

---

Vergaderjaar 2008–2009

---

**27 451**

**Koers BVE**

**Nr. 104**

**BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN ONDERWIJS, CULTUUR  
EN WETENSCHAP**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 26 januari 2009

Zoals toegezegd in mijn reactie van 16 januari jl. (27 451, nr. 103) stuur ik u hierbij de voortgangsrapportage van MBO 2010 over de invoering van het competentiegerichte onderwijs in het mbo.

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,  
J. M. van Bijsterveldt-Vliegenthart

## Op weg naar 2010 ... het vervolg

### Rapportage gespreksronde voortgangsrapportages 2008

#### Inhoud

1	Inleiding	2
	1.1 Aanleiding en opdracht	2
	1.2 Doel van de gesprekken	3
	1.3 Leeswijzer	3
2	Aanpak en proces	3
	2.1 Logistiek en procedure	3
	2.2 Gesprekskarakteristiek	4
	2.3 De critical friends	4
	2.4 De accountmanagers	4
	2.5 Inhoud en opzet gesprekken	4
	2.6 Vervolggesprekken	5
3	De mbo-transitie in beeld	5
	3.1 De context	5
	3.2 De «state of the art»	9
	3.3 Inhoud	11
	3.4 Professionalisering	14
	3.5 Bedrijfsvoering	15
	3.6 Betrokkenheid en tevredenheid deelnemers en docenten	17
4	Conclusies en aanbevelingen	18
	4.1 Conclusies	18
	4.2 Aanbevelingen	22

#### 1 INLEIDING

##### 1.1 Aanleiding en opdracht

De staatssecretaris voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft in haar brief van 3 juli 2007 de besturen van de Regionale Opleidingen Centra, de Agrarische Onderwijs Centra en de Vakscholen verzocht een invoeringsplan in te dienen voor de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende brede modernisering van het mbo. Tevens heeft de staatssecretaris in genoemde brief de scholen verzocht in de jaren 2008, 2009 en 2010 een voortgangsrapportage in te dienen.

Als nadere uitwerking van bovengenoemde brief heeft de staatssecretaris het procesmanagement MBO 2010 in de persoon van de onafhankelijk procesmanager, Hans van Nieuwkerk, verzocht met de scholen individueel in gesprek te gaan naar aanleiding van de ingediende invoeringsplannen. Dit samen met een onafhankelijk extern adviseur in de rol van *critical friend*. De opbrengsten van de gespreksronde 2007 hebben wij als *critical friends* vastgelegd in de eindrapportage *Op weg naar 2010... met vertrouwen* (februari 2008). Wij hebben de rapportage op 4 februari 2008 aangeboden aan de staatssecretaris en vervolgens op 13 februari, in haar aanwezigheid, aan de besturen van de scholen. In de periode april tot september 2008 hebben wij, op verzoek van de scholen zelf, een groot aantal follow-upgesprekken gevoerd. De scholen hebben omstreeks 1 oktober, naar aanleiding van de brief van de staatssecretaris van 14 juli 2008, de voortgangsrapportages 2008 ingediend. Naar aanleiding van deze rapportages hebben we in de periode oktober tot en met medio december 2008 opnieuw gesprekken met alle individuele instellingen gevoerd.

## 1.2 Doel van de gesprekken

De voortgangsgesprekken die wij in 2008 gevoerd hebben, en die ook voorzien zijn voor de komende twee jaar, maken deel uit van het implementatietraject naar 2010. Doel van de gesprekken is: scherp zicht krijgen op de voortgang van de implementatie in de instellingen. Uit de rondetafelgesprekken van de Tweede Kamer en gesprekken met het ministerie blijkt dat het draagvlak op de werkvloer voor competentiegericht onderwijs als een van de belangrijke factoren wordt gezien voor een succesvolle implementatie (brief staatssecretaris van OCW aan bevestigde scholen, 9 juli 2008). Ook tijdens het algemeen overleg in de Tweede Kamer is dit onderwerp aan de orde geweest. Op verzoek van de staatssecretaris hebben wij dit jaar daarom specifiek aandacht besteed aan de betrokkenheid van docenten, leerlingen en bedrijven.

Wij hebben tijdens de gespreksronde steeds gefocust op verdieping en aanscherping om een zo volledig en duidelijk mogelijk beeld te krijgen van de 66 individuele instellingen. En om de besturen verder te helpen bij de voortgang van het implementatieproces.

Als *critical friends* hebben wij de kern van de gespreksopbrengsten vastgelegd in deze rapportage *Op weg naar 2010, het vervolg*. Wij hebben deze observaties tevens voorzien van een aantal conclusies en aanbevelingen.

## 1.3 Leeswijzer

Deze rapportage heeft in grote lijnen dezelfde indeling als die van vorig jaar. In hoofdstuk 2 schetsen we allereerst de gekozen werkwijze en aanpak. Hoofdstuk 3 bevat, na een beschrijving van de context van de mbo-transitie, onze inhoudelijke bevindingen. Naast de thema's Inhoud, Personeel en Bedrijfsvoering besteden we hierin ook aandacht aan de betrokkenheid van docenten, leerlingen en bedrijven.

In hoofdstuk 4 vatten we onze conclusies samen en formuleren we aanbevelingen voor de instellingen, MBO 2010 en de staatssecretaris.

## 2 AANPAK EN PROCES

### 2.1 Logistiek en procedure

De staatssecretaris heeft in haar brief van 14 juli 2008 de scholen verzocht de voortgangsplannen 2008 in te dienen. Na ontvangst heeft zij de plannen volgens afspraak doorgestuurd naar de onafhankelijk procesmanager.

De spelregels, de procedures van voorbereiding en de uitvoering zijn dezelfde als die wij in 2007 hebben gehanteerd:

- De plannen worden behandeld als bedrijfsinterne informatie.
- Als handvat bij de gesprekken hebben we een algemene leeswijzer opgesteld.
- Twee onafhankelijke externe lezers, met kennis van het mbo, hebben per school op basis van de voortgangsrapportage de leeswijzers ingevuld.
- Wij hebben eveneens de voortgangsrapportages voor de «eigen scholen» bestudeerd en de leeswijzer vervolgens aangevuld met onze bevindingen.

Wij zijn op 7 oktober met de gesprekken gestart en hebben de gespreksronde in de week voorafgaand aan de kerstvakantie nagenoeg afgesloten. Medio januari 2009 zijn de laatste drie interviews gehouden. De gesprekken namen over het algemeen zo'n twee uur in beslag. De opbrengst ervan is vastgelegd in een gespreksverslag, dat is vastgesteld na autori-

satie door het college van bestuur. De gesprekken en de gespreksverslagen zijn strikt vertrouwelijk. De verslagen zijn alleen in bezit van de onafhankelijk procesmanager, de *critical friends* en de instelling zelf. Noch het ministerie van OCW noch de andere procesmanagers hebben of krijgen inzage in de verslagen. De eindrapportage bevat vanzelfsprekend geen informatie op het niveau van de individuele instellingen.

## **2.2 Gesprekskarakteristiek**

De gesprekken kunnen over het algemeen als zakelijk, constructief en open gekarakteriseerd worden. Het team heeft zich op basis van het ingediende plan, de bestudering ervan, het gevoerde gesprek en de openheid van de gesprekspartners een goed beeld kunnen vormen van de stand van zaken. Kortom: net als vorig jaar waren de gesprekken openhartig, soms scherp en kritisch, maar steeds zinvol en oplossingsgericht.

## **2.3 De critical friends**

De *critical friends* tijdens de gespreksronde 2008 zijn:  
Iwan Basoski, directeur voortgezet onderwijs bij KPC Groep (tot 1 oktober 2008 senior managing consultant bij Berenschot).  
Leo van den Hoek, directeur van Leo van den Hoek & Partners BV.  
Coen Massier, directeur van het Bureau voor Onderwijsmanagement (deels vervanger van Basoski).

## **2.4 De accountmanagers**

Het Plan van Aanpak MBO 2010 van september 2007 voorziet in de beschikbaarheid van accountmanagers. Inmiddels zijn drie accountmanagers aan de slag gegaan: Merel Hendriks, Corrie Vinckers en Marsha Wagner. Iedere accountmanager verzorgt de contacten met ongeveer twintig scholen.

De opdracht aan de accountmanagers luidt:

- Opsporen van goede voorbeelden binnen de scholen die via [www.marktplaatsmbo.nl](http://www.marktplaatsmbo.nl) of anderszins toegankelijk gemaakt kunnen worden voor de gehele sector.  
Nagaan welke producten van MBO 2010 bruikbaar zijn.
- Matchen van vraag van de scholen en aanbod van MBO 2010.
- Bijdrage leveren aan het in beeld krijgen van de stand van het implementatieproces per school.

