolio van instellingen.

Geconcludeerd kan worden dat de attitude van de mbo-bestuurders afwijkt van die van het ministerie van OCW. Een concreet voorbeeld zijn de pretopleidingen waarbij de mbo-bestuurders van mening zijn dat deze leerlingen wel degelijk aan een baan komen. Geconcludeerd kan worden dat de houding en de gedachten van de bestuurders niet overeenkomen met de uitkomsten en onderzoeken die hierover gepubliceerd worden.

Doorwerking in ruimere zin

Op basis van de analyse moet de onderzoeker concluderen dat kennis en management hun doorwerking hebben in de handelingen en keuzes van bestuurders. Waarbij sommige elementen zwaarder wegen dan anderen. Het element persoonlijk contact en de informatie die hieruit voortvloeit kan gezien worden als het meest invloedrijke element. Op basis van de definitie van doorwerking in ruimere zin kan gesteld worden dat er geen sprake is van een zuivere vorm van doorwerking, omdat bestuurders hun keuzes en handelingen niet spiegelen aan het initiële beleid. Zoals reeds aangegeven worden de definities uit het initiële beleid verbogen, waardoor dit beleid niet meer dezelfde strekking heeft zoals bedoeld door de regelopsteller.

7.1.1 Beantwoording hoofdvraag

Dit brengt ons bij de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek. Allereerst zal worden ingegaan op het eerste deel van de hoofdvraag: ***'Van welke onderzoeken en cijfers maken mbo-bestuurders gebruik bij het formuleren van hun opleidingsportfolio'***. ROC en AOC mbo-bestuurders maken gebruik van verschillende onderzoeken en cijfers. Afhankelijk van hun attitude raadplegen zij allemaal iets anders. Dit is niet per definitie verkeerd, omdat zij in hun handelingsruimte vrij zijn om te bepalen welke onderzoeken en cijfers zij raadplegen. Uit het empirisch onderzoek is naar voren gekomen dat zij de volgende bronnen raadplegen: SBB, ROA,

DUO, UWV, CBS, JOB, MBO15, kenniscentra, ministerie, gemeente, provincie, Kamer van Koophandel, HBO Raad, MBO Raad, AOC Raad, Centrum Hoger Onderwijsinformatie, instroomgegevens VMBO, vakbladen en de brancheorganisaties. Geconcludeerd kan worden dat een groot deel van deze informatie geraadpleegd wordt door bestuurders om inzicht te krijgen in de ontwikkelingen in de eigen regio. Ook moet worden vastgesteld dat bestuurders strategisch gedrag vertonen een voorbeeld hiervan is het raadplegen van de onderzoeken van de SBB. Bestuurders vinden deze informatie niet betrouwbaar, omdat zij zich niet herkennen in de uitkomsten van de onderzoeken. Echter, zij raadplegen deze gegevens wel om in de loop van de tijd een trend te kunnen ontdekken en omdat het ministerie van OCW de SBB een bepaalde status heeft toebedeeld. Tevens kan geconcludeerd worden dat de houding van bestuurders over het algemeen betreffende onderzoeken en cijfers sceptisch is. Deze scepsis wordt veroorzaakt doordat de cijfers en onderzoeken momenteel geen toekomstbeeld geven. Er wordt gebruik gemaakt van gegevens uit het verleden.

Het laatste deel van de hoofdvraag is: ‘[...] **en hoe kan deze keuze verklaard worden door de theorieën over kennis en kennismanagement en doorwerking?**’ De keuze van mbo-bestuurders kan op basis van de theorieën kennis en management herleid worden naar hun attitude en het persoonlijk contact. De attitude van de bestuurders bepaald welke informatie zij wel of niet gaan raadplegen. Mochten zij informatie raadplegen die niet in lijn ligt met de visie van de bestuurder, dan zal met deze informatie weinig worden gedaan. Aangezien cijfers geen absolute waarheid verkondigen speelt het persoonlijk contact een doorslaggevende rol in het gebruiken van de informatie (onderzoeken en cijfers).

7.2 Reflectie

Hieronder reflecteert de onderzoeker op haar theoretisch kader, de gebruikte methoden en het conceptueel model. Als laatst zal worden ingegaan op de opbrengsten die dit onderzoek heeft opgeleverd.

In het theoretisch kader zijn verschillende theorieën aangedragen, waarbij de onderzoeker de keuze heeft gemaakt om bepaalde theorieën mee te nemen in het conceptueel model. Het gaat hierbij om de theorieën doorwerking in ruimere zin, handelingsruimte en kennismanagement. De onderzoeker heeft deze theorieën meegenomen, omdat deze op een juiste manier de verwachting ondersteunde. Achteraf is het opgevallen dat bepaalde theorieën die niet meegenomen zijn in het conceptueel model, door het empirisch onderzoek toch kunnen worden beantwoord. In de theorie is vastgesteld dat als de nageschakelde actoren in hun beleidsstukken gebruik maken van dezelfde terminologieën die ook gebruikt worden in het initiële beleid, er gesproken kan worden van formele conformiteit. Indien zij alleen de strekking van het rijksbeleid overnemen, dan valt dit onder de materiële conformiteit (De Lange, 1995: p. 58).

