

# Gedeelde sturing

**Regionaal samenwerken voor  
een betere aansluiting tussen  
mbo en arbeidsmarkt**

**Nederlandse  
School voor  
Openbaar  
Bestuur**

**Annemarie van der Wilt  
Tijs van de Vijver  
Laura Schröer**

**Jessie Samwel  
Wiljan Hendrixx  
Nancy Chin-A-Fat**



### **Annemarie van der Wilt MSc**

is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Eerder heeft zij onderzoek gedaan naar crisismanagement in de publieke sector aan de Universiteit Leiden.

### **Tijs van de Vijver MA**

is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

### **Laura Schröer MSc**

is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. In haar onderzoek richt zij zich onder andere op de samenwerking tussen overheden, transities en het signalerend vermogen van overheidsinstanties.

### **Jessie Samwel MSc**

is onderzoeker en opleidingsmanager bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

### **Dr. Wiljan Hendriks**

is senior onderzoeker en docent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. In zijn onderzoek richt hij zich met name op de uitdagingen die ontstaan in het samenspel van overheidsorganisaties, publieke professionals en burgers.

### **Nancy Chin-A-Fat MSc**

is manager onderzoek en onderwijs bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Zij coördineert de verschillende onderzoeksprojecten en is als onderzoeker betrokken bij voornamelijk politiek- bestuurlijke, complexe vraagstukken.

*De auteurs bedanken Leon Bizzocoli voor zijn ondersteunende werkzaamheden in het onderzoek.*

# Inhoudsopgave

---

## 1. Inleiding → 3

### 1.1 Leeswijzer → 5

## 2. Sturing op een betere aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt → 7

### 2.1 Drie sturingsperspectieven → 7

### 2.2 Een korte geschiedenis van sturing in het mbo → 9

### 2.3 Naar een sociaal-maatschappelijk perspectief: het versterken van de regionale uitvoeringskracht → 13

## 3. De regionale uitvoeringskracht → 15

### 3.1 Juridisch perspectief: wedijveren met een economische logica → 15

### 3.2 Economisch perspectief: prikkels en belangen → 20

### 3.3 Sociaal-maatschappelijk perspectief: het (on)vindbaar gedeeld belang → 23

### 3.4 Voorbij de drie perspectieven: samenwerkingsmoeilijkheden en -mogelijkheden → 27

## 4. Slotbeschouwing: het belang van balans en volgorde → 30

### 4.1 Sturingsperspectieven op scherp → 31

### 4.2 Verdeling binnen én tussen regio's → 36

## Eindnoten → 39

# 1. Inleiding

*Woningen isoleren, zonnepanelen plaatsen, warmtepompen installeren – voor de energietransitie zijn vakmensen onmisbaar. Maar een tekort aan technisch personeel zit de energietransitie in de weg. Nederland heeft zich gecommitted aan de doelstelling om in 2030 de helft minder CO<sub>2</sub> uit te stoten dan in 1990. Dat doel is ambitieus en vraagt dat we snel overschakelen op elektriciteit uit hernieuwbare bronnen, maar die omschakeling kan niet zonder technisch personeel, voornamelijk op mbo-niveau. Eind 2023 waren er al ruim 60.000 onvervulde vacatures in de technieksector; daarbovenop komt de berekening van het Planbureau voor de Leefomgeving die laat zien dat nog eens 23.000 tot 28.000 extra technici nodig zullen zijn. Waar moeten al die technische handen vandaan komen? Het beantwoorden van die vraag is cruciaal in het licht van de klimaatuitdaging waar Nederland voor gesteld staat.<sup>1</sup>*

In heel Nederland is momenteel een tekort aan vakmensen; de techniek-, klimaat- en energiesector is daarin niet uniek. Ook in andere sectoren, zoals de woningbouw, de zorg, het onderwijs, veiligheid, de kinderopvang en digitalisering dreigen personeelstekorten voor problemen te zorgen of doen dat al.<sup>2</sup> Omdat het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en de beroepspraktijk sterk met elkaar verweven zijn, wordt in deze context van krapte op de arbeidsmarkt naar het mbo gekeken. Het mbo heeft immers een belangrijke rol in het opleiden van vakmensen, met name voor sectoren met arbeidstekorten.

Maar de instroom, de groep die vanuit het mbo op de arbeidsmarkt terecht komt, is momenteel niet afdoende. Dit heeft te maken met de vergrijzing, maar ook met het feit dat steeds minder jongeren voor het mbo kiezen.<sup>3</sup> In de technieksector zorgt dit bijvoorbeeld voor een mismatch tussen vraag en aanbod: jongeren volgen niet de opleidingen waar de arbeidsmarkt om vraagt. Technici stromen steeds vaker in vanuit het hoger beroepsonderwijs (hbo) en universitaire opleidingen, terwijl de grootste vraag naar technici op mbo-niveau is. Dat leidt tot een jacht op personeel en een gespannen arbeidsmarkt. Het is dan ook niet voor niets dat de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) oproept tot een herwaardering van het mbo.<sup>4</sup> De teruglopende studentenaantallen stellen het mbo voor grote uitdagingen: hoe zorg je voor vakkrachten die zijn opgeleid met oog op wat nodig is op de arbeidsmarkt? Daarbij gaat het niet alleen om jonge studenten die na de middelbare school een mbo-opleiding gaan volgen, maar ook om volwassenen die zich willen laten bij- en omscholen.

Arbeidstekorten spelen in heel Nederland, maar het verschilt per regio sterk in welke sectoren de vraag het grootst is. In de regio Gorinchem is er bijvoorbeeld veel vraag vanuit de bouwnijverheidssector, in Noord-Limburg vanuit de sector vervoer en opslag en in de Achterhoek vanuit de industrie-sector.<sup>5</sup> Vanwege deze verschillen wordt in toenemende mate in, door en voor 'de regio' gezocht naar oplossingen om de krapte op de regionale arbeidsmarkt tegen te gaan. Zo gaan mbo-instellingen steeds vaker allianties aan met hbo-instellingen, middelbare scholen, het regionale bedrijfsleven, lokale overheden en andere regionale partners om te komen tot oplossingen voor de tekorten. Deze beweging op regionaal niveau past goed bij het grotere maatschappelijke vraagstuk dat speelt. Eerder onderzoek in opdracht van de Commissie Macrodoelmatigheid MBO (CMMBO) wijst bijvoorbeeld uit dat de positie van het mbo en de bredere context van spanningen op de regionale arbeidsmarkt niet los van elkaar gezien kunnen worden: arbeidsmarktbeleid kan niet bestaan zonder economisch beleid en regionale bedrijvigheid; economische groei is afhankelijk van goed opgeleide professionals en een goed functionerende arbeidsmarkt.<sup>6</sup>

Ook 'Den Haag' speelt in op deze ontwikkeling van regionalisering. Om de aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt te verbeteren, wil het ministerie van OCW samenwerking in de regio meer stimuleren. Scholen, werkgevers en regionale overheden kunnen via de subsidieregeling Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF) aanvragen indienen om de aansluiting van het mbo op de arbeidsmarkt te verbeteren. De minister stelt voor de periode 2024-2027 via het RIF een totaalbedrag van € 120 miljoen beschikbaar en geeft daarbij aan dat samenwerkingsverbanden meer ruimte krijgen om op basis van de eigen specifieke regionale of sectorale context een invulling te kiezen.<sup>7</sup>

De praktijk van het regionaal laten aansluiten van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt blijkt echter weerbarstig. Regionale samenwerkingsverbanden blijven geregeld steken in goede bedoelingen, ondanks het enthousiasme waarmee mbo-instellingen, bedrijven en lokale overheden de samenwerking aanvangen. De vraag die dit oproept is waarom dit (soms) het geval is en wat er nu voor zorgt dat sommige regionale samenwerkingsverbanden wél van de grond komen maar andere niet? Oftewel: hoe kan de regionale uitvoeringskracht worden versterkt om er zo voor te zorgen dat het mbo en de arbeidsmarkt beter op elkaar aansluiten en welke rol hebben landelijke partijen daarin?

## 1.1 Leeswijzer

In dit essay gaan we nader in op regionale samenwerkingen waarin mbo's aansluiting op de arbeidsmarkt organiseren, en onderzoeken we welke factoren bijdragen aan de regionale uitvoeringskracht. Dit onderzoek is een van de periodieke, themagerichte onderzoeken van de CMMBO. De CMMBO onderzoekt en adviseert over de uitvoering van de zorgplichten, het arbeidsmarktperspectief en de doelmatigheid van het mbo en de opleidingen die daar worden aangeboden. Het doel van de commissie is het bevorderen van een doelmatiger aanbod van opleidingen in het mbo, een aanbod dat aansluit op de vraag van de arbeidsmarkt en het vervolgonderwijs.<sup>8</sup>

De focus van dit onderzoek is op wat regionale initiatieven helpt of juist belemmert bij het samen voor elkaar krijgen van een betere aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt, en wat de rol van landelijke partijen, met name de overheid, hierin is. We hebben hiertoe een literatuur- en documentstudie verricht. Daarnaast hebben we een viertal cases onderzocht van regionale samenwerking tussen mbo-instellingen, bedrijven, lokale overheden en andere partners gericht op een betere aansluiting tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt in de regio. De vier cases die we hebben onderzocht zijn: het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Bio Sciences Leiden, DNA Noord-Nederland, het Techniek College Rotterdam en de Zwolse Koers. We hebben in totaal 22 gesprekken gevoerd met betrokkenen bij deze regionale samenwerkingsverbanden en met verschillende experts in het mbo-veld.

**Tabel 1. Vier regionale samenwerkingsverbanden om het mbo en de arbeidsmarkt in de regio op elkaar aan te laten sluiten.**

<p><b>Techniek College Rotterdam</b>  Het Techniek College Rotterdam is een samenwerkingsschool van de mbo-instellingen Albeda en Zadkine, gericht op innovatief technisch onderwijs dat is afgestemd met de arbeidsmarkt-regio Rotterdam-Rijnmond.</p>	<p><b>Zwolse Koers</b>  Onder de Zwolse Koers werken mbo-instellingen Deltion en Landstede Groep en Hogeschool Windesheim samen om in co-creatie met het werkveld professionals op te leiden binnen het economisch proces en kennisontwikkeling.</p>
<p><b>CIV Bio Sciences (Leiden)</b>  Het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Bio Sciences is een samenwerkingsverband van onder andere mboRijnland, bedrijven in de bio-sciences-sector gevestigd op het Leiden Bio Science Park, de stichting Leiden Bio Science Park en de gemeente Leiden. De partijen van het CIV werken samen op vier lijnen: co-creatie van hybride en flexibel onderwijs; onderzoek in practoraat; versterken imago Bio Sciences; en Leven Lang Ontwikkelen.</p>	<p><b>DNA (Noord-Nederland)</b>  DNA is een samenwerking tussen mbo-instellingen Drenthe College, Noorderpoort, en Alfa-college, gericht op het vraaggestuurd samenbrengen van onderwijs en arbeidsmarkt rondom vier transities: van lineair naar circulair, van fossiel naar duurzaam, van zorg naar positieve gezondheid en van analogoog naar digitaal.</p>

De opbouw van dit essay is als volgt. In hoofdstuk 2 schetsen wij drie perspectieven voor het bezien van sturing op regionale samenwerkingen: een *juridisch perspectief*, een *economisch perspectief* en een *sociaal-maatschappelijk perspectief*. We zetten de overheidssturing op het beroepsonderwijs door de jaren heen uiteen en bezien hoe de nadruk op de verschillende sturingsperspectieven zich heeft ontwikkeld. In hoofdstuk 3 richten we ons op het heden en geven we onze bevindingen weer over wat regionale samenwerkingsverbanden helpt of juist belemmert bij het samen voor elkaar krijgen van een betere aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt. Tot slot gaan we in hoofdstuk 4 in op wat dit betekent voor de rol van de landelijke overheid en welke sturingsopties zij heeft om de regionale uitvoeringskracht te versterken.



## 2. Sturing op een betere aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt

### 2.1 Drie sturingsperspectieven

Publieke waarden komen zelden vanzelf tot uitdrukking. Dat vergt het actief handelen van één of meerdere (publieke) organisaties en individuen en het nemen van eigenaarschap. Het is dan ook niet voor niets dat de landelijke overheid als democratisch gelegitimeerde partij zich een sterk sturende rol toe-eigent in het proces van het articuleren van deze waarden en het aanmoedigen of toebedelen van eigenaarschap om ze ook daadwerkelijk verwezenlijkt te zien. Sturing op het realiseren van publieke waarden kan op verschillende manieren vorm krijgen. Op basis van de belangrijkste sturingsfilosofieën of -paradigma's in de bestuurskunde kunnen we drie verschillende grondvormen onderscheiden: sturing via regels en procedures; sturing via economische doelstellingen en prikkels; en sturing via moreel appèl en gedeelde verantwoordelijkheid.<sup>9</sup> Oftewel: een juridisch perspectief, een economisch perspectief en een sociaal-maatschappelijk perspectief.

#### **Juridisch perspectief**

De kernwaarden van het juridisch perspectief resoneren met de belangrijke rechtstatelijke principes van rechtmatigheid en legitimiteit. Sturing is binnen dit perspectief voornamelijk een kwestie van het adequaat toebedelen van taken, bevoegdheden en plichten. Dat dient te gebeuren via heldere en navolgbare procedures die uiteindelijk ook democratisch gelegitimeerd zijn doordat zij zijn vastgelegd in wet- en regelgeving. De wet stelt daarmee een kader en maakt het zodoende enerzijds mogelijk voor betrokken partijen om activiteiten te verrichten, maar vormt anderzijds ook de begrenzing ervan. De allocatie van publieke middelen is het gevolg van bureaucratische mechanismen. Indien verantwoordelijkheden niet worden waargemaakt, bijvoorbeeld doordat doelstellingen niet worden behaald of middelen onrechtmatig worden besteed, kan dit worden afgedwongen of gecorrigeerd via handhaving en sanctionering door daartoe bevoegde organen.