Tijdens de gesprekken hebben de accountmanagers merendeels zorg gedragen voor de verslaglegging.

## **2.5 Inhoud en opzet gesprekken**

De beschikbare informatie, in de vorm van het invoeringsplan 2007, het gespreksverslag 2007, de (facultatieve) follow-up-gesprekken in het voorjaar van 2008, het voortgangsplan 2008 en de contacten met de scholen, stelt ons in staat per instelling maatwerk te leveren. Er ontstaat in toenevende mate een sterke inhoudelijke samenhang tussen de onderscheiden plannen en de gesprekken. Uitgangspunt voor het gesprek is telkens de specifieke situatie van de school geweest, hetgeen leidt tot meer gerichte en concrete aanbevelingen per college van bestuur.

### *De procesdoelstellingen*

De procesdoelstellingen vinden hun verankering in de opdracht zoals die in essentie is geformuleerd in de zomer van 2007 en zijn vertaling heeft gekregen in de eerder genoemde brief van de staatssecretaris. Wij hebben tijdens de gesprekken de beoogde realisatie van de volgende procesdoelstellingen per augustus 2010 als uitgangspunt genomen:

- Alle leerlingen starten in het eerste jaar met een opleiding, die is geënt op een nieuw kwalificatiedossier.
- De modernisering van het mbo is wat de inhoudelijke kwaliteit van de opleidingen betreft (dus de programmering, inrichting en examinering) voldoende robuust.
- De modernisering van het mbo waar het gaat om de bedrijfsvoering (waaronder begrepen de professionalisering van bestuur, management en personeel) kent kwalitatief gezien een stevige basis.
- De kwalificaties zijn wat betreft uitvoerbaarheid, studeerbaarheid, transparantie en samenhang kwalitatief goed. Tevens is het aantal (uitstroom)kwalificaties functioneel en van goede kwaliteit in relatie tot de instroom op de arbeidsmarkt dan wel naar het hbo.

Samenvattend: de scholen zijn medio 2010 erin geslaagd na een meerjarig proces van ontwikkeling en implementatie een stevig en kwalitatief goed fundament te leggen. Een fundament, waarop de verdere ontwikkeling op een organische, natuurlijke wijze gestalte kan krijgen. De kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven en het coördinatiepunt kwalificatiestructuur mbo hebben ultimo augustus 2010 kwalificatiedossiers opgeleverd die voldoen aan de genoemde criteria, zodat ook het «wat» verankerd is in een stevig fundament.

#### *Na 2010*

De focus op de procesdoelstellingen 2010 is voor ons aanleiding de colleges van bestuur te adviseren terug te redeneren vanaf 1 augustus 2010 naar het heden en de sterke en kwetsbare punten in kaart te brengen. Op die manier ontstaat duidelijkheid over de thema's die er in het vervolg van het implementatieproces toe doen. Tevens geeft dit zicht op de jaren na 2010. Daardoor ontstaat als het ware werkendeweg een operationele agenda voor de daaropvolgende jaren. Immers, op 1 augustus 2010 is het proces van brede modernisering van het mbo niet «af».

Daarvoor is de reikwijdte te verstrekkend, de complexiteit te groot en de transitie te ingrijpend.

## **2.6 Vervolggesprekken**

MBO 2010 biedt alle colleges van bestuur na de publicatie van de rapportage *Op weg naar 2010, het vervolg* weer de gelegenheid in het voorjaar van 2009 vervolggesprekken te voeren met de *critical friends*. Daarbij kan in onderling overleg vooraf de gespreksagenda worden bepaald, zodat maatwerk geboden wordt. Bijvoorbeeld op het gebied van teamontwikkeling, volgsystemen of inzet van managementinstrumenten als interne audits. Deze aanpak stelt ons in staat in voorkomende gevallen praktische suggesties en advies te geven.

## **3 DE MBO-TRANSITIE IN BEELD**

### **3.1 De context**

#### **Wat er gaande is**

We maken bewust de keuze voor de kwalificatie mbo-transitie. Immers er is meer aan de hand dan de uitvoering van een technische operatie van het vervangen van de methodiek van eindtermen door die van competenties. Zoveel is inmiddels wel duidelijk geworden.

Ook is volstrekt helder dat het niet gaat om de vraag of het mbo de afgelopen decennia naar behoren heeft gefunctioneerd. De vraag is wel: welke maatregelen moet het mbo nemen om te blijven aansluiten bij de vragen, capaciteiten en ambities van leerlingen, de verwachtingen van ouders en

de verwachtingen van bedrijven en hbo-instellingen? Dat is de kernvraag. Een analyse die we ook vinden in de *Midterm Review* van de minister van OCW over de toekomst van het onderwijs (december 2008).

De kern van de opdracht van het mbo is nog steeds:

- Leerlingen met een mbo-kwalificatie hebben een sterke startpositie op de arbeidsmarkt; ze zijn in staat zich verder te ontwikkelen in hun loopbaan en vervolgstudies.
- Leerlingen met een mbo4-kwalificatie hebben een sterke startpositie in het hbo en zijn zodanig geëquipeerd, dat ze daadwerkelijk perspectief hebben op het verwerven van de boogde bachelor graad.
- Kwetsbare leerlingen worden in kansrijke positie gebracht om alsnog een startkwalificatie te verwerven of worden via een entreekwalificatie voorbereid op duurzame arbeidsparticipatie.

Deze drie doelstellingen zijn, in diverse bewoordingen, al vele jaren de essentie van de beleidsdoelstellingen van achtereenvolgende kabinetten. Gelet op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen is het tevens noodzakelijk dat de scholen zich maximaal inspannen om leerlingen te kwalificeren. Dus het voortijdig, ongediplomeerd schoolverlaten zoveel mogelijk te reduceren. Dit met behoud van het vereiste eindniveau. Duidelijk is ook dat een multi-etnische samenleving specifieke eisen aan scholen stelt wat betreft de keuze van onderwijsconcepten zodat die aansluiten bij de leerkenmerken van leerlingen.

### **De transitie in beeld**

De scholen zelf hebben – zo is onze waarneming – scherp in beeld wat de majeure elementen zijn van de transitie. Uitgaand van de hierboven beschreven feiten werken wij op basis van het volgende samenvattende referentiekader als het gaat om de opdracht waarvoor het mbo zich gesteld ziet:

- De school waarin kennisoverdracht exclusief plaatsvindt door middel van frontaal-klassikale lessen is aan het einde van zijn levenscyclus. Een logisch gevolg van een samenleving, waarin naast de docent en het boek ook de ICT de informatiedragers levert. Overigens geen misverstand: lessen zullen altijd deel blijven uitmaken van het weekprogramma. Maar zoals gezegd niet meer exclusief.
- Economie en samenleving vragen om gekwalificeerde jongeren en jongvolwassenen die initiatiefrijk, creatief en vaardig zijn, en die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van de organisatie waar ze werken. De variëteit aan werkvormen, waaronder de binnenschoolse praktijk, die de school aanbiedt, levert een substantiële bijdrage aan het adequaat equiperen van de leerlingen. Dat leren ze tevens in het bedrijf tijdens de beroepspraktijkvorming. Dus ook hier geen misverstand: ook gewoon kennis.
- Op weg naar 2010 staat de implementatie van de competentiegerichte kwalificatiestructuur centraal, dat is een feitelijk gegeven. Maar het is goed om deze implementatie te bezien in het bredere kader van de beschreven mbo-transitie:  
de noodzakelijke vernieuwde programmering, inrichting en examinering van het onderwijs, de professionalisering en de bedrijfsvoering. De nieuwe kwalificatiestructuur is derhalve een van de pijlers van de brede en noodzakelijke mbo-transitie. Vanuit onze opdracht en expertise richten wij ons op de vraag hoe de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur het meest effectief kan plaatsvinden.
- De bedrijfsvoering van een school die exclusief is georganiseerd op

basis van lessen is een eenvoudige: leerlingroosters, docentenroosters en lokalenroosters zijn de *management tools*. Een school die leerlingen een werkweek met variëteit aanbiedt in de vorm van lessen, projecten, individuele opdrachten en stages kent een veel complexere bedrijfsvoering. De inzet van ICT om leerprocessen te versnellen, te verbeteren en attractiever te maken verhoogt deze complexiteit in termen van planning, roostering, registratie van aanwezigheid en studievoortgang alsmede de organisatie van de opleiding aanzienlijk. Daarbij zijn effectiviteit en efficiency van de gekozen oplossingen randvoorwaarden voor succes.