Door het empirisch onderzoek kan de onderzoeker concluderen dat alle mbo-bestuurders gebruik maken van de terminologieën zoals vastgesteld in het initiële beleid. Dit is tot uiting gekomen gedurende de interviews, zij zijn bekend met bijvoorbeeld de termen macrodoelmatigheid, doelmatigheid, zorgplicht en dergelijke en verwerken deze onderdelen in hun eigen strategische beleidsplannen. Er kan met andere woorden worden vastgesteld dat er

voor een deel sprake is van formele conformiteit, omdat de bestuurders de terminologieën van het initiële beleid overnemen. Echter, het is de onderzoeker opgevallen dat zij de betekenissen van terminologieën anders interpreteren of vervormen. Op dit punt kan worden vastgesteld dat zij zeker de strekking van het initiële beleid overnemen, er is met andere woorden sprake van materiële conformiteit. Hiermee wordt tegelijk voldaan aan de definiëring van doorwerking in beperkte zin. Waarbij het initiële beleid (inclusief de vervormingen door bestuurders) wordt overgenomen in de eigen beleidsnota's en plannen. Voor toekomstig onderzoek zou het goed zijn om deze notie mee te nemen, zodat deze verder kan worden verklaard.

Ook kan de onderzoeker naar aanleiding van het empirisch onderzoek vaststellen dat met oog op de doorwerking in ruimere zin er sprake is van het interactieve model van doorwerking (Parsons, 1995: p. 384). De onderzoeker heeft beproefd dat bestuurders op basis van hun inzichten, ervaring, overleggen tot een bepaalde toepassing van het beleid komen. Deze gedachte strookt met de theorie van Weggeman (1997) betreffende de opbouw van kennis die opgenomen is in het conceptueel model van dit onderzoek. Uit het empirisch onderzoek is ook naar voren gekomen dat bestuurders een bepaalde stabiliteit proberen te creëren in de dynamische wereld van de mbo. Hieruit is gebleken dat adviezen, bijvoorbeeld van de minister, zelden tot directe benutting leiden. Voor toekomstig onderzoek zou het nuttig zijn om het interactieve model van doorwerking verder in de empirie te onderzoeken. Op deze wijze kan meer empirisch inzicht worden verkregen in de mate van invloed van het interactieve model van doorwerking.

De onderzoeker is tevreden met het conceptueel model van dit onderzoek. Het is echter opgevallen dat dit model niet toegepast kan worden op het moment dat er gesproken wordt met mbo-bestuurders die laag in de organisatie zitten. Zij kunnen namelijk niet goed tot geen antwoord geven op de vragen die voortvloeien uit dit model. De onderzoeker denkt dat dit te maken heeft met de handelingsvrijheid van de desbetreffende bestuurder. Achteraf gezien zou de definiëring van mbo-bestuurder zich alleen moeten richten op bestuurders die aan de top zitten van de AOC en ROC instellingen. Het is belangrijk om vast te stellen dat als men onderzoek wil doen naar handelingsruimte, dan moeten mensen met dezelfde functie dan wel handelingsruimte worden geïnterviewd. Vanuit wetenschappelijk perspectief is het belangrijk om de interne validiteit te waarborgen, als dit niet gebeurt dan zullen de resultaten van het onderzoek niet (minder) valide zijn. Voor toekomstig of vervolgonderzoek raadt de onderzoeker aan hier notie van te nemen.

In dit onderzoek heeft de focus gelegen op het actorniveau (de mbo-bestuurders), voor een vervolgonderzoek is het interessant om de focus te leggen op de organisatiecultuur en structuur. Dit om te zien of deze elementen invloed hebben op de wijze waarop opleidingsportfolio's worden vormgegeven.

De onderzoeksmethoden van dit onderzoek waren een logisch voortvloeisel uit het conceptueel model. Het voordeel van het afnemen van semi-gestructureerde interviews was voor de onderzoeker dat zij veel diepgaande informatie kon loskrijgen bij de respondenten. Echter, deze manier van onderzoek vergt veel tijd en precisie. Alle vragen moeten namelijk op exact dezelfde manier gesteld worden. Voor dit onderzoek was het niet mogelijk om een kwantitatief onderzoek te verrichten, omdat er nog geen eerder onderzoek verricht was naar dit onderwerp en hiermee

het niet duidelijk was welke variabelen getoetst moesten worden. Dit onderzoek kan gezien worden als de nulmeting. Gedurende het onderzoek heeft de onderzoeker ervoor gekozen de interviews face-to-face af nemen, omdat zij heeft gemerkt dat er door de telefoon meer sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Aangezien dit verschijnsel niet wenselijk is, is zij vrijwel bij alle respondenten langs geweest. Achteraf terugkijkend op de respondenten is opgevallen dat zij veel beheersingsdrang hebben. Zij willen grip houden op de situatie, waarbij sommige bijvoorbeeld de transcripties van de interviews wilden herschrijven.