### **Economisch perspectief**

In het economisch perspectief draait het veel meer om het bereiken van resultaten via het uitvoering geven aan vooraf gedefinieerde en overeengekomen opdrachten of targets. Sturing heeft zo beschouwd meer het karakter van een 'zakelijk contract'. De gevolgde wet- en regelgeving met bijbehorende procedures hebben binnen dit perspectief niet primair de focus: met name de geleverde prestaties staan centraal. De bijbehorende processen dienen daarbij zo efficiënt en effectief mogelijk ingericht te worden. Voor de verdeling van publieke middelen is met name voor marktmechanismen een belangrijke rol toebedeeld, waarbij overheden sturen op prestaties en economische prikkels inbouwen die inzet waarderen. De spreekwoordelijke afrekening krijgt bij gebrekkig geleverde prestaties door betrokkenen veelal letterlijk gestalte door middel van economische sanctionering.

### **Sociaal-maatschappelijk perspectief**

Bij het sociaal-maatschappelijk perspectief verschuift het primaat van sturing veel meer weg van de landelijke overheid en richting andere partijen in de samenleving. Publieke waarden worden gerealiseerd, omdat andere partijen in de samenleving het belangrijk vinden om bepaalde zaken te verwezenlijken. Sturing is voor de landelijke overheid in dit perspectief niet *top-down*, maar krijgt eerder *bottom-up* vorm doordat het perspectief verschuift naar dat de landelijke overheid aansluit bij datgene wat er is of wat zich vormt. Afspraken die partijen onderling maken worden soms nog steeds vastgelegd in contracten, maar ideaaltypisch eerder in convenanten of samenwerkingsakkoorden. De allocatie van publieke middelen gebeurt daarbij niet voorschrijvend, maar wordt in samenspraak besloten. De landelijke overheid heeft daarbij vooral als belangrijke taak om condities te scheppen die het voor anderen mogelijk maken om publieke waarde te creëren. Ook de verantwoordingsrelatie verschuift van iets dat tussen de landelijke overheid en andere organisaties ingericht was, naar iets dat vooral ook tussen betrokken partijen georganiseerd wordt.

We vatten de drie perspectieven samen in tabel 2, waarbij we ze op verschillende dimensies tegen elkaar afzetten. Het is daarbij op voorhand echter belangrijk te beseffen dat de drie perspectieven elkaar in de praktijk niet uitsluiten; het is niet óf het één óf het ander. Het zijn ideaaltypen die het mogelijk maken om mogelijkheden en moeilijkheden op het vlak van sturing op publieke waarden inzichtelijk en daarmee bespreekbaar te maken.

**Tabel 2. Drie perspectieven op sturing<sup>o</sup>**

	<b>JURIDISCH</b>	<b>ECONOMISCH</b>	<b>SOCIAAL- MAATSCHAPPELIJK</b>
<i>Kernwaarden</i>	Legitimiteit, rechtmatigheid, objectiviteit, gelijkheid, stabieleit	Prestatie, effectiviteit, efficiëntie, flexibiliteit	Diversiteit, openheid, transparantie, vertrouwen, participatie
<i>Rationaliteit</i>	Bureaucratisch, legalistisch	Economisch, bedrijfsmatig	Co-creatie, samenwerkend
<i>Sturing</i>	Regulerend	Stimulerend	Faciliterend
<i>Instrumentarium</i>	Regels en kaders	Prikkels	Ondersteuning
<i>Relatie</i>	Principaal en agent(en)	Opdrachtgever en opdrachtnemer(s)	Partners

## **2.2 Een korte geschiedenis van sturing in het mbo**

De wens om beroepsopleidingen en arbeidsmarktfragen beter op elkaar aan te laten sluiten is niet nieuw. De verhoudingen tussen overheden, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven hebben door de tijd heen een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt. Veranderende maatschappelijke prioriteiten, schuivende beleidsprioriteiten en ontwikkelingen in de aard van het werk (en daarmee de arbeidsmarkt) hebben onherroepelijk hun weerslag gehad op het denken over en de praktijk van het mbo. In deze paragraaf gaan we verder in op hoe sturing in het mbo zich heeft ontwikkeld en welke vormen van sturing daarbij de nadruk hebben gekregen. Voortbouwend op eerder werk<sup>11</sup> kunnen we een viertal perioden van sturing op een betere aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt onderscheiden.

### **Voor 1996: van opleiden voor ontplooiing naar opleiden voor arbeidsmarkt**

Het middelbaar beroepsonderwijs kent zijn oorsprong in particuliere vakopleidingen. Met de Nijverheidswet van 1919 krijgen deze vakopleidingen in Nederland een wettelijke status. In de periode van 1920 tot 1945 verdrievoudt het aantal studenten dat de opleidingen volgt.<sup>12</sup> Tijdens de wederopbouw ontstaat een grote vraag naar technische vakmensen, waardoor het mbo zich in de jaren na de Tweede Wereldoorlog ontwikkelt tot een steeds grotere onderwijsstroming naast het algemeen vormend onderwijs. Bedrijven nemen daarbij initiatief om studenten de nodige vakkennis te leren.<sup>13</sup> In de

jaren zestig en zeventig krijgt het beroepsonderwijs met de komst van de Wet op het Voortgezet onderwijs (1968), ook wel de ‘Mammoetwet’<sup>1</sup> genoemd, zijn officiële plek in het onderwijsstelsel. De ambitie die is geformuleerd in deze wet, is om naast een aanbod van algemeen vormend onderwijs ook een voorbereiding te bieden op geschoolde beroepen.<sup>14</sup> De individuele ontplooiing van studenten staat daarbij voorop, wat betekent dat de invloed van het bedrijfsleven op het beroepsonderwijs beperkt moet blijven.

De beperkte invloed van het bedrijfsleven op het beroepsonderwijs in de periode die volgt, zorgt echter voor onrust binnen het bedrijfsleven. Bedrijven hebben het gevoel steeds verder weg te staan van de beroepsopleidingen. Deze periode wordt dan ook gekenmerkt door een zekere vervreemding tussen arbeidsmarkt en beroepsonderwijs.<sup>15</sup> Mbo-studenten zouden volgens het bedrijfsleven minder gekwalificeerd zijn voor bestaande functies en onvoldoende kennis hebben van de heersende arbeidsverhoudingen. De directe werving en selectie van nieuwe krachten voor bedrijven wordt moeilijker door de gevoelde afstand.<sup>16</sup>

### **1996 – 2005: van centrale sturing naar zelfsturing**

Het stagneren van de economische groei in de jaren tachtig versterkt de roep vanuit bedrijven om meer verbinding tussen zelfontplooiing en de vraag naar geschoolde arbeidskrachten. Door de snelgroeiende werkloosheid onder schoolverlaters neemt ook de vraag om autonomie vanuit de onderwijssector zelf toe. Dit zorgt voor een ontwikkeling waarin beleid meer op hoofdlijnen wordt gemaakt om instellingen meer autonomie in de uitvoering te geven.<sup>17</sup> In respectievelijk 1983 en 1990 brengen de commissies-Wagner en -Rauwenhoff het economisch-utilitair perspectief in als dominant perspectief voor het beroepsonderwijs.<sup>18</sup> De commissie-Wagner constateert dat het beroepsonderwijs weer een gedeelde verantwoordelijkheid moet worden tussen overheid en bedrijfsleven en pleit voor een stevigere positie van het mbo in landelijke overlegorganen<sup>11</sup>.<sup>19</sup> De commissie-Rauwenhoff moedigt decentralisatie aan door de vorming van zelfstandige en bredere scholengemeenschappen. Opleidingsprogramma’s met een oriëntatie op één beroepenveld zouden moeten worden samengevoegd in één instituut om afstemming met de regionale arbeidsmarkt te verbeteren.<sup>20</sup> Dit heeft de aanzet gegeven voor het samenvoegen van onderwijsprogramma’s in ‘regionale opleidingscentra’ (ROC’s).

---

I De Wet op het Voortgezet onderwijs krijgt al snel de bijnaam ‘Mammoetwet’ vanwege de hoeveelheid onderwerpen en de grootte van de wet. Politiek werd de wet dan ook bekritiseerd vanwege haar omvang.

II Tot 2015 waren deze landelijke overlegorganen de kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven (KBB’s), verenigd in het Centraal Orgaan van Landelijke opleidingsorganen van het bedrijfsleven (Colo).

Met de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) die in 1995 uit het advies-Rauwenhoff voortvloeit, komt de beroepskwalificerende functie van het mbo centraal te staan. Daarnaast poogt de WEB de betrokkenheid en de investeringsbereidheid van het bedrijfsleven te vergroten en geeft het de nieuw op te richten ROC's de autonomie om onderwijs grotendeels zelf in te vullen. ROC's krijgen de opdracht om opleidingen te laten aansluiten op de regionale arbeidsmarktomgeving. Deze ROC-vorming suggereert een sterk regionaal karakter, maar in de daaropvolgende jaren laat het verzorgingsgebied van ROC's zich niet altijd tot een samenhangende regio afbakenen. Zo zijn ROC's vaak in meerdere regio's gevestigd en zijn binnen één regio vaak meerdere ROC's te vinden.<sup>21</sup>

### **2006 – 2015: van zorgplicht naar prestatieafspraken**

Hoewel de overheid er met de WEB voor kiest om ruimte te bieden aan het eigen beleid van ROC's, vragen de Onderwijsraad en de Sociaal-Economische Raad (SER) in de jaren na de invoering van de wet al snel om meer toezicht en verantwoording. Zij wijzen aanbevelingen van het ministerie van OCW van de hand om de Onderwijsinspectie, het bedrijfsleven en gemeenten op afstand te plaatsen vanwege de vrees voor een 'onduidelijke taakverdeling' tussen overheid en onderwijsinstellingen. Daarbij concludeert de Onderwijsinspectie in 2008 dat de zelfsturing voortkomend uit de WEB tot een situatie leidt waarbij 'instellingen vaak opleidingen aanbieden die aansluiten bij de voorkeuren van studiekeziers, in plaats van dat aansluiten op de arbeidsmarkt centraal staat.'<sup>22</sup> Ook studenten komen met klachten: zij vragen het ministerie in een brandbrief om het onderwijs en kansen op de arbeidsmarkt opnieuw centraal te stellen.<sup>23</sup>

Als gevolg van deze zorgen grijpt de landelijke overheid in deze periode langzaam maar zeker meer in. Zo geeft staatssecretaris Van Bijsterveldt (OCW) in 2008 via de strategische verbeteragenda *Werken aan vakmanschap* mbo-instellingen de opdracht om 'niet-vrijblijvende afspraken' met het regionale bedrijfsleven te maken over het aansluiten op de arbeidsmarkt en in de beroepskolom. Opleiden voor de arbeidsmarkt wordt weer een belangrijke pijler.<sup>24</sup>

### **2016 – heden: van macrodoelmatigheid naar samenwerking in de regio**

In de daaropvolgende periode neemt de landelijke sturing op het opleidingsaanbod toe. Dat leidt enerzijds toe dat de minister van OCW en de MBO Raad in september 2017 de burgerschapsagenda voor het mbo (2017-2021) ondertekenen met als doel het burgerschapsonderwijs een kwaliteitsimpuls te geven.<sup>25</sup> Anderzijds leidt het ertoe dat macrodoelmatigheid – de zorgplicht van onderwijsinstellingen ten aanzien van arbeidsmarktperspectief –

een steeds belangrijker positie inneemt. Minister van OCW Bussemaker dient in 2014 een voorstel in om de WEB te wijzigen met het doel om een ‘doelmatigere spreiding van het opleidingsaanbod’ te realiseren. De verantwoordelijkheid om in goed overleg met elkaar en met het bedrijfsleven tot een doelmatige spreiding en aanbod van opleidingen te komen blijft bij de instellingen liggen. Het kabinet streeft ernaar opleidingen in de technieksector op de kaart te zetten, moedigt arbeidsrelevantie aan en ontmoedigt zogenaemde ‘pretstudies’ en ‘modieuze studies.’<sup>26</sup>

Tegelijkertijd roept het onderwijsveld steeds harder om invloed van onderaf. De Commissie Kwaliteitsafspraken MBO (CKMBO), bestaande uit vijf onderwijsbesturen,<sup>III</sup> brengt in 2017 in aanloop naar de tweede kwaliteitsafspraken mbo (2019 – 2022) het manifest *En nu verder in de regio!* uit. Dit manifest pleit ervoor dat de af te sluiten kwaliteitsafspraken onder meer voortvloeien uit de ‘strategische koers van de school die is gericht op de regio’ en grotendeels ‘maatwerkafspraken zijn met regionale partners van de mbo-school.’<sup>27</sup> Het manifest leidt tot de notitie *Mbo-scholen aan zet* van het ministerie van OCW en de MBO Raad ter voorbereiding op een ‘tweede tranche’ kwaliteitsafspraken tussen mbo-instellingen en het ministerie van OCW voor de periode 2019-2022<sup>IV</sup>.<sup>28</sup>

Het CKMBO-manifest brengt ook de onduidelijke definiëring en afbakening van de regio en de ambiguïteit van de nadruk op de regio over het voetlicht. Zo wachten ‘het definiëren van de regio’ en ‘afstemming als er meerdere scholen in één regio zijn’<sup>29</sup> volgens het manifest nog op nadere uitwerking. Het voedingsgebied van meerdere mbo-instellingen kent namelijk niet veel *geografische* samenhang als regio.<sup>30</sup> In lijn met deze ontwikkeling moedigt de commissie-Asscher mbo-instellingen eind 2022 aan sectorgerichte regionale samenwerkingen aan te gaan met het bedrijfsleven (en lokale overheden) in de directe omgeving. Ze bepleitten een gelijkwaardige samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijsinstellingen, als partners, maar niet vrijblijvend.<sup>31</sup> Het ministerie van OCW verlengt daarom in 2023 de regeling Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF), een regeling om publiek-private regionale samenwerkingen in het beroepsonderwijs financieel te ondersteunen.<sup>32</sup> Er worden een aantal wijzigingen op de regeling doorgevoerd, waardoor de regeling beter aansluit op de huidige en toekomstige behoefte van het veld.<sup>33</sup> In december 2023 is via het RIF een totaalbedrag van € 120 miljoen beschikbaar gesteld voor de periode 2024-2027. De minister

---

III Noorderpoort, ROC Friese Poort, ROC van Twente, ROC West-Brabant, Summa College, en Turner.