- Kennis is van alle tijden. Dat zullen lessen ook zijn. Leerlingen steken veel op van een goed verteld inhoudelijk verhaal, waarin zaken worden beschreven, toegelicht en uitgelegd. De docent met grondige kennis van het vakgebied blijft dus onmisbaar. Het is dan ook van groot belang dat docenten betrokken zijn bij de inrichting van competentiegericht onderwijs. Het onderwijs zoals het zich nu ontwikkelt stelt wel andere, vaak hogere eisen aan docenten. Naast kennis van het vak ook het vermogen de verschillende werkvormen aan te bieden; ontwerp en bouw van curricula; verantwoordelijkheid voor het eigen vakgebied in combinatie met dat voor een opleiding. De operationalisering van de beoogde modernisering genereert nieuwe taken en functies zoals ontwerper, assessor, coach, accountmanager en stagebegeleider. Dus, de docent nieuwe stijl blijft docent en is cruciaal.

Zo bezien is dus sprake van drie in de tijd synchrone en inhoudelijk samenhangende deelprocessen: de implementatie van nieuwe programma's van eisen (kwalificaties), modernisering van de programmering, inrichting en examinering van het onderwijs en die van de bedrijfsvoering, waaronder begrepen het personeelsbeleid.

Kortom, een complex implementatietraject.

Samengevat betekent de mbo-transitie:

Van	Naar
Eindtermenonderwijs Exclusief klassikaal georganiseerd onderwijs Beperkte inzet van informatietechnologie	Competentiegericht beroepsonderwijs Onderwijs met variëteit in het weekprogramma Substantiële inzet van informatietechnologie om leerprocessen te versnellen, te verbeteren en attractiever te maken
Bedrijfsvoering van de lessenschool Docenten met focus op vak en groep	Bedrijfsvoering van de school met variëteit Docenten met focus op vak, groep en loopbaan individuele leerling

### Het Dijsselbloem-effect

*«Dijsselbloem? Lucht en ruimte zult u bedoelen. Ja, heeft elk mens nodig.»*

De publicatie van het rapport van de commissie Dijsselbloem *Tijd voor onderwijs* (februari 2008) heeft ook veel impact op de mbo-scholen gehad. De introductie van het wat/hoe schema heeft veel stof doen opwaaien. Vooral als het ging over de werkbaarheid en de werkzaamheid ervan. Wij hebben vastgesteld dat er binnen veel scholen een analoge ontwikkeling heeft plaatsgevonden. Een soortgelijk schema heeft in meer of minder uitgewerkte vorm zijn entree gemaakt. Het bestuur in de rol van de partij die het «wat» formuleert.

Management en opleidingsteams (opleidingsmanagers/teamleiders en docenten), die binnen die compositie werken aan het «hoe». Wij vinden het schema in de vorm waarin scholen het gebruiken een handzaam middel voor bestuur en management.

Het ordent immers rollen, taken en verantwoordelijkheden. En biedt, met wijsheid toegepast, opleidingsteams de ruimte onderwijs te maken dat aansluit bij het niveau en de aard van de opleidingen en bij de karakteristieken van de onderscheiden leerwegen. Zoals gezegd: er is vanzelfsprekend geen sprake van een uitgekristalliseerde situatie. Wel van een interessante ontwikkeling, die ook de wens naar een vaste definitie dan wel omschrijving van competentiegericht onderwijs overbodig maakt. Vanuit onze optiek is sprake van een positief te waarden ontwikkeling, waarbij scholen het eigen onderwijs formuleren in termen van kenmerken. Dit geeft binnen het geformuleerde «wat» ruimte voor de opleidingsteams en de individuele docenten en biedt mogelijkheden voor diversiteit in de uitwerking. Vaste modellen en blauwdrukken zijn in de huidige complexe constellatie niet functioneel om een succesvol implementatieproces uit te voeren en af te ronden.

### **Het maatschappelijk debat**

In *Op weg naar 2010 ... met vertrouwen* constateerden wij dat scholen de ideologie achter zich hebben gelaten en op een steeds zakelijker wijze werken aan de modernisering van het mbo. Die ontwikkeling heeft zich met kracht voortgezet. Voor een deel geldt dat ook in toenemende mate voor de bestuurlijk/politieke arena.

Haalbaarheid, betaalbaarheid, uitvoerbaarheid en betrokkenheid zijn begrippen die daarvan getuigen.

Toch constateren wij het gemis aan een gemeenschappelijke missie van de scholen, de politiek en het openbaar bestuur. In ieder geval wordt het zo beleefd door een groot aantal scholen. En dat is een slechte zaak. Het gaat er niet om het gesprek tussen de genoemde partijen uit de weg te gaan, integendeel. Juist op basis van een gemeenschappelijke missie kan het gesprek scherp, open, inhoudelijk waardevol en oplossingsgericht gevoerd worden. Met een focus die gericht is op de ambitie goed en eigentijds onderwijs te verzorgen. En in lijn daarmee realistische ambities te formuleren.

### **De ongerichtheid**

Waar in de bestuurlijk/politieke arena het debat gericht en zakelijker is geworden, is in andere maatschappelijke arena's nog steeds sprake van wat we in de vorige rapportage «de ongerichtheid van het maatschappelijk debat» hebben genoemd.

Nog steeds ontbeert het debat vaak de nuance en het besef van complexiteit. De essentie en de noodzaak van de transitie staan nog onvoldoende op het netvlies.

Zou dat immers wel het geval zijn, dan zou het debat aan inhoud, zakelijkheid en gerichtheid winnen. De uitingen van de media vormen daarvan een illustratie. Wij hebben in onze gesprekken vastgesteld, dat deze ongerichtheid negatieve effecten heeft op diegenen die elke dag met veel inzet vorm en inhoud geven aan de noodzakelijke transitie van het mbo. Een dergelijke negatieve ambiance draagt niet bij aan motivatie, zelfvertrouwen en gepaste trots op hetgeen is bereikt.

Opvallend is dat de vernieuwing van het onderwijs vaak wordt verward met de kwaliteit van de schoolorganisatie. Illustratief is het oordeel van de leerlingen zoals vastgelegd in *De Balansschool*. Zij zijn positief over de ontwikkeling naar een competentiegerichte kwalificatiestructuur. Naast de kritiekpunten wat betreft structuur en kennis spitst de kritiek zich echter toe op de kwaliteit van de uitvoering. En terecht: schoolorganisaties moeten gewoon op orde zijn. Dit staat strikt genomen los van de inhoudelijke ontwikkelingen.



### **Financieel kader**

Het uiteindelijke resultaat dient organiseerbaar, haalbaar, betaalbaar en effectief te zijn. Gelet op de stand van de implementatie vormen die vier punten steeds onderdeel van de gesprekken. Daarin past een beleid en aanpak van haalbare doelstellingen, *first things first*, kosten/baten analyses, overeenstemming over ambities van overheid en scholen. Wij maken bij de financiering een onderscheid tussen transitiekosten en de kosten van uitvoering na afronding van de implementatie.

Wij stellen vast dat:

- Het ontbreken van een perspectief op de beschikbaarheid van FES-middelen voor de periode vanaf 2010 het risico heeft dat het brede proces van modernisering van het mbo wordt vertraagd. Daarnaast signaleren wij dat genoemd ontbrekend perspectief een demotiverend effect heeft. Immers een periode van ingrijpende transitie vraagt om (tijdelijke) aanvullende middelen.
- Zonder exact de oorzaken per school in kaart te kunnen brengen geld – in tegenstelling tot vorig jaar – een belangrijk gespreksonderwerp is geweest. Veel scholen zijn gedwongen bezuinigingen door te voeren.
- Het noodzakelijk is dat de overheid en de scholen respectievelijk de belangenorganisaties de verwachtingen over en weer communiceren en het gesprek voeren over de financiële kaders voor de periode 2011–2015. Kernthema daarbij is het managen van verwachtingen en het formuleren van realiseerbare ambities.

### **Een ingewikkelde sector**

Tijdens onze gesprekken is opnieuw gebleken dat de mbo-sector sterk verbrokkeld en daardoor ingewikkeld is. Het gaat dan om het aantal partijen, het aantal niveaus waarop die verschillende partijen actief zijn en het ontbreken van goed functionerende rapportage- en communicatielijnen zowel horizontaal als verticaal. Dit zorgt voor contraproductieve interventies op de sector en vraagt om stroomlijning en sanering. Effectiviteit, efficiency en kwaliteit dienen daarbij de criteria te zijn.