In het begin van dit onderzoek is vastgesteld dat er zowel met ROC's als AOC's gesproken zou worden over hun opleidingsportfolio. De onderzoeker is zich er van bewust dat op een gegeven moment vrijwel geen onderscheid meer is gemaakt tussen deze twee typen scholen en hun portfolio. Dit heeft maken met het feit dat uit het onderzoek is gebleken dat deze twee schoolsoorten qua gedachten op dezelfde golflengte zitten. Dit maakt dat, ondanks dat het portfolio van AOC's zich alleen op groene opleidingen focust, de uitkomsten van dit onderzoek voor beide schoolsoorten identiek zijn. De onderzoeker verwachtte dat de meningen van ROC en AOC bestuurders sterk van elkaar zouden verschillen en dit een doorwerking zou hebben op de inrichting van het opleidingsportfolio. Uit de empirie heeft de onderzoeker moeten concluderen dat dit niet het geval is. Daarnaast verwachtte de onderzoeker dat de cijfers en onderzoeken die ROC en AOC bestuurders raadplegen significant van elkaar zouden verschillen. Uit de empirie is gebleken dat er verschillen zijn, echter deze zijn als minutieus te kenmerken. Doordat de uitkomsten van dit onderzoek voor beide schoolsoorten identiek zijn, kan worden vastgesteld dat de conclusies uit dit onderzoek meer extern valide zijn dan oorspronkelijk aangenomen.

Hoofdstuk 8 Aanbevelingen

Dit hoofdstuk is het laatste onderdeel van dit onderzoek. Op basis van dit onderzoek zal de onderzoeker hieronder een vijftal aanbevelingen doen.

1. Deze aanbeveling is bedoeld voor het ministerie van OCW en de ROC en AOC mbo-bestuurders. Het is de onderzoeker opgevallen dat partijen langs elkaar heen praten en dat daarom het beleid macrodoelmatigheid en hiermee onderdelen uit de WEB niet optimaal kunnen functioneren. Het is belangrijk dat de definities van het macrodoelmatigheidsbeleid worden geherformuleerd. Dit betekent concreet dat het ministerie van OCW met de ROC en AOC bestuurders om de tafel moet gaan zitten en moet bespreken wat zij verstaan onder bepaalde begrippen. Er moet draagvlak worden gecreëerd, het opleggen van definities aan deze groep bestuurders werkt averechts, omdat er hierdoor vertroebeling optreedt in het initiële beleid. Aangezien het thema macrodoelmatigheid op dit moment een hot-item is, valt het aan te raden om dit gesprek binnen nu en een half jaar plaats te laten vinden.
2. De tweede aanbeveling richt zich op alle onderzoeksinstanties en het ministerie van OCW. Om de betrouwbaarheid van onderzoeken te verbeteren is het raadzaam om verschillende onderzoeken met elkaar te verbinden. Dit kan gebeuren door instanties gezamenlijk onderzoek te laten doen. Op deze manier ontstaat er consensus over de basisgegevens en wordt het voor de mbo-bestuurders makkelijker om deze onderzoeken te gebruiken. Momenteel gebeurt het nog teveel dat onderzoeken die hetzelfde onderzoeken een andere uitkomst hebben, dit zorgt voor verwarring en het gevoel van onbetrouwbaarheid bij bestuurders. Het ministerie van OCW kan in dit proces het best een faciliterende rol op zich nemen.
3. Deze derde aanbeveling richt zich tot de minister van OCW en de SBB. Het is zorgwekkend dat de mbo-bestuurders geen vertrouwen hebben in de onderzoeken van de SBB. De onderzoeker wilt de minister adviseren om de taken van de SBB onder de loep te nemen en waar mogelijk zich af te vragen of de onderzoeksactiviteiten van de SBB hier wel thuis horen. Mocht dit positief zijn, dan is het belangrijk om de kwaliteit van de onderzoeken van de SBB omhoog te halen, dit kan gebeuren door wetenschappelijke maatstaven te hanteren. Gezien de urgentie van deze aanbeveling lijkt het de onderzoeker raadzaam om dit tussen nu en een half jaar handen en voeten te geven.
4. Deze aanbeveling richt zich aan alle onderzoeksbureaus die onderzoek doen naar de ontwikkelingen in het mbo veld. De mbo-bestuurders hebben te kennen gegeven dat zij het prettig zouden vinden om meer onderzoeken in te zien die toekomstgericht zijn (langer dan vier jaar). Op deze manier krijgen bestuurders inzicht in de mogelijke toekomstige ontwikkelingen van opleidingen, sectoren en beroepen. Door deze informatie vroegtijdig te krijgen kunnen zij hun portfolio hierop inrichten.
5. De laatste aanbeveling is bedoeld voor het ministerie van OCW. Het is de onderzoeker opgevallen dat het regionale bedrijfsleven invloed uitoefent op de invulling van het opleidingsportfolio van mbo-instellingen. Het is belangrijk dat het ministerie van OCW de perverse effecten hiervan in de gaten houdt. Het is goed dat instellingen hun aanbod moeten

afstemmen op het regionale bedrijfsleven, echter het lijkt de onderzoeker niet de bedoeling dat de instellingen 'loopjongens' worden van het bedrijfsleven met de mentaliteit 'u vraagt wij draaien'. De focus moet liggen op de kwaliteit van de opleidingen en wat de leerling wil en/of kan studeren.