IV De kwaliteitsafspraken dienen aandacht te besteden aan drie landelijke speerpunten, namelijk 1) jongeren in een kwetsbare positie; 2) gelijke kansen in het onderwijs, en; 3) onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst.

heeft daarbij aangegeven dat samenwerkingsverbanden meer ruimte krijgen om op basis van de eigen specifieke regionale of sectorale context een invulling te kiezen.<sup>34</sup>

### **2.3 Naar een sociaal-maatschappelijk perspectief: het versterken van de regionale uitvoeringskracht**

In de vier onderscheiden periodes is telkens een bepaald sturingsperspectief het meest nadrukkelijk aanwezig. Dat betekent niet dat er geen elementen van andere sturingsperspectieven aanwezig zijn, maar dat een van de drie sturingsperspectieven als leidend kan worden gezien als het gaat om landelijke sturing en het versterken van de regionale uitvoeringskracht. In de eerste periode speelt de Wet op het Voortgezet onderwijs een essentiële rol, omdat het beroepsonderwijs daarmee een officiële plek krijgt in het onderwijsstelsel. Met deze wet is de invloed van het bedrijfsleven ingekaderd, omdat de zelfontwikkeling van studenten centraal komt te staan. Sturing krijgt in deze periode dan ook voornamelijk invulling vanuit een juridisch perspectief, waarbij wet- en regelgeving een bepalende rol heeft in de wijze waarop het mbo en de arbeidsmarkt zich tot elkaar verhouden.

In de twee daaropvolgende periodes is het economisch perspectief meer leidend. Vanwege de economische crisis is de roep van onderwijsinstellingen groot om meer autonomie in de uitvoering te krijgen. Onderwijsinstellingen mogen voortaan zelf het onderwijs invullen, maar dienen zich wel te houden aan bepaalde prestatieafspraken die door de overheid zijn opgelegd. Zo krijgen de ROC's in 1995 de opdracht om opleidingen te laten aansluiten op de regionale arbeidsmarkt. Omdat er in de periode daarna nog steeds zorgen zijn over de aansluiting tussen het mbo en de vraag vanuit de arbeidsmarkt, wordt er vanuit de overheid steviger hierop gestuurd. In 2008 krijgen mbo-instellingen de opdracht van de minister om 'niet-vrijblijvende afspraken' hierover te maken met het regionale bedrijfsleven.

In de vierde en tegelijkertijd huidige periode is er vanuit het onderwijsveld een grote behoefte aan meer invloed van onderaf. Onderwijsinstellingen willen zelf prestatieafspraken bepalen, gericht op wat er volgens hen in samenspraak met regionale partners nodig is voor een betere aansluiting tussen het mbo en de regionale arbeidsmarkt. Het is een ontwikkeling die past in de huidige tijdgeest, waarin 'de regio' in toenemende mate in beleid, subsidies en wet- en regelgeving wordt benoemd als de schaal waarop de meeste impact wordt gemaakt. Ook het ministerie van OCW sluit hierop aan door onder meer publiek-private regionale samenwerkingen financieel te ondersteunen en aan te moedigen. Er wordt hiermee ruimte gemaakt

om het onderwijs in te vullen op een wijze die past bij de specifieke regionale context.

Vanuit de verschillende perspectieven op overheidssturing beredenerend, zien we dat in de huidige periode de nadruk ligt op overheidssturing vanuit het sociaal-maatschappelijke perspectief. Er is immers sprake van een faciliterende vorm van sturing, waarbij er wordt getracht om als overheid zo ondersteunend mogelijk te zijn aan regionale samenwerkingsverbanden tussen het mbo en de arbeidsmarkt. Deze sturing vanuit het sociaal-maatschappelijk perspectief is daarmee wezenlijk anders dan de wijze van sturing in het verleden. De overheid is nu niet meer zozeer de centrale actor die via wet- en regelgeving het beleid bepaalt of onderwijsinstellingen nadrukkelijk afrekenen op vastgestelde prestatieafspraken, maar moet zich als één van de partners verhouden tot 'de regio' waar het vraagstuk van een betere aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt zelf wordt opgepakt. Voor de landelijke overheid is er nu vooral een rol gelegen in het versterken van de regionale uitvoeringskracht. De vraag die voorligt is echter welke factoren hierin kunnen bijdragen. In het volgende hoofdstuk gaan we hier nader op in.



# 3. De regionale uitvoeringskracht

Wat helpt regionale samenwerkingen of belemmert deze juist om een betere verbinding tussen het mbo en de arbeidsmarkt te realiseren? Om dit te beantwoorden kijken we naar vier actuele regionale samenwerkingsverbanden, namelijk het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Bio Sciences Leiden, DNA, het Techniek College Rotterdam en de Zwolse Koers. We gebruiken de drie sturingsperspectieven die in het vorige hoofdstuk zijn geïntroduceerd als een lens. Want dat het sociaal-maatschappelijk perspectief in de huidige periode de meeste nadruk heeft, betekent niet dat het juridisch en economisch perspectief geen rol spelen. Overheidssturing is namelijk altijd gelaagd, waardoor er vrijwel altijd sprake is van meerdere sturingsvormen die tegelijkertijd een rol spelen.<sup>35</sup> Daarom bekijken we vanuit de drie perspectieven welke elementen juist wel of niet goed uit de verf komen en hoe deze van invloed zijn op regionale samenwerking.

## 3.1 Juridisch perspectief: wedijveren met een economische logica

De samenwerkingen die centraal staan in dit onderzoek, zijn samenwerkingen tussen actoren die niet per se – of soms zelfs helemaal niet – op dezelfde manier (moeten) werken. De bedrijven die meedoen zijn gewend snel in te spelen op ontwikkelingen. Het succes van een onderneming valt of staat met slim kunnen innoveren. Op de technologische ontwikkeling die vandaag opkomt moet je morgen je *workflow* al aangepast hebben. Snelheid is een cruciale kwaliteit van een succesvol bedrijf. Immers, degene die het best en het snelst innoveert, wordt niet ingehaald door de concurrentie. De onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties die meedoen werken in de regel niet met datzelfde hoge tempo. Logisch, want hun context vraagt iets anders: zorgvuldige afstemming met betrokkenen, een proces dat goed is geborgd en zeker maken dat de plannen die worden bedacht in lijn zijn met geldende regels. Hier komen enkele rationaliteiten samen: de bureaucratische, legalistische rationaliteit van de overheid, tegenover de economische, bedrijfsmatige rationaliteit van het bedrijfsleven. Het mbo-veld zelf lijkt tussen deze rationaliteiten in te staan: enerzijds hebben ook mbo-instellingen bureaucratische en legalistische tendenties, logisch en noodzakelijk gezien bijvoorbeeld verplichtingen in relatie tot kwalificatiedossiers<sup>V</sup>

---

V De kwalificatiedossiers worden gebruikt in het mbo om aan te geven wat een student aan het eind van zijn opleiding moet kennen en kunnen. Ze worden vastgesteld door kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven en door paritaire commissies.

en verantwoordingsafspraken met betrekking tot de bekostiging van het onderwijs. Anderzijds blijken mbo-instellingen zich op veel vlakken maatschappelijk en ondernemend te tonen, en kijken zij (met het bedrijfsleven) vaak naar wat nodig is voor de student én de regionale (bedrijfs)omgeving.

Waar meerdere rationaliteiten samenkomen, is wrijving. Gesprekspartners vertellen dat in de samenwerkingen soms innovatieve ideeën opkomen die de bedrijven bij wijze van spreken meteen willen en kunnen uitvoeren, maar waar aan de kant van het onderwijs meer tijd voor nodig is – of op den duur helemaal geen ruimte voor blijkt omdat de geldende regels het niet toelaten. Dan stranden initiatieven nog voordat ze überhaupt van start konden gaan of is er aan de kant van het bedrijfsleven meer geduld nodig dan kan worden opgebracht. Het risico is dat de energie waarmee de samenwerking tot stand gekomen is, langzaam wegsijpelt; het doembeeld dat de partners die ooit enthousiast begonnen, al snel weer gedesillusioneerd afhaken. Zo geeft een gesprekspartner aan een aangehaakt bedrijf te kennen dat in de samenwerking meer gestuurd lijkt te worden op ‘het gesprek als resultaat’ – als gevolg waarvan het voor dit bedrijf soms wel erg traag lijkt te gaan: *‘concreet zijn we nog niet veel opgeschoten in de samenwerking.’*

Daarnaast geven gesprekspartners uit het mbo aan dat geldende kaders of regelgeving innovatie in het onderwijs in de weg kunnen zitten – meer dan in het hbo waar in hun ogen meer ‘regelruimte’ is. Binnen het mbo wordt landelijk veel vastgelegd over hoe het onderwijs eruit moet zien. Dat gebeurt in de vorm van lespakketten en programma’s. Binnen de samenwerkingen blijft daardoor minder ruimte over om samen te zoeken naar nieuwe vormen van onderwijs die passen bij het vraagstuk in de regio. Soms is er nog wel wat ‘experimenteerruimte’ – een enkele keer verkregen door een subsidie – om initiatieven in samenwerking *op te zetten*, maar ontbreekt het vervolgens aan ruimte om die daadwerkelijk *uit te voeren* en voorbij de pilotfase te komen.

In de verschillen tussen hoe het onderwijs en het bedrijfsleven ‘werken’, herkennen we een botsing tussen twee perspectieven. Het onderwijs is makkelijker te begrijpen vanuit het juridisch perspectief: het is een sector die wordt gestuurd door regels en kaders die zijn ontwikkeld om kernwaarden als rechtmatigheid, gelijkheid, en stabiliteit te beschermen. De deelnemende bedrijven laten zich daarentegen sturen door prikkels om zo effectief en efficiënt mogelijk te presteren – kenmerkend voor een economisch perspectief. In de onderzochte samenwerkingsverbanden blijkt dat deze verschillen zich regelmatig doen gelden. Een voorbeeld dat vaak werd genoemd is dat bedrijven alleen oog hebben voor de vraag van vandaag, en misschien voor wat nodig is in het volgende jaar, maar dat ze niet verder

willen kijken dan dat. Andersom geldt dat vaak over het onderwijs wordt gezegd dat ze weinig innovatief zijn of onvoldoende kennis hebben om initiatieven succesvol of efficiënt uit te rollen. Soms maakt alleen al het hebben van deze ( cliché)beelden over elkaar het moeilijk om te zien wat je gemeenschappelijk hebt en samen wilt bereiken; maar soms zitten deze verschillen daadwerkelijk in de weg: ideeën die samen zijn ontwikkeld worden niet of te langzaam uitgevoerd door de kaders waarbinnen het onderwijs-systeem opereert.

We zagen deze botsing van perspectieven in ons casuonderzoek op verschillende manieren terug. Ook speelt mee dat men in eerste instantie toch vooral uitgaat van de logica van de eigen organisatie. Gesprekspartners uit het bedrijfsleven geven aan dat het vaak moeilijk is om de onderwijsinstellingen waarmee ze samenwerken écht te doorgronden. Wie moet je bijvoorbeeld eigenlijk waarvoor hebben om iets voor elkaar te krijgen? Hoe wordt er afgestemd en besloten ‘aan de andere kant’? Wie is waarvan? Een wisselend personeelsbestand helpt dan ook niet mee, want wanneer je er eenmaal achter bent ‘hoe de hazen lopen,’ kan dat alweer veranderd zijn. Een gesprekspartner vertelt bijvoorbeeld dat het niet altijd duidelijk is met welke ‘laag’ je in een onderwijsinstelling zaken moet doen. Daarnaast moeten betrokkenen, zoals bijvoorbeeld enthousiaste docenten, zelf vaak ook in de eigen organisatie draagvlak organiseren om een initiatief met partners in het bedrijfsleven van de grond te krijgen.

Een juridische logica kan productieve samenwerking dus in de weg zitten – zeker wanneer die botst met de economische logica van partners. Toch werken regels niet alleen belemmerend. Wat ze óók doen is de onderwijsinstellingen in de samenwerkingsverbanden versterken in hun positie om het belang van de student te beschermen. Gesprekspartners merken op dat het in de praktijk namelijk toch aan de onderwijsactoren blijft om daar goed op te letten. Voor bedrijven is het aantrekkelijk om mee te werken aan de ontwikkeling van een onderwijsmodule en bijvoorbeeld machines beschikbaar te stellen als practicummateriaal, als die module vervolgens studenten ‘oplevert’ die na afronding van hun opleiding onmiddellijk aan de slag kunnen in hun fabriek of keuken. Het is dan aan de instellingen om ervoor te zorgen dat opleidingen geen verkapt inwerkprogramma’s worden voor deze bedrijven. De studenten die zij opleiden bereiden zij immers voor op een lange carrière die nog allerlei kanten op kan gaan, en dat is iets fundamenteel anders dan een inwerkprogramma. De regels waaraan onderwijsinstellingen gebonden zijn vertragen dan soms de uitvoering van gezamenlijk bedachte ideeën, maar die vertraging kan ook belangrijk zijn, want die biedt ruimte voor reflectie hierop. Daarnaast zijn veel van die regels ontwikkeld om de belangen van studenten te beschermen

en vormen zo belangrijke voorwaarden waar initiatieven die ontstaan in de samenwerkingen in ieder geval aan moeten voldoen.