### **3.2 De «state of the art»**

*«De kunst van de beperking bepaalt het succes van innoveren en implementeren»*

#### **Toegenomen regie, zakelijkheid en «bedrijfseconomisch bewustzijn»**

Uit de gespreksronde naar aanleiding van de invoeringsplannen in 2007 bleek dat het urgentiebesef bij bestuurders ten aanzien van het belang en de complexiteit van het invoeringstraject sterk was toegenomen en dat als gevolg hiervan, de meeste besturen de regie op het proces hadden genomen dan wel versterkt.

Afgaande op de voortgangsrapportages 2008 en de daarover gevoerde gesprekken, concluderen wij dat deze ontwikkeling zich bij de meeste instellingen nadrukkelijk heeft doorgezet. Dit komt onder meer tot uitdrukking in een sterk toegenomen «bedrijfseconomisch bewustzijn» rond de kosten en opbrengsten van (het werken met) de nieuwe kwalificaties als zodanig en van het invoeringstraject op weg daarnaar toe. Steeds meer instellingen beseffen dat deze kosten en opbrengsten vanuit een oogpunt van goed bestuur en management vooraf helder in beeld moeten zijn en gaandeweg strakke monitoring behoeven. Vanuit MBO 2010 zijn initiatieven genomen om dit te faciliteren door de ontwikkeling van een kosten-calculatiemodel.

Ook instellingen zelf hebben de krachten gebundeld om de kennis op dit vlak te delen en te versterken. Een voorbeeld daarvan vormen de PARELL projecten, die zich richten op professionalisering van de bedrijfsvoering.

## **Meer resultaatgerichtheid**

*«We gaan van visie- naar realisme-gedreven modernisering»*

Bij de geconstateerde toegenomen regie en zakelijkheid speelt ook een sterk toegenomen focus op de uiteindelijk beoogde resultaten van het invoeringsproces per augustus 2010 een nadrukkelijke rol. Nog een keer op rij:

- Alle leerlingen starten in het eerste jaar met een opleiding, die is geënt op een nieuw kwalificatiedossier.
- De modernisering van het mbo is wat de inhoudelijke kwaliteit van de opleidingen betreft (dus de programmering, inrichting en examinering) voldoende robuust.
- De modernisering van het mbo waar het gaat om de bedrijfsvoering (waaronder begrepen de professionalisering van bestuur, management en personeel) kent kwalitatief gezien een stevige basis.
- De kwalificaties zijn wat betreft uitvoerbaarheid, studeerbaarheid, transparantie en samenhang kwalitatief goed. Tevens is het aantal (uitstroom)kwalificaties functioneel en van goede kwaliteit in relatie tot de instroom op de arbeidsmarkt dan wel naar het hbo.

De meeste besturen focussen in de vormgeving en aansturing van het proces, nadrukkelijker dan vorig jaar, op voornoemde beoogde eindresultaten.

## **De «state of mind» van de instellingen**

*«Het bestuur moet focussen op de start en de finish van de leerlingen»*

Sectorbreed is er sprake van een mentale staat waarin realisme centraal staat. Een sterkere focus op het inhoudelijk fundament van de transitie, verscherpte aandacht voor de financiële en operationele consequenties en haalbaarheid en substantiële en hoogwaardiger kennis op zowel bestuurlijk, opleiding- en teamniveau om adequaat met die consequenties om te gaan. Terugkijkend op het verandertraject rondom de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur zoals dat zich over de afgelopen jaren heeft voltrokken, zien wij een ontwikkeling bij de meeste instellingen van:

- ongeïnformeerd optimisme («dit gaan we wel even klaren»): de «laat duizend bloemen bloeien» fase tot aan circa 2007, via
- geïnformeerd pessimisme («dit gaan we nooit redden»): de periode 2007–2008 waarin het urgentiebesef en daardoor de regie op het proces bij de meeste instellingen toenam, naar
- het huidige hoopvolle realisme («dit moet haalbaar zijn»).

Vanuit deze derde fase kunnen de instellingen tenslotte komen in de vierde en laatste fase: geïnformeerd optimisme («dit gaat ons zeker lukken»).

Hiermee is een krachtige basis gelegd voor daadwerkelijke realisatie van de vier beoogde eindresultaten van het invoeringstraject, hoewel de instellingen hierin ook sterk afhankelijk zijn van een gelijkgestemde state of mind bij alsook een adequate performance van ter zake doende stakeholders en organisaties: politiek, departement, kenniscentra, bedrijfsleven en inspectie.

## **Modernisering organisatie en docentrol, geen «terug naar af»**

*«Leerlingen houden van sociale netwerken, virtuele netwerken en van een echte school, met docenten dus»*

Meer dan ooit staat ook de aan het inhoudelijk transitieproces gepaard gaande modernisering van organisatie en docentfunctie op de bestuurlijke agenda. Ook daar willen wij de nadruk leggen op realisme. Er is geen plaats meer voor ongerichte vernieuwingslagen en het omarmen van

organisatiekundige hypes. Maar evenmin heeft de sector baat bij het momenteel soms populaire retrosentiment. Van scholen wordt gevraagd inhoudelijk en didactisch toponderwijs te verzorgen waarmee naadloos wordt aangesloten op de huidige leefwereld van leerlingen en de behoeften van het sterk veranderde bedrijfsleven. Maar anderzijds wordt soms reikhalzend achteruit geblikt en melancholisch gedroomd over voltooid verleden tijden. Desondanks geven de meeste instellingen professioneel en betrokken invulling aan de opgave om hun organisatie modern en hoogwaardig vorm te geven en te ontwikkelen. Als nooit tevoren beseffen de scholen dat docent en team sleutelrollen vervullen bij de inrichting en implementatie van complexe onderwijsvernieuwingsprocessen. Evenzo is het besef daar, dat hier nog een weg is af te leggen.

### **3.3 Inhoud**

*«Basiskwaliteit niet op orde, vergeet de innovatie maar»*

#### **Tempo en implementatiegraad nog steeds op koers**

Uit de vorige gespreksronde kwam al naar voren dat, grosso modo, de scholen wat tempo en implementatiegraad van het invoeringsproces betreft goed op koers zitten.

Wel bleek dat een aantal instellingen een getemporeerd tijdpad had gekozen of een bovenmatig ambitieus tijdpad volgde. Het beeld is dit jaar meer in evenwicht.

Bij de meeste scholen is nu duidelijk sprake van een realistisch tijdpad. De verwachting dat op 1 augustus 2010 de procesdoelstellingen worden gerealiseerd op het niveau zoals beschreven in paragraaf 2.5 mag sectorbreed op verder toegenomen vertrouwen rekenen.

#### **Toegenomen control: sturing op onderwijsinhoudelijke «kenmerken»**

*«Sturen op kenmerken betekent richting geven en ruimte creëren»*

De gespreksronde 2007 wees uit dat voor de meeste instellingen onomstotelijk vast stond dat invoering van de nieuwe kwalificaties als zodanig gepaard moet gaan met modernisering van het onderwijs. Met de in het eerder vermelde transitieschema aangegeven elementen en bewegingen als hoofdlijn. Uit die ronde bleek echter ook dat het voor veel instellingen nog lastig was de visie, ambities en doelstellingen op die verschillende elementen scherp te definiëren en te operationaliseren.

Ook in termen van uitvoerbaarheid, financiële consequenties en haalbaarheid.

Wat dat betreft is er sprake van een aanmerkelijke vooruitgang bij veel instellingen.

Men vraagt zich veel meer dan een jaar geleden af wat men (gezien strategisch en onderwijskundig beleid van de instelling) wil, wat men kan, wat dat kost (en moet opbrengen) en hoe men de organisatie daarin meeneemt in termen van implementatie en het daarvoor benodigde draagvlak onder en actieve betrokkenheid van docenten en leerlingen. Voor de meeste instellingen is het nog wel een zoektocht op welk (abstractie-)niveau men de gewenste kenmerken en elementen van de onderwijskundige modernisering formuleert en aanstuurt. Een concreet voorbeeld. Eén van de elementen van het moderniseringsproces is een toenemende focus op de individuele leerling, in verhouding tot de focus van docenten op hun vak en de groep. Maar op welk niveau moeten de kaders waarbinnen die verlegging van focus binnen de organisatie invulling krijgt worden geformuleerd? Moet aan opleidingen en teams worden voorgeschreven dat «elke leerling eens per week een individueel mentorgesprek heeft», volstaat het voorschrift dat «binnen elke opleiding individuele

mentorgesprekken plaatsvinden» of is het voldoende opleidingen voor te schrijven dat zij in hun operatie «nadrukkelijk aandacht besteden aan begeleiding van de individuele leerling»? En moet, bij enige variant, alleen het «wat» worden voorgeschreven, of zijn er ook kaders en voorschriften ten aanzien van het «hoe» nodig binnen de instelling? Essentie van deze zoektocht is vooral de kwalitatieve «vulling» van de kenmerken, om zodoende een gezamenlijk koersgevoel binnen de instelling te bewerkstelligen. In essentie gaat het er dus om dat scholen de opleidingen verzorgen op basis van een set van doordachte, werkzame en werkbare standaarden, die in de volle breedte van de instelling geaccepteerd zijn en gebruikt worden. Een dergelijke set biedt de instelling de mogelijkheid interne zelfevaluaties in te richten die vervolgens onderwerp zijn van interne audits. Wij constateren op dit punt grote verschillen in ontwikkeling tussen de instellingen.