Bronnenlijst

Wetenschappelijke literatuur

- Bal, R., Bijker, W. E., en Hendriks, R. (2002). *Paradox van wetenschappelijk gezag. Over de maatschappelijke invloed van adviezen van de gezondheidsraad*. Den Haag: Gezondheidsraad.
- Bekkers, V.J.J.M. (2007). *Beleid in beweging*. Tilburg/Rotterdam. Lemma.
- Bekkers, V.J.J.M., Fenger, H.J.M., Homburg, V.M.F. en Putters, K. (2004). *Doorwerking van strategische beleidsadvisering*. Erasmus Universiteit Rotterdam en Universiteit van Tilburg.
- Boersma, B. (2006). *Management van kennis*. Assen. Van Gorcum.
- Borghans, L. en Heijke, H. (2001). Bevordert de WEB de macrodoelmatigheid van het beroepsonderwijs?: *Pedagogische studiën*, 78, 364-381.
- Davis, K. (1969). *Discretionary justice: A preliminary inquiry*. Louisiana State University Press. Baton Rouge.
- Faludi, A. en Hamnett, S.L. (1978). *Bouwen en plannen in onzekerheid; case-studies naar de totstandkoming van de gebouwde omgeving in Leiden*. Alphen aan den Rijn/Brussel. Samson Uitgeverij.
- Gerrichhauzen, J., Korsten, A. en Fijen, H. (2002). *Tijdschrift Bestuurswetenschappen*, 3, 1-5.
- Hupe, P.L. (2009). De autonomie van de vakman (m/v). Over regeldruk en handelingsruimte. In G. van den Brinke e.a. (red.), *Beroepstrots. Een ongekende kracht* (pp. 129-148). Amsterdam. Boom.
- Hupe, P.L. (2009). De werkvloer van de Wet maatschappelijke ondersteuning: Over regeldruk en gemeentelijke beleidsvoering. In S. Keuzenkamp (Ed.), *Decentralisatie en de bestuurskracht van de gemeente* (SCP Special, 45) (pp. 26-36). Den Haag. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Korsten, A.F.A. (1983). *Wat is goed genoeg?: benutting van onderzoek in overheidsbeleid*. Amsterdam. Uitgeverij Kobra.
- Lange, M.A. de. (1995). *Besluitvorming rond strategisch ruimtelijk beleid: verkenning en toepassing van doorwerking als beleidswetenschappelijk begrip*. Amsterdam. Thesis Publishers.
- Lips, M., Bekkers, V. en Zuurmond, A. (2005). *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid*. Utrecht. Lemma.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemma's of the individual in public services*. New York. Russell Sage Foundation.
- Nonaka, I. en Hirotaka, T. (1997). *De kennis creëerde onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam. Scriptum Management.
- Nooteboom, B. (1996). *Towards a cognitive theory of the firm. Issues and a logic of change*. Groningen. University of Groningen.
- Parsons, W. (1995). *Public policy: an introduction to the theory and practice of policy analysis*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Limited.

- Patton, M.Q. (1990). *Utilization-focused evaluation* (7^e ed.). Newbury Park. Sage publications.
- Ringeling, A.B. (1978). *Beleidsvrijheid van ambtenaren: het spijtoptantenprobleem als illustratie van de activiteiten van ambtenaren bij de uitvoering van beleid*. Alphen aan den Rijn. Samson Uitgeverij.
- Spijkervet, A. en Spek, R. van der. (2005). *Kennismanagement. Intelligent omgaan met kennis*. Utrecht. CSC Computer Sciences.
- Spit, T. en Zoete, P. (2006). *Ruimtelijke ordening in Nederland*. Den Haag. Sdu Uitgevers.
- Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen. Van Gorcum.
- Thiel van, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement. Inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam. Scriptum Management.
- Weggeman, M. (1997). *Organiseren met kennis. Oratie TU Eindhoven*. Schiedam. Scriptum Management.
- Zoete, P. (1997). *Stedelijke knooppunten: virtueel beleid voor een virtuele werkelijkheid?* Amsterdam. Thesis Publisher.