Als we verder vanuit het juridisch perspectief kijken naar wat er gebeurt in de samenwerkingsverbanden, valt op dat waar in dat perspectief duidelijkheid is over eigenaarschap omdat die wordt toebedeeld ('wie is van wat' en 'wat is van wie'), deze duidelijkheid in de samenwerkingsverbanden ontbreekt. De samenwerkingen ontstaan in de regel 'vanzelf' (*bottom-up*) omdat de betrokken actoren samen de meerwaarde daarvan zien, en zijn dus niet van bovenaf ontworpen. Er zijn daardoor geen duidelijke relaties tussen principaal en agent (juridisch perspectief) of tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (economisch perspectief) te onderscheiden. Die onduidelijkheid over eigenaarschap, het feit dat die niet is toebedeeld en het ontbreken van traditionele verantwoordingsrelaties bieden samenwerkingsmogelijkheden: ze maken mogelijk dat *unusual suspects* samenkomen en brengen energie in de samenwerking juist omdat het eigenaarschap wordt gedeeld (een vorm die kenmerkend is voor het sociaal-maatschappelijk perspectief). Tegelijkertijd zit daarin ook het verraderlijke, want dat werkt alleen als de betrokken actoren zich het eigenaarschap ook daadwerkelijk toe-eigenen en delen. Of, in de woorden van één van onze gesprekspartners: het is van niemand en dus van iedereen, maar het risico is dat het vooral 'van niemand' blijft.

### **Portret I. Laveren in de tussenruimte: Techniek College Rotterdam**

Al sinds vóór de oprichting bevindt het Techniek College Rotterdam (TCR) zich in een bestuurlijk-juridische tussenruimte. Albeda en Zadkine willen een bestuurlijk zelfstandige Technische samenwerkingschool oprichten, maar de minister van OCW besluit iets anders – en tot op de dag van vandaag is het TCR geen zelfstandige juridische entiteit. Het gevolg: TCR declareert jaarlijks voor 60% bij Zadkine en voor 40% bij Albeda. Op het eerste oog zou dat vooral moeilijkheden op moeten leveren: wie is nu verantwoordelijk voor de financiën en de kwaliteit van het onderwijs, TCR of (één van) de samenwerkende ROC's? En hoe is TCR nu verankerd en vertegenwoordigd in landelijke structuren zoals de MBO Raad? Acht jaar na de oprichting is TCR als samenwerkingsschool desondanks bestendig gebleken. Want ondanks het gebrek aan juridische zelfstandigheid, hebben de samenwerkende partijen er voor gezorgd dat TCR serieus wordt genomen. De juridische status deert niet, zo gaf een vertegenwoordiger van de gemeente Rotterdam aan: 'voor ons is het een entiteit, alleen bestuurlijk niet, en daar hebben we het maar mee te doen – die ingewikkeldheid moeten we zo ver mogelijk houden van de mensen die het werk moeten doen.' En ook de Inspectie van het Onderwijs is steeds positiever: het TCR zet de afgelopen jaren volgens de inspectie bestuurlijk en financieel flinke kwaliteitsstappen.<sup>36</sup>

Hierdoor doen zich ook samenwerkings*moelijkheden* voor. Wat vaak genoemd wordt in de gesprekken, is dat waar eigenaarschap bij aanvang van de samenwerking daadwerkelijk gedeeld wordt, dat kan afnemen naarmate de tijd vordert. Soms ook vanwege teleurstellingen over ideeën die niet uitgevoerd worden. Dan wordt het 'leuren' bij de partners die aan de start nog zo enthousiast hun *commitment* uitspraken. En, aldus een bedrijf dat aanhaakte bij één van de onderzochte samenwerkingsverbanden: *'wie is er nu aan zet om andere bedrijven bij een samenwerking te betrekken?'* In sommige van de samenwerkingsverbanden is een persoon aangesteld om de samenwerking te regisseren en die persoon besteedt veel tijd en energie aan het 'erbij houden' van de partners. Daarnaast blijkt soms onderweg dat er onderlinge verwachtingen zijn die aan de start niet duidelijk zijn uitgesproken; bijvoorbeeld dat een groot bedrijf meer zou moeten doen dan 'een kleintje.' Wat helpt volgens gesprekspartners is om daar vooraf open over te zijn. Zo komt het gedeeld eigenaarschap met uitdagingen die vooral veel zorg voor de onderlinge relaties vragen.

Bovenop dat de duidelijkheid over de relaties tussen de partners die gewoon is in het juridisch perspectief ontbreekt, komt nog dat überhaupt niet van tevoren vaststaat wie die partners zijn. De samenwerkingsverbanden zijn gericht op het verbeteren van de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt in een regio en iedere partij die daarbij behulpzaam kan zijn, kan zich aansluiten. Een regio is bovendien een geografisch gebied zonder vastgestelde grenzen, dus ook op basis daarvan kunnen partijen niet gemakkelijk in- of uitgesloten worden. Dat is soms ingewikkeld, vertellen gesprekspartners, want hoe weet je dan precies welke gemeenten je kunt aanschrijven. Of, als jouw regio (hoe jij deze ziet) in twee provincies ligt, benader je dan de ene of de andere provincie? Dit speelt bijvoorbeeld bij DNA die de provincies Groningen en Drenthe beslaat. Het is lastig om de provincie goed aangehaakt te krijgen bij het initiatief. De regio valt niet alleen in meerdere provincies, maar het is ook maar net de vraag welke gedeputeerde (onderwijs, werkgelegenheid, of klimaat en energie) een rol kan spelen. Tegelijkertijd kan het ontbreken van een precieze afbakening bevrijdend werken omdat het maakt dat iedereen die kan en wil helpen, kan meedoen. Zo ontstaat een *'coalition of the willing,'* een belangrijke voorwaarde voor het delen van eigenaarschap.

## 3.2 Economisch perspectief: prikkels en belangen

Wanneer je vanuit het economisch perspectief luistert naar de verhalen over het werk in de samenwerkingsverbanden, valt op hoe vaak er gesproken wordt over een *'business case'* als voorwaarde om partijen 'mee te krijgen.' Bedrijven zouden bijvoorbeeld graag meedoen en bereid zijn mee te denken met onderwijsinstellingen, maar dan wel alleen als voor hen duidelijk is wat zij daar zelf aan zullen hebben. *'What's in it for me?'* blijkt een vraag die veel partijen stuurt, en een positief antwoord daarop de prikkel om mee te doen. Ook vanuit dit perspectief kunnen we zowel samenwerkingsmoeilijkheden als -mogelijkheden duiden.

Veel gesprekspartners beschrijven de economische rationaliteit van de bedrijven die participeren binnen samenwerkingsverbanden en benadrukken hoezeer deze rationaliteit de samenwerking beïnvloedt. De niet-commerciële partijen in de samenwerkingen ervaren deze vaak in de eerste plaats als iets lastigs. Zij zien zichzelf namelijk voor uitdagingen gesteld als: lukt het om bedrijven te overtuigen mee te doen aan initiatieven waar ze alleen indirect of pas op de langere termijn opbrengst van zullen hebben? Of: ziet het bedrijf dat de stageplek aanbiedt ook de student die begeleiding nodig heeft, of vooral het extra paar handen in een krappe arbeidsmarkt? Zeker daar waar de belangen uiteenlopen, maakt het economisch perspectief dergelijke samenwerkingsmoeilijkheden inzichtelijk. Hoewel de samenwerkende ondernemingen de verantwoordelijkheden die zij hebben richting de studenten in onze gesprekken in de regel onderstrepen, horen we ook die andere kant. Zo geeft een vertegenwoordiger van een bedrijf dat bij één van de onderzochte samenwerkingsverbanden is aangehaakt aan zich ervan bewust te zijn dat het, kijkend door het venster van de student, leerzaam is om tijdens een stage vaak contact met een bedrijf te hebben. *'Maar', zo zegt hij: 'al die begeleiding lukt niet; we hebben ook gewoon een bedrijf te runnen.'*

Niet alleen specifiek het uiteenlopen van belangen kan samenwerking compliceren, maar ook meer in het algemeen de traditie van concurrentie die bedrijven eigen is. Bedrijven hebben bedrijfsgeheimen en zijn gewend het eigen intellectueel eigendom te (moeten) beschermen – niet typisch de omstandigheden waaronder samenwerking floreert. In een traditie van concurrentie (organiserend principe van het economisch perspectief) zijn openheid en transparantie (kernwaarden van het sociaal-maatschappelijk perspectief) niet zomaar gerealiseerd. Dit speelt zeker daar waar meerdere bedrijven bij een samenwerkingsverband zijn aangesloten. Samenwerken met alleen de betrokken onderwijsinstelling gaat dan vaak makkelijker dan daarin óók nog optrekken met de concurrent. Een klas studenten rondleiden over de afdeling waar je werkt aan de innovatie die je hopelijk marktvoordeel

zal opleveren, vraagt al vermogen om voorbij de risico's te kijken – zo moeten studenten van één van de onderzochte samenwerkingsverbanden uitgebreide paspoortcontrole ondergaan alvorens rond te mogen kijken bij een aangehaakt bedrijf – in een onderwijssetting samenwerken met een gastdocent die werkt voor de concurrent, vraagt om een houding van co-creatie in plaats van concurrentie. Daarbij komt een tweede zorg vanuit concurrentieoogpunt: verschillende bedrijven, van klein tot groot, geven aan huiverig te zijn voor meeliftgedrag van concurrenten. Concreet gaf een gesprekspartner aan weliswaar 'samenwerkingsgericht' te zijn, maar zich toch ook zorgen te maken 'of er wel een eerlijke bijdrage is van iedereen.'

De economische rationaliteit speelt echter niet alleen bij bedrijven: ook tussen onderwijsinstellingen spelen concurrentiedynamieken. Vanuit de doelmatigheidsgedachte moeten ook mbo-instellingen een *business case* kunnen overleggen om een klas te mogen vullen met studenten, terwijl dat met de vergrijzing, ontgroening en doorstroom van vmbo-leerlingen naar de havo (en het hbo) steeds moeilijker lukt.<sup>37</sup> Mbo-instellingen zien potentiële studenten via de havo naar het hbo trekken, en opleidingen met een vergelijkbaar profiel binnen een bredere regio vissen steeds vaker naar studenten in een geografisch steeds groter en naar studentenaantallen steeds kleiner wordende vijver – en dat kan botsen. Gesprekspartners geven aan dat landelijke wet- en regelgeving, en dan in het bijzonder hoe de bekostiging van het mbo is geregeld, in dat opzicht belemmerend werken. Dit kan voor wrijving zorgen in de samenwerking. Als in een samenwerking bijvoorbeeld opleidingen worden samengevoegd of er nieuwe trajecten worden opgezet die doorstroom vergemakkelijken en verkorten, kan dit ook financieel verlies betekenen omdat de studenten uiteindelijk minder lang onder de pannen van betrokken instellingen zijn. Binnen de Zwolse Koers wordt bijvoorbeeld verkend hoe mbo- en hbo-instellingen samen kunnen werken om trajecten aan te bieden voor mbo'ers die sneller willen doorstromen naar het hbo, maar dat kan voor beide partijen betekenen dat ze studenten minder lang 'in huis' hebben, waardoor er ook minder geld binnenstroomt.

Daar speelt ook mee dat het voor mbo-instellingen soms moeilijk is om afscheid te nemen van opleidingen die zij al jaren verzorgen – ook als dat vanuit het regionale en studentperspectief misschien beter is. Dan spelen niet alleen economische motieven een rol ('bedrijfsmatig is het beter om afscheid te nemen van een opleiding), maar ook meer persoonlijke of 'schooleigen' belangen. Vanuit traditie, identiteit en profilering doet het pijn om afscheid te nemen.

Als we vanuit het economisch perspectief kijken naar wat er gebeurt in de onderzochte samenwerkingsverbanden vallen echter ook genoeg samenwerkingsmogelijkheden op. De voor het economische perspectief kenmerkende *what's in it for me*-logica kan namelijk juist ook voor actie zorgen. Het bekendste voorbeeld is dat bij het gezamenlijk organiseren van stageplekken bedrijven en onderwijsinstellingen beide geholpen zijn (zij het vanuit uiteenlopende belangen): onderwijsinstellingen kunnen met aantrekkelijke stages studenten winnen en behouden voor het mbo, terwijl bedrijven met aantrekkelijke stages studenten aan zich kunnen binden. Dan moet echter wel voorbij worden gegaan aan de *what's in it for me* op de korte termijn: bij het aangaan van een stage is er vooraf geen garantie dat een bedrijf een student langdurig aan zich kan binden.

### **Portret II. Belangen voor een bloeiende regio: CIV Bio Sciences in Leiden**

De aan het CIV Bio Sciences verbonden partijen – onder andere mboRijnland, de stichting Leiden Bio Science Park, bedrijven uit de bio-sciences-sector gevestigd op het park, en de gemeente Leiden – verschillen op vele vlakken van elkaar: ze werken anders, hun financieringsstromen zijn anders, hun belangen en bestaansrecht zijn anders. Ze kennen echter een belangrijk gemeenschappelijk doel – het aantrekkelijk maken, en houden, van de bio sciences in en voor Leiden – vanuit verschillende belangen. De gemeente ziet vanuit haar 'human capital agenda' in het CIV een samenwerking die het voor mensen van buiten Leiden mogelijk en aantrekkelijk maakt om in Leiden te studeren en werken; de aangehaakte bedrijven vinden in de CIV-studenten hun goedgeschoolde werknemers van morgen; mboRijnland kan door samen te werken met de bedrijven het eigen curriculum interessanter en relevanter maken; en de stichting ziet hoe het CIV helpt het Leidse Bio Science Park op de kaart te zetten. Ondanks hun verschillen, vinden de CIV-partners elkaar in de moeite die ze willen doen voor bloeiende bio sciences in Leiden.