### **Vertrouwen... maar ook specifieke zorgpunten**

Hoewel de instellingen naar ons oordeel mogen rekenen op algeheel vertrouwen in tijdige en adequate realisatie van de per 1 augustus 2010 beoogde resultaten, zijn er ook dit jaar specifieke inhoudelijke aandachtspunten:

- Taal, rekenen en examinering.  
Wij hebben tijdens de gesprekken geconstateerd dat over deze thematiek veel onduidelijkheid bestond bij scholen. Met haar brief van 22 december 2008 heeft de staatssecretaris de scholen geïnformeerd over haar beleid terzake. Wij gaan er van uit dat hiermee de genoemde onduidelijkheid is weggenomen. Voor goede voortgang en kwaliteit van het proces van implementatie is het noodzakelijk dat in voorkomende gevallen voornemens niet te lang «boven de markt blijven hangen.» Juist tijdens ingrijpende transitieprocessen zijn korte doorlooptijden, slagvaardigheid, duidelijkheid in combinatie met doordachtheid van essentieel belang.
- Een tweede punt vormt het thema leren, loopbaan en burgerschap. Wij hebben grote twijfels over de uitvoerbaarheid van hetgeen inmiddels vastgelegd is in documenten. Het ware naar ons oordeel verstandig dat de direct betrokken partijen zich de vraag stellen welke alternatieve oplossingen wel een effectieve en efficiënte uitvoering borgen. Zo lijkt het ons bijvoorbeeld verstandig, dat elke individuele school verantwoordelijk is voor het verzorgen van burgerschapsprogramma's en daarover in het jaarverslag verantwoording aflegt.
- We hebben geconstateerd dat bij scholen zorg bestaat over de BBL-opleidingen.  
Het gaat daarbij om de volgende aspecten:
  - De verbinding tussen het beroepsopleidend programma en het programma leren, loopbaan en burgerschap. De vraag is of het «LLB-programma» qua omvang en doelstellingen überhaupt wel verenigbaar is met het karakter en de doelstellingen van deze leerweg. Ook worden stevige vraagtekens gezet achter de realiseerbaarheid van het LLB-programma in termen van tijdsbeslag.
  - De vraag of de BBL-leerweg zoals die nu in ontwikkeling is wel in voldoende mate aansluit bij de vraag van volwassenen die in combinatie met werk een kwalificatie willen behalen. Civiele waarde is hierbij het trefwoord. Het ontbreken van voor bedrijven herkenbare certificeerbare eenheden dreigt het civiel effect en daarmee de aantrekkelijkheid van deze leerweg te reduceren.
  - De vraag of het niet veel verstandiger is in het belang van leerlingen/

cursisten en bedrijven een onderscheid te maken tussen voltijd mbo en de BBL-opleidingen.  
Deze vraag is veelvuldig aan de orde gekomen.

Als *critical friends* toetsen wij op aspecten als uitvoerbaarheid, betaalbaarheid organiseerbaarheid en effectiviteit. Op basis van deze criteria in combinatie met onze waarnemingen ter zake, lijkt het ons verstandig dat alle betrokken partijen deze punten serieus nemen en zonodig op korte termijn passende maatregelen nemen.

- Hetzelfde geldt voor de vraag van de diplomering van leerlingen die op niveau 2 een startkwalificatie willen verwerven (in voltijd of in de combinatie werken/leren), maar door een onvoldoende voor bijvoorbeeld Nederlands geen diploma ontvangen. Het lijkt ons logisch en verstandig die leerlingen wel te diplomeren en te werken met een doorstroomcertificaat, dat wordt uitgereikt bij het voldoende afsluiten van de «algemene vakken». Immers een jongvolwassene die voldoende scoort voor de beroepsgerichte vakken is vanuit de optiek van bedrijven een waardevol beginnend beroepsbeoefenaar.
- Onvoldoende slagkracht en resultaten op het vlak van stages.  
Een majeure succesfactor bij de implementatie van de nieuwe kwalificaties is volgens de scholen de beschikbaarheid van een kwantitatief en kwalitatief adequaat aanbod aan stageplaatsen. Instellingen slagen er over het algemeen nog onvoldoende in dit gewenste aanbod structureel te waarborgen. Concreet gaat het hierbij om een tweetal factoren:
  - de organisatorische kwaliteit, in termen van relatiemanagement, begeleiding,
  - informatie en communicatie;
  - de inhoudelijke kwaliteit, in termen van de mate van inhoudelijke verdieping en
  - verankering in relatie met de onderwijskundige ambities van de instelling.Relevant in dit verband zijn de pogingen van instellingen om (delen van) de examens in bedrijven af te nemen. Vooral bij voltijd mbo-opleidingen stellen wij vraagtekens bij het realiteitsgehalte van deze ambities. De inzet van simulaties en van interne praktijkaccommodaties van de instellingen vormen hiervoor prima alternatieven. Dit alles vanzelfsprekend op voorwaarde van de aanwezigheid van voldoende gekwalificeerde beoordelaars vanuit het bedrijfsleven, die hun werk doen binnen de school zelf. Voorwaarde voor succes op dit punt blijft ook de totstandkoming van arrangementen die voor school en bedrijf aanwijsbare meerwaarde hebben. Een voorwaarde die in tijden van economisch zwaar weer verder aan belang zal winnen.
- Structurele aandacht voor aantal en kwaliteit van de kwalificaties.  
De *overall* kwaliteit van de kwalificaties is volgens de scholen het afgelopen jaar verder toegenomen. De resterende tijd tot 2010 dient te worden geïnvesteerd in het verder vergroten daarvan. Als referentiepunten hanteren we daarbij de uitvoerbaarheid, studeerbaarheid, transparantie en samenhang van de kwalificaties.  
Ook de functionaliteit van het aantal kwalificaties dan wel uitstroomkwalificaties dient voorwerp van kritische toetsing te blijven.  
Scholen hebben recht op grondstof (die de programma's van eisen in de vorm van competentiegerichte kwalificaties uiteindelijk zijn) van robuuste kwaliteit.  
Redenerend vanuit het wat/hoe schema op nationaal niveau is het aan de overheid met de betrokken partijen zodanige arrangementen te sluiten, dat aan de genoemde kwaliteitseisen wordt voldaan.

- **Versiebeheer kwalificaties.**  
In de afgelopen jaren hebben scholen veel tijd, geld en energie geïnvesteerd in het beheer van kwalificaties, met name ook bedoeld in administratieve zin. Het feit dat enige malen een gewijzigde generatie kwalificaties werd geïntroduceerd leidde tot een forse beheerlast voor de scholen. Het is noodzakelijk dat er vanaf 2010 kwalificaties beschikbaar zijn die langere tijd meegaan. Ook dient een systeem van versiebeheer te worden gehanteerd, dat scholen geen verplichtingen oplegt beperkte wijzigingen administratief door te vertalen in de vorm van nieuwe documenten. Dat zou alleen bij ingrijpende wijzigingen het geval moeten zijn. Het beheer van softwarepakketten kan daarbij als voorbeeld dienst doen. Gelet op het belang van een adequaat en efficiënt ingericht versiebeheer ligt het in de rede dit ook wettelijk te verankeren.
- **Dagelijkse bedrijfsvoering.**  
De dagelijkse bedrijfsvoering dient op orde te zijn. Bij ingrijpende transities zoals de implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers en de daarmee samenhangende brede modernisering van het mbo is het op orde zijn van de dagelijkse bedrijfsvoering een van de kritische succesfactoren. Naar onze analyse is een fors deel van hetgeen fout gaat niet te wijten aan de implementatie van de nieuwe kwalificatiedossiers, maar aan een suboptimale bedrijfsvoering. Ook dit punt behoeft derhalve de nodige zorg en aandacht.