Ondersteunende literatuur

- AOC Raad. *De AOC Raad*. [<http://www.aocraad.nl/de-aoc-raad/>]. 22 juni 2013.
- Bertrand-Cloudt, D. Cörvers, F. Dijkman, S. en Thor J. van (2013). *Doelmatigheid mbo in de regio*. Utrecht: Research Centre for Education and the Labour Market.
- CBS. *Kernprognose 2011-2060: iets lagere bevolkingsgroei op korte termijn*. [<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/bevolkingstrends/archief/2012/2012-08-bt-kernprognose-2011-20160.htm>]. 22 januari 2013.
- DUO. *Wat is DUO?* [<https://www.duo.nl/particulieren/default.asp>]. 19 mei 2013.
- Inspectie van het Onderwijs. *Zorgplicht arbeidsmarktperspectief bij mbo-instellingen*. [http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Actueel_publicaties/2010/Zorgplicht+arbeidsmarktperspectief+bij+mbo+instellingen+printvriendelijk.pdf]. 06 februari 2013.
- Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt (KBA). *Macrodoelmatigheid van het opleidingsaanbod in het mbo*. [<http://www.onderwijsraad.nl/upload/publicaties/676/documenten/macrodoelmatigheid-van-het-opleidingsaanbod-in-het-mbo.pdf>]. 08 februari 2013.
- Kessels & Smit. *Onderzoeksrapport: Maak werk van kenniswerk!* [http://www.dekenniswerker.com/files/Onderzoeksrapport_instrumenten_kenniswerkers_nederlands1.pdf]. 13 februari 2013.
- Lubberman, J. Langejans, M. en Kemper, R. (2011). *Arbeidsmarktanalyse MBO*. Den Haag: Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt.

MBO Raad. *Onderwijsinstellingen*. [<http://www.mboraad.nl/?category/9091/Onderwijsinstellingen.aspx>]. 21 januari 2013.

MBO Raad. *Wat doet de MBO Raad?* [<http://www.mboraad.nl/?category/991/Wat+doet+de+MBO+Raad.aspx>]. 06 februari 2013.

NOS. *Minister wil 'preopleidingen' sluiten*. [<http://nos.nl/artikel/495779-minister-wil-preopleidingen-sluiten.html>]. 31 mei 2013.

Parlement en Politiek. *Kabinet-Rutte I (2010-2012)*. [http://www.parlement.com/id/vij7e8jky5lw/kabinet_rutte_i_2010_2012]. 03 februari 2013.

Parlement en Politiek. *Rutte: huidige kabinetsperiode duurt tot 2015*. [http://www.parlement.com/id/viu8hh1em4ve/nieuws/rutte_huidige_kabinetsperiode_duurt_tot]. 03 februari 2013.

Rijksoverheid. *Aantal mbo-opleidingen afgeslankt*. [<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/04/02/aantal-mbo-opleidingen-afgeslankt.html>]. 09 februari 2013.

Rijksoverheid. *Geschiedenis*. [<http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ocw/organisatie/geschiedenis>]. 06 februari 2013.

ROA. *Wat is ROA?* [<http://www.roa.unimaas.nl/>]. 19 mei 2013.

SBB. *Doelmatigheidsrapportages*. [<http://www.s-bb.nl/doelmatigheidsrapportages.html>]. 19 mei 2013.

SBB. *Door wie?* [<http://www.kwalificatiesmbo.nl/door-wie.html>]. 19 mei 2013.

SBO. *Krimp en Onderwijs*. [<http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/web-dossiers/krimp-en-onderwijs/>]. 19 mei 2013.

Stichting Adviesgroep Bestuursrecht. *Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB)*. [http://www.st-ab.nl/wetten/0467_Wet_educatie_en_beroepsonderwijs_WEB.htm]. 22 januari 2013.

VNG/SGBO. (1994). *Evaluatie van ABC-lokatiebeleid. Beoordeling van de formele en materiële doorwerking in de stadsgewesten*. Den Haag. VNG Uitgeverij.

Beleidsdocumenten en portfolio's

Alfa College. *Aanbod opleidingen*. [<http://www.alfa-college.nl/studenten/paginas/aanbod.aspx?r>]. 25 maart 2013.

Albeda College. *Locaties*. [<http://www.albeda.nl/organisatie/locaties.cfm>]. 31 maart 2013.

Albeda College. *Opleidingengids*. [<http://www.albeda.nl/deelnemer/opleidingengids.cfm>]. 31 maart 2013.

Albeda College. *Over het Albeda*. [<http://www.albeda.nl/sites/overhetalbeda/index.htm>]. 31 maart 2013.

Alfa College. *Over ons*. [<http://www.alfa-college.nl/overons/paginas/default.aspx>]. 25 maart 2013.

BVE. (2012). *Tabellenboek 2012. DUO data 1 oktober 2011*. Den Haag. OCW.

DaVinci College. *Mbo opleidingen (branche)*. [http://www.davinci.nl/site/index.php/opleiding/mbo/branche/art_design/]. 11 mei 2013.

Drenthe College. *Gezondheidszorg & Welzijn*. [<https://www2.drenthecollege.nl/Opleidingen/Vindeenopleiding2/GezondheidszorgWelzijn/tabid/376/Default.aspx>]. 26 maart 2013.

Drenthe College. *Horeca*. [<https://www2.drenthecollege.nl/Vindeenopleiding/Horecabroodenbanket/tabid/881/Default.aspx>]. 26 maart 2013.

Drenthe College. *Jongeren onderwijs*. [<https://www2.drenthecollege.nl/Jongerenonderwijs/Vindeenopleiding/tabid/170/Default.aspx>]. 26 maart 2013.