Ook blijkt dat juist als onderwijsinstellingen binnen eenzelfde verzorgingsgebied de handen ineenslaan veel moois kan ontstaan. Bij het CIV Bio Sciences Leiden zagen we bijvoorbeeld ook dat ondanks de mogelijke concurrentie om de steeds kleinere studentenpool, samen wordt gewerkt met hbo-instellingen. Een concreet voorbeeld uit deze casus is dat mbo-studenten de laboratoria van de aangehaakte hbo-instelling konden gebruiken. Ook hier moest voorbij worden gegaan aan de *what's in it for me* op de korte termijn, maar



de hbo-instelling heeft op de langere termijn ook baat bij het goed functioneren van het bredere beroepenveld dat simpelweg niet zonder mbo-geschoolden kan. Ook gaf een van de gesprekspartners aan zich ervan bewust te zijn dat de gehele sector – van beroepsonderwijs tot bedrijfsleven – gezamenlijk verantwoordelijk is voor het oppoetsen van het beroepenveld om zo meer jongeren aan zich te binden.

Bij al deze voorbeelden blijkt de uiteindelijke *business case* – die alle partijen de brug over helpt – zowel voor bedrijven als onderwijsinstellingen de kans om studenten blijvend te enthousiasmeren voor de sector/het beroepenveld. Deze win-win die in samenwerking kan ontstaan, is bij de start echter niet altijd voldoende inzichtelijk voor samenwerkende partijen – je zult deze *business case* vooraf en blijvend overtuigend moeten maken. Ook dat werk is onderdeel van het succesvol bestendigen van samenwerkingen.

Tot slot geven gesprekspartners uit het bedrijfsleven aan dat samenwerking ook een direct resultaat kan opleveren in economische zin. Mbo-instellingen weten bijvoorbeeld vaak beter hoe bepaalde subsidiepotjes werken en het bedrijfsleven kan hier handig gebruik van maken. Alhoewel subsidies een positieve prikkel voor zowel mbo-instellingen als het bedrijfsleven kunnen zijn, vragen subsidierelaties echter ook vaak om veel regel- en verantwoordingsinspanningen. Ondanks dat het hier geldstromen betreft, spelen juist de kernwaarden van het juridisch perspectief, namelijk rechtmatigheid, legitimiteit en objectiviteit, hier een rol. Scholen moeten zich immers houden aan uitgebreide verantwoordingsregels die bedoeld zijn om deze kernwaarden te beschermen. Soms gaat echter zoveel tijd en inspanning verloren aan de uitgebreide verantwoording, verzuchten gesprekspartners, dat (economische kernwaarden) als effectiviteit en efficiëntie uit het oog verloren kunnen raken. Tegelijkertijd geldt ook hier: gesprekspartners onderschrijven óók de waarden die door deze regels geborgd worden.

### **3.3 Sociaal-maatschappelijk perspectief: het (on)vindbaar gedeeld belang**

Een belangrijk verschil tussen het sociaal-maatschappelijk perspectief en het hierboven beschreven economisch perspectief is dat het vanuit economisch perspectief voor de samenwerkende partijen vooral van

belang is om het *eigen* belang te kunnen behartigen, terwijl het er vanuit het sociaal-maatschappelijk perspectief juist om gaat dat je in de samenwerking *samen een gedeeld belang behartigt*. De onderzochte samenwerkingen ontstaan bijvoorbeeld ook pas als partijen elkaar weten te vinden, wat gebeurt als zij samen een belang delen en dat ook inzien. Logischerwijs zijn de bij de onderzochte samenwerkingen aangehaakte overheidspartijen dan ook niet noodzakelijkerwijs de initiators van de samenwerking. Als scholen en bedrijven samenwerking zien als middel om gezamenlijke uitdagingen het hoofd te bieden, zullen zij samen de samenwerking initiëren. De bij de onderzochte samenwerkingen betrokken lokale overheden waren bijvoorbeeld vaak aan de start nauwelijks betrokken; als die wél betrokken waren, gaven zij in gesprekken met ons aan vooral op te treden als strategisch adviseur.

Net zoals in het onderzoek van Proof Adviseurs en Berenschot (in opdracht van de CMMBO) zien wij dat in door ons onderzochte regio's het bewustzijn, de urgentie en het handelingsperspectief van zowel bedrijven als onderwijsinstellingen ten aanzien van de arbeidsmarktuitdagingen van bedrijven en inwoners sterk aanwezig zijn.<sup>38</sup> Dit zorgt voor een *drive* om elkaar op te zoeken en te onderzoeken hoe in gezamenlijkheid het onderwijs in de regio vormgegeven kan worden. Zeker wanneer meerdere (maatschappelijke) vraagstukken samenkomen zien we dat de organisatie eromheen op emergente wijze tot stand komt. Een voorbeeld binnen DNA betreft Groningen Airport Eelde, dat in samenwerking met scholen een waterstofwerkplaats heeft gecreëerd. Hier worden studenten opgeleid voor de toekomst en wordt gewerkt met innovatieve waterstofmethoden om kennisontwikkeling op dit vakgebied verder te brengen. Zo raken ambities op het gebied van onderwijs, arbeidsmarkt, innovatie en verduurzaming verknoot.

Veel bedrijven hebben baat bij en zien het belang van een florerende regio. Het is een voorwaarde voor de instandhouding van voorzieningen waar zij gebruik van maken – als ondernemer die werkt in de regio, maar ook als ondernemer die werkt met mensen die wonen in de regio. Een match tussen het regionale mbo en het regionale bedrijfsleven heeft zo vanuit meerdere perspectieven meerwaarde – economisch, maar ook maatschappelijk. Anders geformuleerd: ook bedrijven hebben het beste voor met de regio waarin ze gevestigd zijn.

### **Portret III. Voor en door het Noorden: DNA**

Het regionale samenwerkingsverband DNA laat zien hoe bepalend regionale aspecten kunnen zijn voor de ontplooiing en instandhouding van een samenwerking rondom een vraagstuk. DNA, bestaande uit een samenwerking tussen drie noordelijke onderwijsinstellingen met het bedrijfsleven, is niet vanuit het niets ontstaan, er was bijvoorbeeld al sprake van verschillende uitwisselingen tussen de betrokken scholen en van samenwerking tussen scholen en het bedrijfsleven. Deze verbanden hebben gezorgd voor een basis van onderling vertrouwen, waarmee een belangrijke voedingsbodem is gelegd voor het verder uitgroeien tot een grotere samenwerking in DNA. Onderlinge verhoudingen tussen bestuurders en culturele aspecten hebben hierbij ook een rol gespeeld: men vindt elkaar in een zekere nuchtere, bescheiden maar doortastende aanpak – hoewel ook deze samenwerking zijn opgaves kent. Daarnaast vertellen gesprekspartners dat in het Noorden sterke urgentie gevoeld wordt rondom de problematiek in kwetsbare gebieden in de regio's. Dit is ook voor bedrijven een belangrijke reden om te zorgen dat goed opgeleide vakmensen voor de eigen regio blijven behouden. Daarmee ligt samenwerking met partijen buiten de regio – hoewel soms ook die verbinding wordt gelegd – minder voor de hand.

De betrokken partijen, bedrijven en onderwijsinstellingen, hebben bovendien niet alleen het beste voor met hun regio, maar kennen die ook het beste. Zij zitten daar en dus weten ze wat er speelt. Zij zien ook de verschillen tussen regio's die 'Den Haag' soms minder scherp heeft. Er is bijvoorbeeld een landelijke trend dat de vraag naar administratief werk afneemt, maar dat geldt in mindere mate voor de regio's in Noord-Nederland waar nog wel veel vacatures zijn voor achter de receptie, aan de telefoon of in planningstools. Samenwerken met regionale bedrijven helpt naar boven te halen wat er regionaal nodig is en maakt minder afhankelijk van de inzichten van de koepelorganisaties die landelijk te vinden zijn, maar waarin niet per se elke regio vertegenwoordigd is.

#### **Portret IV. Kennis in en over de regio: Zwolse Koers**

In de regio Zwolle kunnen de onderwijsinstellingen precies een vinger aan de pols houden, als het gaat om een match tussen de vaardigheden van studenten en vacatures in de regio. De onderwijsinstellingen lieten een dashboard ontwikkelen dat actueel inzicht geeft in de regionale arbeidsmarkt, en hebben dankzij dit dashboard inzicht in vacatures en de door bedrijven gevraagde vaardigheden van sollicitanten. Het dashboard maakt het voor onderwijsinstellingen mogelijk om hun onderwijsaanbod af te stemmen op de wensen en ontwikkelingen binnen het toekomstige werkveld van hun studenten. Het dashboard is daarmee een belangrijk instrument om te toetsen of de opleidingen voldoende aansluiting vinden op de arbeidsmarkt en geeft aanleiding om opleidingen waar nodig te herijken.<sup>39</sup> Zo kan bijvoorbeeld blijken dat veel bedrijven in de gemeente Zwolle en naburige gemeenten vragen om sollicitanten met ervaring of vaardigheid van photoshop. Docenten van relevante opleidingen kunnen deze informatie gebruiken om hun onderwijs aan te passen. Deze zelfkennis over de eigen regio zorgt daarmee dat partners in de regio goed weten hoe ze hun middelen het beste kunnen inzetten om een betere match tussen onderwijs en arbeidsmarkt te organiseren.

Dat de verschillende regionale partijen de sociaal-maatschappelijke meerwaarde zien die ze samen kunnen hebben, zorgt voor samenwerkingsmogelijkheden. Maar ook hier zijn kanttekeningen bij te plaatsen. Niet voor elke partner uit het bedrijfsleven geldt dat zij automatisch inzet plegen, ook al zien ze meerwaarde en het gedeelde belang. Eerder schreven we al bij het economisch perspectief (3.2) dat bedrijven soms meer gericht zijn op kortetermijnopbrengsten. Samen het belang inzien van de kwestie die nu speelt, lukt wel, maar samen het belang inzien van de kwestie die in de toekomst gaat spelen (het arbeidsmarkttekort van morgen) is lastiger. Gesprekspartners uit het mbo geven daarnaast aan dat alhoewel bedrijven bereidwillig zijn, het nog weleens ontbreekt aan echte inzet. En dat is ook niet gek: niet elke ondernemer heeft fte of middelen beschikbaar om bijvoorbeeld studenten goed te kunnen begeleiden. Een daarbij complicerende factor is dat regio's te maken hebben met een divers bedrijfsleven. Een gesprekspartner gaf bijvoorbeeld aan dat in de noordelijke regio's veel middelgrote en kleine bedrijven zitten. Soms hebben bedrijven maar een handje vol personeel, dan is er niet echt gelegenheid om zich met de grote vragen in de omgeving bezig te houden, ook al kunnen zij het belang er wel van in zien.

Uit alle gesprekken volgt dat de intrinsieke motivatie of energie van de samenwerkende partijen de start van een initiatief mogelijk hebben kunnen maken en een flinke boost hebben gegeven. De maatschappelijke motivatie van partijen of personen en de gevoelde urgentie blijken daarmee een sterke *driver* voor samenwerking in de regio. Wanneer we het hebben over sturing gaat het vanuit dit sociaal-maatschappelijk perspectief om gedeeld eigenaarschap: iets moois als het lukt, maar ook iets moeilijks omdat het niet altijd vanzelfsprekend is dat individuele belangen stroomlijnen met collectieve belangen. Die *drive* bij bepaalde partijen of personen is daarmee cruciaal om een initiatief van de grond te krijgen. Vaak zijn dit ook de partijen of personen met veel lijntjes in het veld en de handigheid om een weg te vinden in de bureaucratie en het bedrijfsleven. In veel gesprekken kwam deze menselijke factor naar voren. Maar gesprekspartners gaven ook aan dat dit een samenwerking op de lange termijn kwetsbaar kan maken. Want wat als deze personen of partijen zich losmaken van de samenwerking? Iemand vindt een nieuwe baan of gaat bijvoorbeeld met pensioen. We merken dat gesprekspartners worstelen met de vraag hoe je een samenwerking na de opstartfase, die wordt gekatalyseerd door samen het sociaal-maatschappelijke belang delen, kunt bestendigen.

### **3.4 Voorbij de drie perspectieven: samenwerkingsmoeilijkheden en -mogelijkheden**

In de voorgaande paragrafen hebben we vanuit drie verschillende sturingsperspectieven, juridisch, economisch en sociaal-maatschappelijk, factoren beschreven die partners in regionale samenwerkingsverbanden helpen of juist belemmeren om in gezamenlijkheid een betere aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt voor elkaar te krijgen. Paradoxaal genoeg geldt dat soortgelijke factoren zowel voorwaarden voor een (productieve) samenwerking kunnen zijn, als dat het de samenwerkingen in hun uitvoeringskracht beperkt.

Vanuit het juridisch perspectief constateren we bijvoorbeeld dat het ontbreken van strikte juridische kaders in een samenwerking en het toedelen van verantwoordelijkheden juist kan helpen omdat het daarmee mogelijk wordt voor partijen elkaar te vinden in een gedeeld belang en een *coalition of the willing* te creëren. Daarmee kan het ontbreken van een dergelijke (juridische) afbakening een factor zijn die de regionale uitvoeringskracht bevordert.