### **3.4 Professionalisering**

*«Als docenten de eigen vaktuin en de opleidingstuin goed in zicht hebben, is een belangrijke stap gezet»*

#### **Verscherpte aandacht, zorgen blijven**

In de gespreksronde 2007 constateerden wij dat de aandacht bij de colleges van bestuur voor professionalisering was geïntensiveerd, maar dat er nog sprake was van belangrijke aandachtspunten. Met name op de volgende gebieden was volgens ons aanscherping nodig:

- Professionalisering van het middenmanagement, vooral op het vlak van onderwijskundig leiderschap en verandermanagement.
- Professionalisering van de staf, met name in de hoek van HRM en op het vlak van onderwijsbedrijfsvoering (onderwijslogistiek), ICT en financiën.
- Verbetering van zicht op en inkoop van extern aanbod (dat als erg onoverzichtelijk en onvoldoende transparant werd beschouwd).
- Professionalisering van de colleges van bestuur zelf, vooral op het gebied van de «harde» kant van verandermanagement (kostencalculaties van veranderprocessen, projectmanagement etc.).

Op de meeste van deze punten zien wij een verbetering in aanpak, waarbij veel instellingen gebruikmaken van een soort *MBO Academie*. MBO 2010 ondersteunt deze ontwikkeling. De professionalisering van de besturen heeft verder verscherpte aandacht gekregen middels een door MBO 2010 ontwikkelde serie van vijf interactieve *boardroom sessies* voor bestuurders rond thema's die voor het huidige transitieproces in het bijzonder van belang zijn en waarin nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan de uit de gespreksronde 2007 naar voren gekomen onderbelichte «harde kant» van verander- en innovatiemanagement.

Ondanks de bovengeschetste verbeteringen zijn er dit jaar nog een aantal belangrijke aandacht- en verbeterpunten:

- In de professionaliseringsprogramma's is, terecht, een verscherpte aandacht te constateren voor thema's rond teamontwikkeling en resultaatgericht management. Instellingen slagen er blijkens de voortgangsrapportages en gesprekken echter naar ons oordeel nog onvoldoende in de hiermee beoogde doelen en operationele resultaten concreet te maken en in meetbare termen te formuleren.
- Instellingen maken over de hele linie meer financiële middelen vrij voor professionalisering, maar opleidingsteams worden nog onvoldoende gefaciliteerd in het (in termen van tijd) vrijmaken van medewerkers om van nieuw professionaliseringsaanbod gebruik te maken. Specifiek aandachtspunt hierbij is de cao. Deze biedt in theorie substantiële ruimte voor professionalisering, maar veel instellingen hebben grote moeite deze ruimte productief te maken.
- De noodzakelijke vertaling van professionaliseringsinspanningen naar het HRM-beleid bevindt zich bij de meeste instellingen nog in de pionierfase. Veel instellingen zijn druk doende met de implementatie van systemen van «competentiemanagement» en «performance management». Maar de relatie tussen deze systemen en de inspanningen en prestaties op het gebied van professionalisering en modernisering van het onderwijs blijkt nog lastig te managen. Concreet: hoe vervat je in een «competentiemanagement» systeem de van middenmanagement en docenten verwachte competenties als het gaat om innovatie in het algemeen en in- en uitvoering van nieuwe kwalificaties in het bijzonder, en hoe sanctioneer je in een «performance management» systeem de feitelijke prestaties ter zake? Dat geldt eveneens voor vraagstukken die betrekking hebben op beleid gericht op de middellange termijn als het gaat om de vervangingsvraag en het inrichten van kweekvijvers om op adequate wijze te voorzien in nieuwe aanwas op het gebied van bijvoorbeeld opleidingsmanagers. Dit lijkt in veel gevallen mede samen te hangen met de relatie en cultuurverschillen tussen HRM-afdelingen en opleidingen en de (soms nog geringe) mate waarin HRM-professionals enerzijds en opleidingen anderzijds elkaar (willen) kennen, erkennen en inschakelen.

Samengevat: beleid op het gebied van human resource management blijft achter in zijn ontwikkeling vergeleken met de programma's inhoud en bedrijfsvoering.

### **3.5 Bedrijfsvoering**

*«Het systeemniveau van veel scholen is nog steeds die van het Aziatische platteland: emmertjes doorgeven. Veel handjes, maar productie: ho maar.»*

*«Onderwijslogistiek»: van bestuurlijke agenda naar uitvoering*

In de invoeringsplannen en de gespreksronde 2007 constateerden wij een toegenomen bestuurlijke aandacht voor het fenomeen «onderwijslogistiek»: de effecten van onderwijs gebaseerd op de competentiegerichte kwalificatiestructuur op de fysieke inrichting en ondersteuning van het primair onderwijsproces. Een jaar later stellen we vast dat het onderwerp niet alleen bestuurlijk op het netvlies staat, maar ook vertaald wordt naar de operatie. Scholen steken eigenstandig of in samenwerking met andere instellingen substantieel energie en geld in kennisontwikkeling en uitwisseling rondom onderwijslogistiek. De vraag is wel of de implementatie hiervan op het punt van de brede modernisering van het mbo in het licht van 1 augustus 2010 snel genoeg gaat.

### **Bedrijfseconomisch bewustzijn versus bedrijfseconomische volwassenheid**

Eerder in deze rapportage spraken we al van het in onze ogen aanmerkelijk toegenomen «bedrijfseconomisch bewustzijn» van de meeste instellingen. In vergelijking met een jaar geleden zijn veel meer scholen nadrukkelijk bezig met de vraag wat de nieuwe kwalificatiestructuur «sec», de modernisering van het onderwijs in bredere zin en de implementatie van een en ander kost. Vanuit MBO 2010 worden initiatieven genomen om de instellingen hierin te ondersteunen, zoals het onder aansturing van de procesmanager bedrijfsvoering ontwikkelde kostencalculatiemodel. Via deze en andere initiatieven kan het kostenbewustzijn van de instellingen ten aanzien van de implementatie van onderwijsvernieuwing toenemen. Dit is hier en daar ook al waarneembaar.

De daarop volgende stap: van kostenbewustzijn naar kostenbeheersing, is voor de meeste instellingen echter nog lastig. Een groot aantal scholen verkeert momenteel in zwaar financieel weer. Dat heeft voor een belangrijk deel te maken met de problematiek rond Educatie. Ook trekt de inperking van de innovatiegelden een wissel op de sector. Ten slotte zijn er de sterk toegenomen kosten die samenhangen met de groei van het aantal zorgleerlingen. Dit lastige financiële vaarwater maakt kostenbeheersing onvermijdelijk. Op veel plekken zijn de noodzakelijke interventies ingrijpend. Wij realiseren ons ten volle dat deze zwaar, complex en ingrijpend zijn. Desalniettemin zien we dat veel besturen ook moeite hebben met het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten: wat kunnen en willen we (nog) wel en wat niet (meer)? Stellen we onze strategische en onderwijskundige ambities bij, moeten we ze temporiseren, of gaan we ze anders prioriteren? Op welke vragen van stakeholders en politiek gaan we (nog) wel in en met welke kunnen we in de toekomst niet (meer) of in mindere mate uit de voeten? Daarbij passen ook afwegingen van kosten en baten. Denk aan instroommomenten, maatwerk of massamaatwerk. Veel instellingen verkeren in een naar hun eigen gevoel gordiaanse knoop van onverenigbare en steeds minder betaalbare wensen en eisen. En hebben daarin het soms wanhopige gevoel aan al deze wensen en eisen, overkort, invulling te moeten geven. Terwijl de hen beschikbare financiële ruimte simpelweg het maken van keuzes dicteert en het teleurstellen van sommige stakeholders onvermijdelijk maakt. Al met al kan worden vastgesteld dat het bedrijfseconomisch bewustzijn van de instellingen is toegenomen, maar dat de bedrijfseconomische volwassenheid nog versterking behoeft. De aanpak die wij bepleiten confronteert vanzelfsprekend ook de stakeholders met de financiële grenzen van de instellingen bij het realiseren van ambities.

### **Gerichter inzet en inkoop van ICT**

Vorig jaar constateerden wij een gebrek aan deskundigheid en gerichtheid bij instellingen in de zoektocht naar geschikte ICT-ondersteuning van het invoeringsproces.

Een jaar later stellen we vast dat hierin behoorlijke verbeteringen hebben plaatsgevonden. Wat vooral opvalt is dat de instellingen steeds meer onderlinge samenwerking zoeken, de krachten bundelen om tot overwogen keuzes en krachtige implementatie daarvan te komen. Voorbeelden daarvan zijn de samenwerkingsverbanden Triple A en de gemeenschappelijke trajecten op het vlak van People Soft en Schoolmaster. In deze samenwerkingsverbanden valt verder op dat instellingen steeds meer een onderscheid maken tussen systemen en functionaliteiten die nodig zijn om de basisregistratie van de school op orde te krijgen en de functionaliteiten die nodig zijn om het primair onderwijsproces en de onderwijslogistieke component van de instelling goed te faciliteren. Ook in het PARELL-initiatief is nadrukkelijk aandacht voor kennisuitwisseling



tussen de instellingen op het vlak van aankoop en ontwikkeling van ICT-applicaties in relatie tot de onderwijsbedrijfsvoering. Ten slotte biedt [www.marktplaatsmbo.nl](http://www.marktplaatsmbo.nl) de mogelijkheid voor uitwisseling van kennis en instrumenten op dit vlak.