Drenthe College. *Kantoor, organiseren en administratie*. [<https://www2.drenthecollege.nl/Jongerenonderwijs/Vindeenopleiding/Kantoororganiserenenadministratie/tabid/357/Default.aspx>]. 26 maart 2013.

Drenthe College. *Ondernemen, verkopen en klanten*. [<https://www2.drenthecollege.nl/Vindeenopleiding/Ondernemenverkopenenklanten/tabid/873/Default.aspx>]. 26 maart 2013.

Drenthe College. *Techniek*. [<https://www2.drenthecollege.nl/Opleidingen/Vindeenopleiding2/Techniek/tabid/254/Default.aspx>]. 26 maart 2013.

Drenthe College. *Uniform en Veiligheid*. [<https://www2.drenthecollege.nl/Opleidingen/Vindeenopleiding2/Veiligheid/tabid/365/Default.aspx>]. 26 maart 2013.

Drenthe College. *Vrije tijd, beweging en sport*. [<https://www2.drenthecollege.nl/Opleidingen/Vindeenopleiding2/Vrijtijdensport/tabid/253/Default.aspx>]. 26 maart 2013.

Friese Poort. *Paspoort*. [<http://www.rocfriesepoort.nl/12940/paspoort/>]. 25 maart 2013.

Friesland College. *Vind de opleiding van je keuze*. [<http://www.frieslandcollege.nl/opleidingen>]. 12 mei 2013.

Gilde Opleidingen. *Opleidingen*. [<http://www.gildeopleidingen.nl/default.aspx?id=1002>]. 11 mei 2013.

Graafschap College. *Opleidingsoverzicht*. [<http://www.graafschapcollege.nl/Jongeren/Pages/default.aspx>]. 25 maart 2013.

Helicon Opleidingen. *Opleidingen*. [<http://www.helicon.nl/mbo/Opleidingen>]. 25 maart 2013.

Hoornbeeck College. *Hoornbeeck opnieuw beste ROC van Nederland*. [<http://www.hoornbeeck.nl/hoornbeeck/nieuws/hoornbeeck-opnieuw-beste-roc-van-nederland.aspx>]. 26 maart 2013.

Horizon College. *Sectoren*. [<https://www.horizoncollege.nl/>]. 26 maart 2013.

Koning Willem I College. *Wat is KWI voor een college?* [<http://www.kw1c.nl/wat-voor-een-school>]. 31 maart 2013.

Landstede. *Landstede MBO*. [<http://www.landstedembo.nl/MBO>]. 12 mei 2013.

Landstede. *Middelbaar beroepsonderwijs*. [<http://www.landstede.nl/Landstedegroep/LandstedeMBO-MensoAlting.html>]. 12 mei 2013.

Leeuwenborgh. *Al onze sectoren*. [http://www.leeuwenborgh.nl/aankomendstudenten/paginas/al_onze_sectoren.aspx]. 21 april 2013.

Lentiz Onderwijsgroep. *VMBO & MBO*. [<http://www.lentiz.nl/lifecollege>]. 25 maart 2013.

MBO Utrecht. *Opleidingsoverzicht*. [<http://www.mboutrecht.nl/opleidingen/>]. 11 mei 2013.

Nova College. *Vind je opleiding*. [http://www.novacollege.nl/mbo_opleidingen/alle_opleidingen/]. 21 april 2013.

OCW (2011). *Actieplan mbo Focus op Vakmanschap 2011-2015*. Den Haag. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

OCW. (2013). *Kamerbrief macrodoelmatigheid mbo*. Den Haag. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

OCW. (2008). *Kerncijfers 2008-2012*. Den Haag. Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap; i.s.m. directie kennis. [p. 12].

OCW. (2013). *Macrodoelmatigheid mbo (brief van minister naar Kamer 14 april)*. Den Haag. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

OCW. (2008). *Werken aan vakmanschap. Strategische agenda Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie 2008-2011*. Den Haag. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Onderwijs Inspectie. *Toezicht op Zorgplicht Arbeidsmarktperspectief*. [http://www.onderwijsinspectie.nl/binaries/content/assets/Actueel_nieuwsbrieven/2012/toezicht-op-zorgplicht-arbeidsmarktperspectief--2012.pdf]. 15 mei 2013.

Research Centre for Education and the Labour Market (ROA). (2013). *Arbeidsmarktrelevantie van grote MBO-opleidingen*. Maastricht. Maastricht University.

Research Centre for Education and the Labour Market (ROA). (2013). *Doelmatigheid mbo in de regio*. Maastricht. Maastricht University.

Research Centre for Education and the Labour Market (ROA). (2012). *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2011*. Maastricht. Maastricht University.

Research Centre for Education and the Labour Market (ROA). (2013). *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2012*. Maastricht. Maastricht University.

ROC Midden Nederland. *Mbo-opleidingen*. [<http://www.rocmn.nl/opleidingsaanbod/mbo-opleidingen>]. 02 mei 2013.