Aan de andere kant kan het ontbreken van een strikte afbakening ook problemen opleveren omdat eigenaarschap over het vraagstuk onvoldoende wordt toegeëigend. Vanuit het juridisch perspectief zien we dus dat de vorm van afbakening zowel een samenwerkingsmogelijkheid als een samenwerkingsmogelijkheid is. Dit geldt ook voor bijvoorbeeld wet- en regelgeving, die soms bepaalde belangen kan beschermen doordat het de positie van actoren versterkt, als dat het belemmert omdat het onderwijsinnovatie in de weg zit.

Vanuit het economisch perspectief komt aan het licht dat samenwerking tot stand kan komen als er sprake is van win-winsituaties voor verschillende partijen, maar dit levert gelijk ook een samenwerkingsmoeilijkheid op als niet alle partijen diezelfde win-win scherp voor ogen hebben, of als hun situatie veranderd. Wanneer partijen sterk redeneren vanuit bedrijfs-economische afwegingen op korte termijn, kan dat samenwerking – waarvan de resultaten toch minder snel zichtbaar zijn – in de weg zitten. Heel concreet helpt het daarbij niet dat samenwerking tussen onderwijspartijen vanuit hun bekostigingslogica lang niet altijd financieel opportuun is. Tot slot hebben we opgetekend dat samenwerking voor met name de partner-organisaties uit het bedrijfsleven regelmatig spannend kan zijn vanwege (grote) concurrentiebelangen.

Vanuit het sociaal-maatschappelijk perspectief zien we dat partijen ook echt de noodzaak voelen om een betere verbinding tussen arbeidsmarkt en mbo-onderwijs te realiseren in de eigen regio. Dat het vraagstuk voelbaar en zichtbaar is in de eigen regio, maakt dat partijen in de regio elkaar goed weten te vinden en weten te verstaan in een gedeeld belang. Daarbij wordt de regio ervaren als logische schaal om samenwerking te realiseren rondom dit vraagstuk, omdat er vaak al connecties en uitwisselingen zijn gelegd en men de regio zelf goed kent. Maar samenwerking organiseren vanuit dit perspectief brengt ook moeilijkheden, zo redeneren niet alle partijen vanuit hetzelfde tijdsperspectief. De urgentie om nu te handelen voor het probleem van morgen wordt niet bij alle partijen in gelijke mate ervaren. Daarnaast is het niet altijd makkelijk voor partijen om daadwerkelijk middelen vrij te stellen. Tot slot maakt de sterke maatschappelijke betrokkenheid samenwerkingen ook kwetsbaar omdat ze vaak afhankelijk zijn van de intrinsieke motivatie en vaardigheden van individuen.

Tabel 3 geeft een overzicht van de verschillende samenwerkingsmogelijkheden en -moeilijkheden die in dit hoofdstuk langs zijn gekomen.

**Tabel 3. Samenvatting bevindingen: samenwerkingsmogelijkheden en samenwerkingsmoeilijkheden.**

	SAMENWERKINGSMOGELIJKHEID	SAMENWERKINGSMOEILIKHEID
<i>Juridisch perspectief</i>	Het ontbreken van strikte afbakening biedt ruimte aan een <i>'coalition of the willing.'</i>	Het ontbreken van strikte afbakening zorgt voor onduidelijkheid.
	Wet- en regelgeving brengt het mbo in de positie om het belang van de student te beschermen.	Wet- en regelgeving belemmert onderwijsinnovatie, zorgt voor administratieve lasten, en wakkert concurrentie aan.  De trage, bureaucratische rationaliteit van het onderwijs is 'uit de pas' met het snellere, economische karakter van het bedrijfsleven.
<i>Economisch perspectief</i>	Win-winsituaties zijn sterke <i>drivers</i> voor samenwerking.	Samenwerking slaagt alleen als partners allemaal zien <i>'what's in it for them'</i> (het <i>business-case</i> probleem).  Samenwerking kan financieel nadelig zijn vanuit bekostigingslogica's.  In een traditie van concurrentie is samenwerken iets spannends.
	<i>Sociaal- maatschappelijk perspectief</i>	Samenwerking ontstaat, want actoren zien samen het maatschappelijke vraagstuk.  Actoren met maatschappelijke <i>drive</i> vinden elkaar in de regio en werken samen.

## 4. Slotbeschouwing: het belang van balans en volgorde

In de voorgaande hoofdstukken hebben we gezien dat overheidssturing van het mbo door de tijd heen is veranderd. De meest recente fase wordt gekenmerkt door een grote nadruk op en aandacht voor samenwerking in de regio. De drie perspectieven die we hebben gebruikt om sturing zichtbaar te maken – het juridische, het economische en het sociaal-maatschappelijke perspectief – maken duidelijk dat waar eerder met name juridisch en economisch gestuurd werd, nu juist sociaal-maatschappelijke sturing de overhand heeft. De overheid stelt zich steeds meer op als faciliterende partij. Het mbo is daarmee niet uniek, want ‘de regio’ is op tal van beleidsterreinen *booming*.<sup>40</sup> Maar met de steeds nijpender wordende arbeidstekorten in belangrijke sectoren in het achterhoofd, is het voor diezelfde overheid wel van groot belang goed zicht te houden op wat er nu precies in die regio gebeurt om de aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt te verbeteren. Dat roept de logische vervolgvraag op hoe de overheid zich nu precies tot ‘de regio’, en alles wat daar gebeurt, dient te verhouden. En wat kan zij doen om de regionale uitvoeringskracht van mbo’s en partnerorganisaties te versterken?

Om te verkennen welke factoren hieraan bijdragen, zijn wij gaan kijken in de praktijk. Het blijkt namelijk dat regionale samenwerkingsverbanden lang niet altijd goed van de grond komen of standhouden, ondanks de goede bedoelingen en het enthousiasme waarmee vrijwel iedere samenwerking start. Wat maakt dat het sommige samenwerkingsverbanden wel lukt? Wat doen zij goed en – belangrijker – waar lopen zij alsnog tegenaan? Hoe lukt het hen om barrières te beslechten of vermijden? Om hier grip op te krijgen hebben we vier samenwerkingsverbanden nader onderzocht en geanalyseerd. Daarbij hebben we gebruikgemaakt van de eerdergenoemde drie perspectieven op overheidssturing. Want hoewel met de aandacht voor de regio de nadruk ligt op het sociaal-maatschappelijke perspectief, wil dat niet zeggen dat andere vormen van sturing ontbreken. Integendeel, overheidssturing is gelaagd en meerdere sturingsvormen zijn vrijwel altijd gelijktijdig in het spel.

Aan de hand van de drie perspectieven hebben we inzichtelijk gemaakt waar samenwerkingsverbanden ruimte en samenwerkingsmogelijkheden ervaren, en waar de drempels en samenwerkingsmoeilijkheden liggen. Daarbij constateerden we al dat er vanuit verschillende perspectieven er elementen zijn die elkaar (kunnen) versterken en/of (kunnen) hinderen. Maar met het in kaart brengen van deze mogelijk- en moeilijkheden hebben we de vraag die we aan het begin van dit rapport stelden, nog niet geheel beantwoord.



In dit slothoofdstuk gaan we in op de spanningen die regionale samenwerkingsverbanden ervaren *tussen* de sturingsperspectieven, wat landelijke partijen, zoals het ministerie van OCW, maar ook de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)<sup>VI</sup>, handvatten biedt om hierin haar rol te bepalen. Tot slot doordenken we wat onze bevindingen over wat *in* de regio gebeurt en nodig is, betekenen voor wat *tussen* de regio's bewaakt dient te worden.

## 4.1 Sturingsperspectieven op scherp

In het derde hoofdstuk van dit essay hebben we vanuit ieder sturingsperspectief afzonderlijk belicht wat regionale samenwerking aanspurt, maar ook wat in de weg kan staan. Hier brengen we de drie perspectieven samen zoals ze ook in de praktijk niet afzonderlijk, maar *samen* samenwerking beïnvloeden. Het samenbrengen van de perspectieven maakt duidelijk dat de mix van sturingsperspectieven waar samenwerkende mbo-instellingen en partners mee te maken krijgen, niet per se productief is: de sturingsperspectieven botsen nogal eens en op nogal wat punten. Tegelijkertijd hebben alle drie de sturingsvormen hun functie in het waarborgen van een productieve samenwerking. In deze paragraaf laten we de botsing zien, maar stellen ook een oplossing voor: het zorgvuldig samenstellen van de mix met oog voor de volgorde van en balans tussen de perspectieven.

### Het start met sociaal-maatschappelijk

Wanneer je de drie sturingsperspectieven samenneemt en zo de regionale samenwerkingsverbanden bekijkt, valt in termen van volgorde van onmiddellijk op dat het in alle vier de onderzochte initiatieven ooit begon vanuit sociaal-maatschappelijke actie. Regionale initiatieven ontstaan doordat betrokkenen de noodzaak voelen, maar ook de ruimte nemen om met een vraagstuk op regionale schaal in samenwerking aan de slag te gaan. Vanuit het sociaal-maatschappelijke perspectief kunnen we dit begrijpen als dat eigenaarschap en verantwoordelijkheidsverdeling niet zozeer aan de regio is opgelegd, maar eerder de uitkomst is van ondernemerschap, ambitie en een collectief belang in de regio. Verschillende betrokken partijen slaan vanuit intrinsieke motivatie voor het vraagstuk de handen ineen (hoewel individuele belangen vanuit economisch perspectief onvermijdelijk ook een rol spelen).

---

VI De SBB voert taken uit in opdracht van het ministerie van OCW, zoals het erkennen en begeleiden van leerbedrijven. Daarnaast biedt de SBB een landelijke overlegtafel waar beroepsonderwijs en bedrijfsleven afspraken maken over de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt.

Die intrinsieke motivatie om samen te gaan voor dat collectieve belang zorgt voor vindingrijkheid en het lef om buiten de lijntjes te kleuren. Beide zijn van groot belang om samenwerkingsmoeilijkheden te voorkomen of overkomen en samenwerkingsmogelijkheden juist voor je te laten werken. Het sociaal-maatschappelijke is de energie in de samenwerking en doet de motor lopen. Dat alle samenwerkingspartners dat sociaal-maatschappelijke, die grotere kwestie waaraan en waarvoor ze moeten samenwerken, inzien, is dan ook cruciaal om samenwerking allereerst überhaupt van de grond te laten komen en vervolgens ook stand te laten houden. De partijen in de samenwerking die niet op basis van dat sociaal-maatschappelijke, maar vooral vanuit economisch gewin instappen, haken in de regel het eerst af, en veel eerder dan degenen die dat wél inzien.

Dat regionale samenwerking start met het sociaal-maatschappelijke, geeft landelijke partijen vanuit dat perspectief op sturing twee aangrijpingspunten voor de eigen rol ten opzichte van initiatieven in de regio. Zij kunnen vanuit het sociaal-maatschappelijke de samenwerking *laten* beginnen of *doen* beginnen. Met dat eerste beschrijven we de rol van landelijke partijen in al die situaties waarin samenwerking simpelweg ontstaat omdat regionale partners intrinsiek gemotiveerd zijn om samenwerkend een sociaal-maatschappelijke kwestie op te pakken, zoals in de vier initiatieven die in dit onderzoek centraal stonden. Hier is energie en initiatief zonder dat landelijke partijen daar een rol in hadden en dan wordt sturing vooral facilitering, en heeft de rol van de landelijke partijen in ieder geval minder te maken met de opstart dan met de bestending van het werk in de regionale samenwerkingen.

Niet overal wordt echter automatisch de sociaal-maatschappelijke energie gevonden die leidt tot de opstart van regionale samenwerking. In die gevallen waarin dat uitblijft, kunnen landelijke partijen de rol op zich nemen om samenwerking te *doen* beginnen door bijvoorbeeld potentiële partners in een regio te helpen inzien dat niet alleen zij, maar ook hun regionale burens worden geconfronteerd met een bepaalde kwestie, of door inspirerende voorbeelden van samenwerking elders ten toon te spreiden. Nog steeds geldt dat samenwerking zou moeten starten vanuit het sociaal-maatschappelijke om productief te zijn, en dus het gaat hier uitdrukkelijk niet om het juridisch verplichtstellen of economisch stimuleren, maar om het aanwakkeren van het sociaal-maatschappelijke.

Dat regionale samenwerking start vanuit het sociaal-maatschappelijke maakt die samenwerking mogelijk potentieel krachtig, maar ook kwetsbaar, bijvoorbeeld vanwege de afhankelijkheid van de menselijke factor die we in het vorige hoofdstuk al beschreven. De individuele *drive* of vaardigheid van

bepaalde personen kan doorslaggevend worden, wat de vraag oproept hoe je een initiatief kunt bestendigen om voorbij die menselijke factor te komen. De uitdaging, met andere woorden, is om regionale samenwerking een permanent karakter te geven dat past bij omgeving en opgave. Uit het onderzoek blijkt dat samenwerking die sociaal-maatschappelijk is opgestart, sturing vanuit economisch en juridisch perspectief nodig heeft om stand te kunnen houden. Tegelijkertijd zal die economische en juridische sturing ook gaan botsen met de sociaal-maatschappelijke basis. De botsingen die ontstaan wanneer economische en juridische sturing interacteren met een sociaal-maatschappelijke basis, zullen we in het nu volgende beschrijven en vanwege die botsingen zullen we pleiten voor een balans tussen de sturingsperspectieven.

### **Wat voor wie en wanneer?**

Als het sociaal-maatschappelijke datgene is dat de motor doet lopen, is het economische datgene dat een en ander in de volgende versnelling brengt. In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven hoe samenwerking (alleen) kan werken als alle betrokken partijen er een *'business case'* van kunnen maken. Door samen te werken kunnen ze iets bereiken wat ze alleen niet hadden gekund, en wanneer dat voor iedereen geldt, heb je de win-winsituatie die partners over de streep trekt inzet te plegen in de samenwerking. Het sociaal-maatschappelijke gaat vooraf aan, maar moet opgevolgd worden door het economische om een initiatief productief te laten zijn.