### **Doordachte huisvestingsconcepten**

Een groot aantal instellingen heeft de afgelopen jaren ingrijpende nieuwbouwtrajecten gerealiseerd of heeft hier plannen voor klaarliggen. Belangrijk daarbij is de nieuwe huisvesting scherp te enten op de onderwijsinhoudelijke ambities en uitgangspunten. Veel nieuwe gebouwen hebben een uitstraling, inrichting en sfeer die activiteit, saamhorigheid, ondernemerschap en veiligheid ademt. Wij hebben voorbeelden gezien van faciliteiten die goed aansluiten bij eigentijds, kwalitatief goed onderwijs. De nieuwbouwprojecten geven tegelijk aan dat er tal van instellingen zijn die op het gebied van huisvesting nog grote stappen te maken hebben, hetgeen op zijn beurt weer fikse eisen stelt aan het vermogen van de besturen hun strategisch-financiële agenda te prioriteren.

### **3.6 Betrokkenheid en tevredenheid deelnemers en docenten**

*«Een team is een verzameling mensen. Dus iedereen moet ervoor gaan.»*

Draagvlak op de werkvloer wordt als een van de belangrijke factoren gezien voor een succesvolle implementatie. Op verzoek van OCW hebben wij daarom tijdens de gesprekken ook specifiek aandacht besteed aan de betrokkenheid van docenten en leerlingen. Nagenoeg alle instellingen geven aan hier substantieel aandacht aan te besteden. Hiervoor worden diverse instrumenten ingezet. Meest prominent zijn reguliere, schriftelijke tevredenheidsonderzoeken onder docenten, vaak gecombineerd met groepsinterviews, en doorgaans gevolgd door schoolbrede verbeterplannen.

In toenemende mate is ook sprake van persoonlijke bezoeken van bestuurders aan opleidingen (docententeams en deelnemersgroepen), via bijvoorbeeld lunchbijeenkomsten.

Een belangrijke rol speelt het ODIN-onderzoek onder studenten zoals dat tweejaarlijks door het JOB wordt uitgevoerd.

De activiteiten van de colleges van bestuur om de betrokkenheid van docenten en leerlingen te meten en te vergroten zijn in onze waarneming versterkt. De publicatie van de *Tien Gouden Regels voor goed competentiegericht onderwijs van het JOB* (juni 2006), *De Balansschool* (2007) en het rapport *Tijd voor Onderwijs* (2008) hebben zeker als katalysator gewerkt. Dat geldt evenzeer voor de reacties van de zijde van het openbaar bestuur en de politiek. Maar ook in sterke mate hebben de eigen ervaringen en inzichten van de besturen geleid tot verbreding en verdieping van het instrumentarium dat zij ter zake hanteren. Dat hangt ook samen met de fase waarin de implementatie zich bevindt, die van «geïntegreerd realisme». Een fase waarin de implementatie daadwerkelijk zijn beslag krijgt en de inzet en betrokkenheid van eenieder in de organisatie nodig is om tot de beoogde resultaten te komen. Betrokkenheid hier ook bedoeld als het benutten van de aanwezige kennis en kunde bij docenten. Over het feit dat de sleutel voor succes in handen ligt van de teams, beter gezegd bij de individuele teamleden, is geen enkel misverstand. Interessant is te constateren, dat de huidige generatie leerlingen ook bereid en in staat is desgevraagd tot analyses en beoordelingen te komen. Een actieve rol van leerlingen zal dan ook structureel van aard zijn. Kortom: ook hier is een ontwikkeling gaande die wij als positief beoordelen en die naar onze waarneming verder versterkt zal doorzetten.

Afsluitend hechten we eraan op te merken dat weerstand onverbreekelijk is verbonden aan transitieprocessen zoals die zich nu in het mbo voltrekken. Dat is immers inherent aan mensen. Zoveel hebben de ervaringen met transitie inmiddels wel geleerd.

## **4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN**

### **4.1 Conclusies**

#### *4.1.1 Hoofdconclusie, de algemene stand van zaken*

In de rapportage naar aanleiding van de invoeringsplannen (februari 2008) hebben wij vastgesteld dat de colleges van bestuur de regie in handen hebben genomen of hebben versterkt om het complexe en ingrijpende transitieproces in goede banen te leiden. Dit proces is met zichtbaar effect verder versterkt. Dat geldt ook voor de zakelijkheid en het realisme, waarmee het proces wordt aangepakt. In die zin kan 2008 als het jaar van het realisme worden gekenschetst. De vier procesdoelen zijn haarscherp en realiseerbaar. Er is geen sprake (meer) van een blauwdrukbenadering. In plaats daarvan werken scholen hard aan een even werkzame als werkbare match tussen algemene kaders en kenmerken op het niveau van de instelling als geheel en realisatie van de doelstellingen op het niveau van en door de teams.

Met wisselend succes, dat wel. Maar deze aanpak is onmiskenbaar en zet zich naar verwachting nog in versterkte mate door.

In 2008 is feitelijk ook een fase afgesloten die is ingezet met de publicatie van *De Balansschool*, het rapport *De kracht van het Herontwerp* en de daarop volgende maatregelen van de staatssecretaris en het overleg met de Tweede Kamer. De aanbevelingen van de commissie Dijsselbloem hebben eveneens het verdere proces beïnvloed. Dit wat betreft zaken als diversiteit in uitwerkingen, betrokkenheid van docenten en leerlingen en een ordening van rollen en taken. Samenvattend: de voorwaarden zijn aanwezig om op een zakelijke en realistische wijze verder te werken aan de volgende fase van implementatie.

Als effect van de versterkte zakelijkheid toetsen veel scholen in toenemende mate de doelstellingen en ambities op organiseerbaarheid, haalbaarheid, betaalbaarheid en effectiviteit. Breed wordt een aanpak van *first things first* toegepast. Belangrijk is dat scholen ook in de komende jaren aan stakeholders duidelijk maken waarom zij welke prioriteiten stellen.

De inzet van eigen, interne audit-instrumenten is fors toegenomen. Een even positieve als noodzakelijke ontwikkeling. Scholen zullen zich de komende twee jaar richten op de kwetsbare punten en werkendeweg een agenda ontwikkelen voor de periode na 2010.

De realisatie van de vier procesdoelstellingen die het fundament van de transitie vormen achten wij haalbaar per augustus 2010. Derhalve kan de overheid op dat moment overgaan tot wettelijke verankering van de nieuwe kwalificatiestructuur, waarbij sprake is van een doorlooptijd van vier jaar. Dus in augustus 2014 volgen alle leerlingen een opleiding op basis van de nieuwe kwalificatiestructuur.

In dit verband merken wij nog het volgende op. De brief van de staatssecretaris van 1 juni 2007 aan de Tweede Kamer bevat de volgende passage: *Dit bestuurlijk arrangement heeft als doel de implementatie van cgo en daarmee de kwaliteit van het onderwijs zodanig te versterken dat de over-*

*heid straks met een gerust hart kan overgaan tot volledige implementatie van cgo in 2010 inclusief verankering in weten regelgeving.*

Bij de implementatie wordt dus uitgegaan van collectiviteit, de sector als geheel.

Op dat moment een vanzelfsprekende benadering. Ruim anderhalf jaar verder zijn er echter bij de invoering van de nieuwe kwalificaties grote verschillen te constateren tussen de scholen. Naast een kopgroep van scholen die eigenlijk nu al klaar zijn voor 2010 is er een groot peloton dat mooi op koers ligt, maar zijn er ook scholen die nog veel werk moeten verrichten voor augustus 2010. Onze verwachting is dat die verschillen voorlopig blijven. Dit onverlet latend het feit dat de vier te realiseren doelstellingen per 1 augustus 2010 voor elk van de scholen geldt. Tijdens de gespreksronde 2009 zullen wij dan ook het gesprek met de scholen op versterkt maatwerk baseren. Het lijkt ons verstandig tijdig in 2009 na te denken over de manier waarop in het voorjaar van 2010 getoetst wordt of de gestelde doelen inderdaad zijn gerealiseerd. Het is belangrijk dat aan elke individuele school recht gedaan wordt.