ROC Mondriaan. *Opleidingengids*. [<http://www.rocmondriaan.nl/lijsten/Download/Brochures/2013-2014/Algemene%20Opleidingengids.pdf>]. 12 mei 2013.

ROC van Amsterdam. *Alfabetische lijst*. [<http://www.rocva.nl/mbo/opleidingen/alfabetischelijst/pages/default.aspx>]. 11 mei 2013.

ROC van Amsterdam. *Mbo College Zuidoost*. [http://www.rocva.nl/mbo/contact/descholen/pages/fraijlemaborg_135.aspx]. 11 mei 2013.

ROC van Twente. *Ons onderwijsaanbod (MBO)*. [<http://www.rocvantwente.nl/site/home/onze-onderwijsafdelingen/middelbaar-beroepsonderwijs.html>]. 04 mei 2013.

SBB. (2013). *Doelmatigheidsrapportages (apart per sector en instellingen)*. Zoetermeer. SBB.

SBB. (2013). *Advies Escalatie*. Zoetermeer. SBB.

SBB. (2012). *Advies in hoofdlijnen over (macro)-doelmatigheid in het mbo*. Zoetermeer. SBB.

SBB. (2013). *Advies 'Werkwijze Doelmatigheid'*. Zoetermeer. SBB.

SBB. (2012). *Werkdocument feiten en cijfers voor de mbo-instellingen en sectoren*. Zoetermeer. SBB.

Scalda. *Colleges*. [http://www.scalda.nl/portal/page/portal/web/over_scalda/Colleges]. 13 april 2013.

Scalda. *Colleges van Scalda*. [<http://www.scalda.nl/portal/page/portal/web>]. 13 april 2013.

SOS Vakmanschap. (2012). *Monitor SOS Vakmanschap – editie 2012*. Utrecht.

WEB. *Wet Educatie en Beroepsonderwijs, Zorgplicht. (artikels 6.1.3, 6.1.4 en 7.4.8)*. [http://www.st-ab.nl/wetten/0467_Wet_educatie_en_beroepsonderwijs_WEB.htm] 19 mei 2013.

Wellant College. *MBO+ opleidingen*. [<http://www.wellant.nl/wellant-mbo/onze-scholen/wellantcollege-houten/onderwijs/wellant-mbo/mbo-opleidingen>]. 25 maart 2013.

Wellant College. *Onze opleidingen*. [<http://www.wellant.nl/wellant-mbo/onze-scholen/wellantcollege-houten/onderwijs/onze-opleidingen?pagina>]. 25 maart 2013.

Wellant College. *Onze scholen*. [<http://www.wellant.nl/wellant-mbo/onze-scholen#>]. 25 maart 2013.

Bijlagen

1. Respondentenlijst
2. Interviewleidraad

Bijlage 1. Respondentenlijst

Instellingen	Respondenten	Functie
AOC Helicon Opleidingen	Dhr. T. Koolen	Lid College van Bestuur
AOC Lentiz onderwijsgroep	Dhr. G. Kant Dhr. P. Lakens Mw. M. Cornelisse	Voorzitter College van Bestuur Directeur Life College Onderwijsmanager portfolio
AOC Wellant College	Dhr. J. van Honk	Directeur BDO
Alfa College	Dhr. L. Idema	Bestuurssecretaris
Friese Poort	Mw. E. Bruinsma	Hoofd Onderwijsbeleid
Graafschap College	Mw. S. Shkolnik	Lid College van Bestuur
Drenthe College	Mw. I. Donkervoort	Voorzitter College van Bestuur
Hoornbeek College	Dhr. A.G. Blonk	Voorzitter Directieteam
Horizon College	Dhr. J.H.G. van de Langenberg	Voorzitter College van Bestuur
Summa College	Dhr. A. Wintels	Voorzitter College van Bestuur
Albeda College	Dhr. H. Dekkers	Lid College van Bestuur
Koning Willem I College	Mw. J. Noordijk	Lid College van Bestuur
Scalda	Dhr. G. van der Brugge	Lid College van Bestuur
Leeuwenborgh	Mw. B. Wijshoff Mw. C. Langen	Directeur Loopbaanportaal en sector Educatie Voorzitter College van Bestuur
Nova College	Dhr. E. van den Berg	Lid College van Bestuur
ROC Midden-Nederland	Dhr. M. Poort	Marketing consultant adviseur
ROC van Twente	Dhr. G.T. Rikken Dhr. P.J.M. Weusthof	Projectleider Onderwijs en Kwaliteitszorg Hoofd Onderwijs en Kwaliteitszorg
Da Vinci College	Dhr. P.H.J. Vrancken	Voorzitter College van Bestuur
ROC van Amsterdam	Mw. C. Willems Dhr. E.C.M. de Jaeger	Directeur PR, Communicatie en Marketing Voorzitter College van Bestuur
Gilde Opleidingen	Dhr. A.H.M. Berkers	Beleidsmedewerker College van Bestuur
MBO Utrecht	Mw. A.H. van der Wind Dhr. J.J.M. Schobben	Voorzitter College van Bestuur Bestuursadviseur
Landstede	Dhr. Dhr. R. van Kessel Dhr. H. van Werven Mw. L. Heuvink	Voorzitter College van Bestuur Directeur Communicatie, Marketing en Strategie Beleidsmedewerker bestuursdienst
Friesland College	Dhr. H. Kuiper	Informatiemanager
Mondriaan	Mw. J.C. Leenhouts Dhr. H.C. de Bruijn	Voorzitter College van Bestuur Lid College van Bestuur