Sturing vanuit het economische perspectief is dus cruciaal om de partners die al het sociaal-maatschappelijke belang dat zij delen, ook te laten inzien dat zij elk iets te winnen hebben bij bundeling van krachten. Tegelijkertijd levert die toevoeging van het economische sturingsperspectief spanningen op wanneer die economische prikkels gaan interacteren met de sociaal-maatschappelijke basis van de samenwerking. Twee van die spanningen lichten we hier kort toe.

De eerste spanning wordt veroorzaakt door het feit dat partners zich moeten afvragen *'what's in it for me?'* om samenwerking economisch haalbaar te maken, maar dat de sociaal-maatschappelijke basis vraagt dat zij in de eerste plaats denken aan *'what's in it for us?'* Het gezamenlijke en het individuele moeten tegelijkertijd aandacht krijgen om de samenwerking stand te laten houden en resultaat te laten hebben. Ons onderzoek onderstreept dat het regionale bedrijfsleven cruciaal is voor het mbo, maar juist voor die bedrijven blijft de vraag naar de *business case* de hamvraag. Dat geldt zowel voor de bedrijven die al wel en die nog niet participeren in de samenwerkingsverbanden. En let wel: ook de onderwijsinstellingen hebben een *business case* te maken – in het licht van de concurrentie van omliggende scholen en al helemaal

in een context van personeelstekorten. Wil regionale samenwerking slagen, dan is het belangrijk om de *what's in it for me*-vraag niet uit de weg te gaan of met de mantel der liefde te bedekken, maar deze juist in gezamenlijkheid en doorlopend te adresseren.

De tweede spanning gaat over het verschil tussen wat er op korte termijn en direct versus op lange termijn en indirect met samenwerking te 'behalen' is. Uit het onderzoek blijkt dat het makkelijker samenwerken is als dat partners onmiddellijk iets oplevert dan wanneer de baten van het samenwerken langer op zich zullen laten wachten. Dit terwijl de samenwerkingsopbrengsten op de sociaal-maatschappelijke kwestie die de samenwerkingsbasis is, juist vaak opbrengsten van de lange termijn zijn. Wat in de zoektocht naar de *business case* dan soms parten speelt, is dat het nog niet zo eenvoudig is om inzichtelijk en overtuigend te maken wat het nu delen van materiaal of inzetten van fte op lange termijn zal opleveren – zeker als dat op korte termijn inleveren betekent. En dan gaat het nog om samenwerkingsinzet waar partners uiteindelijk *direct* bij te winnen hebben. Ook onderdeel van het samenwerken maakt uit dat de partners nu gezamenlijk inzet plegen (in de vorm van frequente afstemming en het onderhoud van relaties) voor de bestending van de samenwerking zelf, iets waar zij alleen indirect van zullen profiteren. Voorbij de vraag van directe opbrengst (durven/kunnen) denken is dan ook een cruciale voorwaarde voor productieve regionale samenwerkingsverbanden.

De spanningen die volgen uit de interactie tussen de sociaal-maatschappelijke basis en de economische prikkels daarbovenop, bieden landelijke partijen aangrijpingspunten om vanuit dit economische perspectief de eigen rol ten opzichte van regionale samenwerkingsverbanden te bepalen. Zeker voor het rijk is hierin een rol weggelegd. De overheid is namelijk in staat (mede) te bepalen wat loont: de *what's in it for me* of de *what's in it for us*. Kan de overheid helpen boven tafel krijgen wat op korte én lange termijn de baten zijn van samenwerking en misschien die baten zelfs vergroten? Hoe is de bekostiging van het mbo georganiseerd: stimuleert die concurrentie of juist samenwerking? Zijn er manieren om bedrijven zo te prikkelen of te ondersteunen dat zij samenwerkingen aangaan die niet direct renderen? Is er (financiële) ruimte om iets nieuws te proberen of opbrengsten uit te stellen? Het onderhoud van de samenwerking zelf is in de eerste plaats aan de partners, maar de landelijke overheid kan de samenwerking wel vergemakkelijken door bijvoorbeeld de verantwoordingsdruk bij subsidies te verkleinen of *best practices* van initiatieven elders door te geven. Daarbij speelt ook zeker dat ROC's soms financieel aardig wat moeten inleveren ten goede van samenwerking in de regio wat de drempel om tot uitvoering van plannen over te gaan flink hoger maakt. De overheid kan een rol van betekenis spelen door mogelijkheden te verkennen om transitie naar

nieuwe samenwerkingsvormen financieel te ondersteunen of te faciliteren. Sturing vanuit het economische perspectief gaat om het vergroten van die economische prikkels die beweging in de samenwerking veroorzaken, en het minimaliseren van die prikkels die samenwerking tot een halt brengen.

### **Tot slot, de regels**

Misschien tegen de intuïtie in, is het juridische sturingsperspectief het sluitstuk en niet de basis van een productieve samenwerking. Wanneer op de sociaal-maatschappelijke basis een *business case* tot stand is gekomen, vormen tot slot de geldende regels de juridische grenzen van wat in de samenwerking kan worden aangevangen – en biedt het soms geldende gebrek aan regels onverwachts ruimte. Sturing vanuit het juridische perspectief gaat om het zo ontwerpen van arrangementen, vormgeven van instituties en stellen van kaders dat daarbinnen samengewerkt kan worden in de regio. Die arrangementen, instituties en kaders zullen echter, net als de economische prikkels die eerder langskwamen, interacteren met de sociaal-maatschappelijke impuls die de samenwerking tot stand bracht. Die interactie levert in onze ogen spanningen op die we hier toelichten.

De eerste spanning betreft ‘de regio’ als juridische entiteit. Veel wet- en regelgeving is toegesneden op geografisch afgebakende gebieden zoals provincies of gemeenten en de regio als juridische entiteit bestaat simpelweg niet. Wat precies de regio is – en wie de regionale partners – is daardoor lang niet altijd duidelijk. Dat maakt de regio juridisch gezien behoorlijk ingewikkeld en dit terwijl, zoals eerder vermeld, steeds vaker op regionaal niveau wordt gezocht naar oplossingen voor sociaal-maatschappelijke kwesties. Als het voor de samenwerking nuttig is om uit te zoeken hoe de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt er precies uitziet in een bepaalde regio, is dat dan ook niet zomaar gedaan, want waar die regio begint of eindigt, staat niet vast.

Toch is het niet-vaststaan van de regio niet alleen een juridische sturingsfactor die op negatieve wijze interacteert met de sociaal-maatschappelijke basis van de samenwerkingsverbanden. Samenwerking kan ook juist floreren bij een dergelijke fluiditeit. Neem bijvoorbeeld het feit dat iedere partij die zich betrokken voelt bij de sociaal-maatschappelijke kwestie, mee kan doen – de samenwerking wordt niet door regionale grenzen beperkt. Bovendien kan wie meedoen in het regionale initiatief veranderen over de tijd wanneer dat niet al te strak is ingekaderd.

De tweede spanning gaat óók over juridische begrenzing, maar dan één die niet geografisch van aard is, maar juist institutioneel. Samenwerking op sociaal-maatschappelijke basis kan verschillende vormen aannemen waarbij

ook het aantal partners dat betrokken is kan verschillen, inclusief het aantal onderwijsinstellingen. Vanuit het juridische perspectief is echter dat veel beleid is toegesneden op de samenwerking van twee onderwijsinstellingen en niet van meer. Waar het niet-vaststaan van de regio ruimte gaf om een *coalition of the willing* te smeden en samen te werken met hen die het aangaat, ontbreekt het vervolgens aan kaders waarbinnen het mogelijk is om met meer dan twee op te trekken.

Bij sturing vanuit dit laatste, juridische perspectief wordt misschien wel bij uitstek naar landelijke partijen gekeken en bestaan er veel ideeën over de rol die de overheid op dit vlak te vervullen heeft. De hier beschreven spanningen geven weer richting aan hoe die rol vorm kan krijgen. Allereerst belangrijk is dan dat het juridische sturingsperspectief hier nadrukkelijk als laatste aan bod komt: het is een sociaal-maatschappelijke basis, een *business case* en dan samenwerken binnen wat juridisch mogelijk is. Misschien wel het belangrijkste uitgangspunt bij juridische sturing is dan ook dat het die sociaal-maatschappelijke basis en *business case* niet in de weg zit, maar bevordert. Om de spanningen die nu ontstaan tussen het sociaal-maatschappelijke en het juridische te voorkomen is het van belang regionale initiatieven niet te strak te willen definiëren en ruimte te maken binnen bestaande regelgeving om pluriformiteit te kunnen bedienen.

Wat blijkt als je de drie sturingsperspectieven samenneemt en zo beschouwt, het kan helpen om bewust te kiezen voor een volgorde van en balans tussen de perspectieven, en dat vraag een bewust ontwerp van een sturingsarrangement. Voor landelijke partijen is een rol weggelegd in het bewust kiezen in de verhouding tussen de drie sturingsperspectieven die hier aan bod gekomen zijn.

## 4.2 Verdeling binnen én tussen regio's

Ons onderzoek heeft zich toegespitst op de vraag wat helpend of juist hinderend is voor regionale samenwerkingen waarin mbo's aansluiting op de arbeidsmarkt organiseren, om zo te achterhalen welke factoren bijdragen aan het versterken van de regionale uitvoeringskracht. De focus is daarbij op samenwerkingen *in* de regio. We constateerden dat succesvolle regionale samenwerkingen starten vanuit een sociaal-maatschappelijk vertrekpunt. Betrokkenen weten elkaar te vinden of te mobiliseren voor een of meerdere gedeelde belangen terwijl economische en juridische overwegingen op de tweede en derde plaats (moeten) komen. Bij het 'elkaar vinden' kunnen ze eventueel door de overheid een handje geholpen worden. Maar te stevig sturen door de overheid op de economische meerwaarde van samenwerkingen,

of op de juridische grenzen waarbinnen samenwerkingsverbanden zich moeten ontwikkelen, belemmert juist de vorming en ontwikkeling van gezonde samenwerking in de regio. Kortom: we hebben het belang van balans en volgorde benadrukt als het gaat om sturing op samenwerking in de regio.

Maar met al deze aandacht voor wat er *in* de regio gebeurt en nodig is op het gebied van regionale samenwerking, komt ook de vervolgvraag in beeld wat dit betekent voor wat er *tussen* regio's gebeurt. Als we met deze vraag in het achterhoofd teruggaan naar de gesprekken die we gevoerd hebben, dan lijkt de aandacht voor datgene wat er in andere regio's gebeurt, behoorlijk beperkt. Nu is dat op zich niet vreemd: het overstijgen van de eigen school en samenwerking binnen de regio opzetten en draaiende houden is uitdagend genoeg. Toch geeft het te denken, want hoewel de grenzen van de regio ongedefinieerd en flexibel zijn, is 'de regio' nooit een eiland. Ook tussen regio's spelen onvermijdelijk verdelingsvraagstukken. Dergelijke vraagstukken gaan over hoe je de verdeling van de maatschappelijke en economische baten die iedereen wenst tot stand brengt en verlies of een onwenselijke verdeling van baten en kosten juist vermijdt. Omdat baten en kosten zich lang niet altijd adequaat laten voorspellen, gaat het om het verdelen van de onzekerheid en verantwoordelijkheid daarvoor. Met de constatering dat het gesprek tussen regio's niet vanzelf op gang komt, bijvoorbeeld om te bepalen waar de 'batige opleidingen' komen – en waar dus niet – ligt daar een taak voor de landelijke overheid. Net als bij samenwerkingen binnen de regio, is ook het gesprek tussen regio's gebaat bij een sociaal-maatschappelijke startpunt omdat dat partners uitdaagt verder te kijken dan het eigen samenwerkingsverband en deze in het licht te zien van vraagstukken die hun grenzen overstijgen.

In lijn met eerdere constatering dat een robuuste kennisinfrastructuur in het mbo nagenoeg afwezig is,<sup>41</sup> stellen we ook op basis van dit onderzoek vast dat op dit moment een adequate infrastructuur om (kennis)uitwisseling en leren tussen regio's plaats te laten vinden ontbreekt. Samenwerkingsverbanden zijn veel bezig het wiel opnieuw uit te vinden. Zo kwamen in onze gesprekken bijvoorbeeld regelmatig dezelfde worstelingen terug: met regelgeving, met het commitment van samenwerkingspartners, et cetera. Maar wat we *niet* terug hoorden was dat samenwerkingsverbanden elkaar regio-overstijgend opzoeken en bij elkaar te rade gaan om deze en andere worstelingen gezamenlijk het hoofd te bieden. Dat het faciliteren van een dergelijke infrastructuur weer eigen uitdagingen met zich mee zal brengen, is duidelijk. Zo zagen we eerder dat wat de regio precies is niet scherp begrensd is. Daarmee is het ook niet makkelijk om het gesprek *tussen* regio's op gang te helpen. Toch zien we in andere domeinen wel degelijk voorbeelden die aantonen dat het bewaken van verdelingsvraagstukken en het faciliteren

van uitwisseling tussen regio's misschien wel moeilijk, maar zeker niet onmogelijk is.<sup>VII</sup> Binnen een dergelijke (kennis)infrastructuur zouden landelijke partijen – en dan met name het ministerie van OCW en de SBB als landelijke overlegtafel voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven – kunnen overwegen om tools te helpen ontwikkelen die samenwerkingsverbanden kunnen gebruiken. Ook kan zij ontmoetingen tussen samenwerkingsverbanden organiseren om praktijken uit te wisselen én om een luisterend oor te bieden voor de uitdagingen en drempels waar samenwerkingsverbanden tegenaanlopen, zodat voor dergelijke gedeelde problemen eerder een structurele oplossing gevonden kan worden. De eerder besproken benodigde balans tussen sociaal-maatschappelijke, economische en vervolgens juridische overheidssturing om samenwerkingsverbanden in de regio te ondersteunen, krijgt zo een evenknie speciaal gericht op het niveau *tussen* regio's.