Bijlage 2. Interviewleidraad ROC's en AOC's

Tijd	Inhoud
00.00-0.05 min. (5 min.)	<p>INLEIDING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorstellen • Afstudeeronderzoek EUR, in opdracht van het ministerie van OCW • Onderwerp: welke onderzoeken/cijfers raadplegen mbo-bestuurders bij het formuleren van hun opleidingsportfolio. • Duur interview: circa 90 minuten
0.05-0.15 min. (10 min)	<p>INTRODUCTIEVRAGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kunt u een omschrijving geven van uw functie? (<i>ervaring</i>) • Hoe bent u op deze positie terecht gekomen? (welke opleiding = <i>ervaring</i>) • Hoe lang zit u al in deze functie? (<i>ervaring</i>) • Hoe zit uw opleidingsportfolio in elkaar? • Verhouding BOL/BBL opleidingen? • Heeft u al eerder in uw carrière besluiten moeten nemen over portfolio's?
0.15-0.85 min (70 min)	<p>TOPIC LIJST + BIJBEHORENDE VRAGEN</p> <p>Handelingsruimte</p> <p><i>Autonomie</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoeveel vrijheid ervaart u om zelfstandig keuzes te maken omtrent het opleidingsportfolio? 2. Heeft u het gevoel dat er sturende factoren of leidende overwegingen zijn die invloed hebben op uw keuzes en handelen? Focus: geremd door regelopstellers <p><i>Verplicht</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 3. zijn uw keuzes en handelingen betreffende het portfolio te herleiden naar specifieke nota's, beleidstukken die door de regelopstellers zijn opgesteld? Focus: zowel binnen als buiten de instelling! 4. Worden uw keuzes/beslissingen omtrent het opleidingsportfolio gecontroleerd door de regelopsteller(s)? <p>Kennis + management</p> <p><i>Informatie</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Welke informatie raadpleegt u bij het vormgeven van uw portfolio? <ol style="list-style-type: none"> a. Arbeidsmarktinformatie van de gemeente b. CBS cijfers c. SBB onderzoeken d. Onderzoeken van kenniscentra e. Eigen onderzoek scholen; imago onderzoeken onder scholieren, onderzoek stage mogelijkheden. 6. Hoe komt u aan uw informatie? 7. Is de informatie deelbaar met uw collega's? <p><i>Ervaring</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Hoe lang zit u al in deze functie? 9. Welke opleiding(en) heeft u gedaan?

	<p>10. Staat u veel in contact met collega's?</p> <p><i>Vaardigheden</i></p> <p>11. Welke voorbereidingen treft u voordat u uw portfolio gaat vormgeven.</p> <p>12. Op welke wijze vergaart u uw informatie omtrent het opleidingsportfolio?</p> <p>13. Op welke manier overtuigt u uw medewerkers en collega's dat de beste koers is voor de organisatie?</p> <p><i>Attitude</i></p> <p>14. Wat vind u van alle cijfers en onderzoeken die u kunt raadplegen bij het vormgeven van uw portfolio.</p> <p>15. Bent u als instelling opzoek naar een evenwichtige afweging tussen de onderwijsarbeidsmarkt, toegankelijkheid en efficiency?</p> <p><i>Data (ICT) technologieën</i></p> <p>16. Maakt u gebruik van speciale websites om bepaalde onderzoeken en cijfers te raadplegen?</p> <p>17. Is de informatie waar de bestuurders naar op zoek zijn wel aanwezig?</p> <p>18. Op welke manier krijgt u uw informatie aangeleverd van partners (bijv. SBB)?</p> <p><i>Persoonlijke contact</i></p> <p>19. Op welke wijze vindt er afstemming plaats over de invulling van het opleidingsportfolio? Focus: zowel intern als extern!</p> <p>20. Hecht u veel waarde aan persoonlijk overleg over uw opleidingsportfolio (informele setting)?</p> <p>21. Op welke wijze wordt er met elkaar in de organisatie gecommuniceerd over het opleidingsportfolio? (e-mail, face to face e.d.)?</p> <p>22. Bespreekt u de opbouw van uw portfolio met uw omgeving zoals met andere mbo-bestuurders? Focus: op welke momenten gebeurt dit?</p> <p><i>Antwoorden verifiëren en samenvatten</i></p>
	<p>AFSLUITING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opmerkingen: Andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview. • Wilt u een transcript van het interview, zodat checken op feitelijke onjuistheden? • Mag uw naam opgenomen worden in respondentenlijst? • Bedanken.