---

VII Wellicht het meest in het oog springende voorbeeld betreft het Nationaal Programma Regionale Energie Strategie, waarbij een centraal georganiseerd platform de interactie en '*lessons learned*' tussen regio's faciliteert.



# Eindnoten

- 1 Financieel Dagblad (2023). *Energietransitie 'onhaalbaar' door gebrek aan personeel*. 3 september 2023.
- 2 Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2023). *Kansrijk opleiden - het verbeteren van de aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt* [Kamerbrief, 13 december 2023].
- 3 NOS Nieuws (2022). *Zorgen bij MBO Raad over afname mbo-studenten*. 18 juli 2022.
- 4 NOS Nieuws (2023). *Dijkgraaf schrijft aan havisten en vwo'ers: kies eens een mbo-opleiding*. 31 oktober 2023.
- 5 Arbeidsmarktinzicht.nl (2024). *Specialisatiegraad sectoren (arbeidsplaatsen), naar regio*. Geraadpleegd op 5 maart 2024.
- 6 H. Bakker, S. de Zwart, L. den Toom & T. van den Berg, T. (2022). *Regionale samenwerking leren en werken. Onderzoek in drie regio's, in opdracht van de Commissie macrodoelmatigheid mbo*. PROOF adviseurs en Berenschot.
- 7 Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2022). *Kansrijk opleiden - macrodoelmatigheidsbeleid mbo* [Kamerbrief, 22 december 2022].
- 8 Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2023). *Kansrijk opleiden - het verbeteren van de aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt* [Kamerbrief, 13 december 2023].
- 9 Zie bijvoorbeeld M. Van der Steen, J. Scherpenisse, M. van Twist (2015). *Sedimentatie in sturing: Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.
- 10 A. Frankowski, M. van der Steen, M. Huiting & M. Schulz (2020). *Eigenaarschap in het passend onderwijs*. Den Haag: NSOB.
- 11 N. Chin-A-Fat, M. van der Steen & I. de Jong (2016). *Bewegende verhoudingen. Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld*. Den Haag: NSOB.
- 12 Onderwijsraad (2009). *Ontwikkelingsrichtingen voor het middelbaar beroepsonderwijs*, Den Haag: Onderwijsraad.
- 13 T. Eimers (red.) (2023). *Vandaag is het 2040*. Nijmegen/Utrecht/Enschede/Amsterdam: KBA Nijmegen, ResearchNed, Andersson Elffers Felix, CHEPS, Kohnstamm Instituut.
- 14 B. Hövels, K. Visser & H. Schuit (2006). *Over 'hamers' en 'vasthouden' gesproken*. Nijmegen, Kenniscentrum Beroepsonderwijs arbeidsmarkt.
- 15 N. Chin-A-Fat, M. van der Steen & I. de Jong (2016). *Bewegende verhoudingen. Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld*. Den Haag: NSOB.
- 16 L. Nieuwenhuis, J. Coenen,, D. Fouarge, T. Harms & M. Oosterling (2012). *De creatie van publieke waarde in het middelbaar beroepsonderwijs*. Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).
- 17 L. Nieuwenhuis, J. Coenen,, D. Fouarge, T. Harms & M. Oosterling (2012). *De creatie van publieke waarde in het middelbaar beroepsonderwijs*. Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).
- 18 T. Eimers (red.) (2023). *Vandaag is het 2040*. Nijmegen/Utrecht/Enschede/Amsterdam: KBA Nijmegen, ResearchNed, Andersson Elffers Felix, CHEPS, Kohnstamm Instituut.
- 19 L. Nieuwenhuis, J. Coenen,, D. Fouarge, T. Harms & M. Oosterling (2012). *De creatie van publieke waarde in het middelbaar beroepsonderwijs*. Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek (NRO).
- 20 N. Chin-A-Fat, M. van der Steen & I. de Jong (2016). *Bewegende verhoudingen. Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld*. Den Haag: NSOB.
- 21 N. Chin-A-Fat, M. van der Steen & I. de Jong (2016). *Bewegende verhoudingen. Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld*. Den Haag: NSOB.
- 22 N. Chin-A-Fat, M. van der Steen & I. de Jong (2016). *Bewegende verhoudingen. Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld*. Den Haag: NSOB.

- 23 N. Chin-A-Fat, M. van der Steen & I. de Jong (2016). *Bewegende verhoudingen. Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld*. Den Haag: NSOB.
- 24 N. Chin-A-Fat, M. van der Steen & I. de Jong (2016). *Bewegende verhoudingen. Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld*. Den Haag: NSOB.
- 25 MBO Raad & Ministerie van OCW (2017). *Burgerschapsagenda mbo 2017-2021; Een impuls voor burgerschapsonderwijs*. Den Haag.
- 26 N. Chin-A-Fat, M. van der Steen & I. de Jong (2016). *Bewegende verhoudingen. Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld*. Den Haag: NSOB.
- 27 CKMBO (2017). *En nu verder in de regio!* Den Haag: CMMBO.
- 28 A. Frankowski & M. van der Steen (2020). *Kwaliteitsafspraken in het mbo*. Den Haag: NSOB, p.19-21.
- 29 CKMBO (2017). *En nu verder in de regio!* Den Haag: CMMBO.
- 30 CKMBO (2017). *En nu verder in de regio!* Den Haag: CMMBO.
- 31 Taskforce Doelmatigheid (2022). *Advies Kansrijk opleiden*. Den Haag: SBB.
- 32 Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2023). *Voorhang conceptregeling Regionaal Investeringsfonds mbo 2024-2027* [Aanbiedingsbrief, 11 september 2023].
- 33 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2024). Regionaal Investeringsfonds mbo (RIF). *Subsidie | Dienst Uitvoering Subsidies Aan Instellingen*. Op 14 maart 2024 geraadpleegd via <https://www.dus-i.nl/subsidies/regionaal-investeringsfonds-mbo>.
- 34 Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2023). *Kansrijk opleiden - het verbeteren van de aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt* [Kamerbrief, 13 december 2023].
- 35 M. van der Steen, J. Scherpenisse & M. van Twist (2015). *Sedimentatie in sturing: Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. Den Haag: NSOB.
- 36 Schiedam24 (2022). *Onderwijsinspectie: Techniek College op goede weg*. 22 mei 2022.
- 37 Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2024). *Stapelen in het voortgezet onderwijs*. Op 21 maart 2024 geraadpleegd via <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/voortgezet-onderwijs/leerlingen/stapelen-in-het-voortgezet-onderwijs>.
- 38 H. Bakker, S. de Zwart, L. den Toom & T. van den Berg, T. (2022). *Regionale samenwerking leren en werken. Onderzoek in drie regio's, in opdracht van de Commissie macrodoelmatigheid mbo*. PROOF adviseurs en Berenschot.
- 39 BMC (2023). *BMC en Zwolse Koers bundelen krachten voor betere afstemming onderwijs en arbeidsmarkt*. 4 augustus 2023.
- 40 RVS (2022). *De regio als redding? Over de dilemma's rond regionaal werken aan gezondheid en zorg en het belang van balanceren*. Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.
- 41 H. Bakker, S. de Zwart, L. den Toom & T. van den Berg, T. (2022). *Regionale samenwerking leren en werken. Onderzoek in drie regio's, in opdracht van de Commissie macrodoelmatigheid mbo*. PROOF adviseurs en Berenschot.

# Eerder publiceerde de NSOB

**2024**

## **Leren van onderzoek naar ongevallen**

Hoe onderzoekscommissies een narratief construeren en wat dat betekent voor leren

*Hans de Bruijn*

## **Signalen managen**

Over de omgang met signalen bij het ministerie van SZW

*Andrea Frankowski, Laura Schröer, Annemarie van der Wilt, Wiljan Hendriks, Robin Hill, Myrthe van Delden, Martijn van der Steen*

## **Over intenties en interferenties**

Een lerende evaluatie van de schadeafhandeling rond Kanaal Almelo-De Haandrik

*Myrthe van Delden, Georgina Kuipers, Mark van Twist, Marise van 't Wout, Robin Hill*

## **Bedreiging en bescherming**

Tussenevaluatie van de netwerkaanpak van het Netwerk Weerbaar Bestuur

*Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Jessie Samwel, Christiaan van der Kaaij, Rogier van der Wal, Willeke Slingerland en Martijn van der Steen*

## **Vormgeven aan schadebeleid**

De zoektocht van de Belastingdienst naar vertrouwenwekkend schadebeleid voor de Fraude Signalering Voorziening

*Georgina Kuipers, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden*

## **Samenwerken in een brede coalitie**

Acht lessen over de totstandkoming van de Werkagenda mbo en het Stagepact

*Wiljan Hendriks, Andrea Frankowski, Robin Hill, Jessie Samwel*

**2023**

## **What got us here, won't get us there**

Versnellen van de transitie naar Circulair Zuid-Holland

*Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Robin Hill*

### **Vormgeven aan interactie**

Hoe overheid en maatschappelijke initiatiefnemers in de praktijk tot samenwerking komen bij leefomgevingsvraagstukken

*Jorgen Schram, Eva Kunseler, Pia Nabielek, Martin Schulz, Mark van Twist*

### **Sport in beweging**

*Wiljan Hendriks, Georgina Kuipers, Martijn van der Steen,*

*Rachel-Roxelane Speelman, Anika Scholten*

### **De gemeentesecretaris buiten de deur**

Vragen bij een antwoord

Mark van Twist, Marije Huiting, Martin Schulz

### **De (on)begrensde menselijke maat**

*Marije Huiting, Wiljan Hendriks, Henk den Uijl, Andrea Frankowski,*

*Martin Schulz, Paul Frissen, Martijn van der Steen*

### **Toekomst geven aan tussenland**

Samenwerking bij het (verder) vitaliseren van vakantieparken op de Veluwe

*Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist*

### **Wie wordt gehoord?**

Dynamiek in het landschap van macht en tegenmacht

*Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Martijn van der Steen*

### **Intelligent bestuur verbeeld(t)**

Modell(er)en van openbaar bestuur

*Martin Schulz, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij*

### **Afwachten en anticiperen**

Hoe de gemeente Amsterdam stuurt op ontwikkelingen in het digitale publieke domein

*Georgina Kuipers, Christiaan van der Kaaij, Henk den Uijl, Valerie Frissen,*

*Jorgen Schram*

### **Een waterschap voor het waterbeheer van de toekomst**

Strategie als gedeelde betekenisgeving door de Nederlandse waterschappen

*Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Marise van 't Wout, Johan Oudega*

**2022**

**Ambtelijke ruimte**

Kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?

*Henk den Uijl, Paul Frissen, Martin Schulz, Johan Oudega*

**Het verbinden van botsende institutionele logica's**

Een typologie van strategieën

*José Nederhand, Martijn van der Steen, Mark van Twist*

**Omgaan met onbegrepen gedrag**

Dilemma's in de samenwerking en informatie-uitwisseling rondom personen met verward gedrag

*Christiaan van der Kaaij, Ninske Repko, Jorren Scherpenisse, Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist*

**Governance voor transities**

Naar coping strategieën voor de omgang met governance dilemma's bij de transitie naar een circulaire economie

*Johan Oudega, Martin Schulz, Mark van Twist*

**Omgaan met signalen**

Naar een handelingsperspectief voor overheden

*Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Laura Schröer, Jorren Scherpenisse, Nancy Chin-A-Fat*

**Overleg in beweging**

30 jaar overleg tussen overheid en samenleving in de fysieke leefomgeving

*Martijn van der Steen, Marije Huiting, Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Marise van 't Wout, Mark van Twist*

**Verantwoorden over vertrouwenswerk**

Een kwestie van tellen én vertellen

*Georgina Kuipers, Myrthe van Delden, Mark van Twist*

**Maatwerk als standaard**

Over dilemma's en dynamieken bij het streven naar 'maatwerk' in de uitvoeringspraktijk

*Wiljan Hendriks, Marije Huiting, Caspar van den Berg, Mark van Twist*

### **Stadsmariniers in de spiegel**

Reflecties op de veranderende rol van stadsmariniers in Rotterdam en Antwerpen

*Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Rike Hendrikse*

### **De stroom zoeken**

De energietransitie gezien vanuit ecosysteem perspectief

*Martijn van der Steen, Maarten Otto, Georgina Kuipers, Sander Oosterloo, Petra Ophoff, Alexander Woostenburg*

### **Signalen schatten**

Een lerend belevingsonderzoek naar de omgang met signalen door het ministerie van SZW in de Kinderopvangtoeslagaffaire

*Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Petra Ophoff, Paul 't Hart*

### **Het einde voorbij: werken in een wijkend perspectief**

Een reflectie op het handelen van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de tweede golf van de coronacrisis

*Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist, Sebastian Wijnands, Petra Ophoff*

### **Politiek is grenzenwerk**

Het stileren van politieke strijd in de gemeente(raad van) Sittard-Geleen

*Martin Schulz, Paul Frissen, Henk den Uijl, Johan Oudega*

### **In gesprek over strategie**

Hoe het strategiseren in de praktijk van Justitie en Veiligheid vorm krijgt

*Jorgen Schram, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden*

### **Strategisch vermogen (h)erkennen**

Over het productief maken van strategische spanningen bij de provincie Utrecht

*Jorgen Schram, Sebastian Wijnands, Martijn van der Steen, Mark van Twist*

### **De achterkant van afpakken**

Reflecties op de Rotterdamse praktijk van (bestuurlijk) afpakken

*Jorren Scherpenisse, Henk den Uijl, Mark van Twist*

***Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op [www.nsob.nl](http://www.nsob.nl)***

**COLOFON**

© 2024

ISBN NUMMER

978-90-834135-5-6

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

---

# Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

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

## Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.