#### *4.1.2 Deelconclusies, de programmalijnen*

##### *Context*

- 1 De toon en de inhoud in het politiek en bestuurlijk debat over de implementatie van de nieuwe programma's van eisen heeft aan zakelijkheid en realisme gewonnen. Dat is winst. Toch wordt het ontbreken van een sectorbrede missie wat betreft gemeenschappelijke doelstellingen en beoogd resultaat gevoeld. In ieder geval beleeft een zeer groot deel van de scholen dat als zodanig. Ter wille van een succesvolle voortgang van het proces van implementatie is de existentie van een dergelijke gemeenschappelijke missie van de scholen, de politiek en het openbaar bestuur naar onze waarneming noodzakelijk.
- 2 De gerichtheid in het maatschappelijk debat ontbreekt nog steeds. De nuance ontbreekt regelmatig. Opvallend is ook de exclusieve focus op de implementatie van de competentiegerichte kwalificaties, terwijl de noodzaak van de transitie door meerdere factoren wordt bepaald. Het beeld dat wordt geschetst doet denken aan het verlangen naar scholen, die nog dezelfde zijn als die men zelf bezocht. Er is weinig oog en begrip voor de noodzaak van de operatie en het feit dat de inzet van alle niveaus binnen de scholen erop gericht is «gewoon goede scholen te zijn en te blijven». Dat schaadt het imago van het mbo.

##### *Inhoud*

- 3 De implementatiegraad van de nieuwe kwalificaties, gemeten aan het aantal leerlingen in experimentele opleidingen, ligt momenteel sectorbreed op circa 58% van het totaal aantal leerlingen. Het percentage eerstejaars leerlingen ligt uiteraard fors hoger. Met nog twee startmomenten te gaan (2009/2010 en 2010/2011) ligt de doelstelling dat alle eerstejaars leerlingen starten met een opleiding geënt op een nieuwe kwalificatiestructuur op 1 augustus 2010 binnen handbereik. Uitzonderingen in incidentele gevallen daargelaten. De ambities en doelstellingen van de scholen zijn dus realistisch.
- 4 De bovenstaande feiten maken een terugkeer naar de oude eindtermendocumenten niet realistisch. Dat zou tot chaos leiden en de kwaliteit, betrouwbaarheid en innovatiekracht van het mbo ernstig beschadigen. Het is beter de energie te gebruiken om de lopende implementaties tot een succes te maken.

- 5 De implementatiegraad is gekoppeld aan de kwantitatieve doelstelling. De realisatie daarvan dient synchroon in de tijd gecombineerd te worden met de realisatie van de kwalitatieve doelstelling: een stevige kwaliteit wat programmering, inrichting en examinering van het onderwijs betreft. We zien dat de activiteiten zijn versterkt om de betrokkenheid van docenten en leerlingen op scholen te vergroten. Het succes wordt in hoge mate bepaald door de volgende randvoorwaarden:
- De mate waarin instellingen erin slagen enthousiaste teams te formeren die op een even kwalitatief goede als effectieve wijze functioneren.
  - Een goed uitgewerkte onderwijsvisie, waarbij met name realistische variëteit en flexibiliteit in aanbod en programmering focuspunten zijn.
  - Een adequaat werkend systeem van planning & control op voortgang en kwaliteit van het implementatietraject.
  - Een aanpak die aansluit bij het karakter en de verandercapaciteit van de instelling.

Scholen zetten in toenemende mate zelfstandig of in samenwerking met andere instellingen instrumenten in die de voortgang en de sterke en kwetsbare punten in beeld brengen. Hierdoor wordt duidelijk waarop gestuurd moet worden en wat de thema's zijn die ertoe doen. Tot 2010 en in de periode erna.

Tevens is sprake van een toenemend realiteitsbesef van de mogelijkheden en beperkingen van variëteit en met name flexibilisering. Prioriteiten stellen is noodzaak. Dit vanuit de optiek van organiseerbaarheid, betaalbaarheid, haalbaarheid en effectiviteit.

- 6 De gerichtheid van scholen om gebruik te maken van *evidence based* materiaal is fors versterkt. De actieve deelname aan de bedrijfstakgroepen van de MBO Raad, de experimentclusters van MBO 2010 en de wens van de scholen de digitale marktplaats mbo in te richten zijn daarvan treffende illustraties.

Wel past bij het overnemen van zaken enige relativisering. Succesvolle vernieuwing vraagt ook om actieve teams die zelf een proces doormaken. Het zelf doorleefd hebben van het proces dat tot een resultaat leidt heeft een belangrijke meerwaarde. Ook hier gaat het om het vinden van de juiste balans. Wij hebben overigens de indruk gekregen, dat veel teams nog onvoldoende kennis en vaardigheden hebben om die eigen curricula te ontwikkelen. Dat vraagt dus om investeringen van de scholen.

- 7 De beschikbaarheid van kwalitatief goede stageplaatsen is voor het mbo onontbeerlijk.

De implementatie van de nieuwe kwalificaties versterkt deze noodzaak nog eens. Het is noodzakelijk dat de scholen hun inzet om de basis-kwaliteit te garanderen verder versterken. Het gaat daarbij om relatie-beheer, begeleiding van leerlingen, organisatie, informatie en communicatie. Het systematisch houden van onderzoeken bij bedrijven, zoals een aantal scholen doet, is daarin een belangrijk instrument. Tevens dienen de logistieke processen adequaat te worden ingericht.

De verdere verdieping van de relatie tussen school en bedrijf rond de verankering van de programmaonderdelen die in het bedrijf worden uitgevoerd en de daaraan verbonden beoordeling vereist eveneens nog een forse krachtinspanning van scholen en bedrijven. Daarbij past een werkwijze, waarbij duidelijk verwachtingen en mogelijkheden over en weer vooraf worden uitgesproken en vastgelegd.

- 8 De toetsing van onderwijsconcepten op de bruikbaarheid ervan voor de onderscheiden niveaus en leerwegen van de opleidingen en de inhoud ervan is verder versterkt en verankerd. Met name de verschillen tussen de voltijd mbo-opleidingen en de opleidingen werken en leren (de BBL-opleidingen) staan op de agenda. Het gaat daarbij ook over de positie van de «algemene vakken» (inclusief leren, loopbaan en burgerschapscompetenties). Nadere afspraken op dit punt zijn nodig en kunnen wellicht tot een herziening leiden. Dus verschillende regimes tussen leerwegen onderling en ook tussen de verschillende niveaus.  
Wat het laatstgenoemde punt betreft: het verdient aanbeveling de verschillen tussen de niveau 2-opleidingen en die op niveau 4 in kaart te brengen zodat ook in het voltijd mbo sprake is van maatwerk in onderwijsconcepten.
- 9 Stabiliteit in politieke sturing, beleid en toezicht vormen een noodzakelijk kader voor een succesvolle afronding van het implementatietraject. Ook dit jaar herhalen we dit statement. Zonder volledig te zijn noemen wij in ieder geval de volgende punten:
- De positie van deel C in de kwalificaties. Evenals vorig jaar pleiten scholen dat dit deel zijn oorspronkelijk bedoelde functie van adviesdocument moet hebben.
  - De positie van de vakken Nederlands, rekenen en moderne vreemde talen in het licht van de voorgenomen standaardisatie van examens.
  - Het vaststellen van ambities en prioriteiten over een meerjarige periode. Wij hebben de indruk dat er een veelheid aan ambities wordt geformuleerd, maar dat er te weinig aandacht is voor het realiteitsgehalte van daadwerkelijke effectuering.  
Dus ook hier toetsen op haalbaarheid, betaalbaarheid, organiseerbaarheid en effectiviteit. En aandacht voor tijdige en transparante communicatie.  
Een open gesprek, het managen van verwachtingen en het maken van haalbare afspraken is derhalve noodzakelijk.
- 10 Het systeem van toezicht is nog in onvoldoende mate geënt op de ontwikkelingsfase waarin de scholen zich bevinden alsmede op de uiteindelijke resultaten van de implementatie. Bij goed onderwijs hoort goed toezicht. Ook dit toezicht moet meegaan in het moderniseringsproces, zoals wij in de vorige rapportage al constateerden. Nu de vernieuwing binnen de scholen vordert, komt dit steeds pregnanter naar voren. De aanpassing van het toezicht zal versneld ter hand genomen moeten worden.

#### *Professionalisering*

- 11 Nu de implementatie in de scholen in volle gang is ontstaat een steeds scherper beeld van de behoefte aan scholing & training. Maatwerk is geboden. Het heeft weinig zin grote groepen medewerkers «de hei op te sturen» en die te voorzien van generieke scholing. Ook is het besef doorgedrongen dat het meestal gaat om aanvullende scholing. Anders gezegd: docenten, instructeurs en andere functionarissen beschikken zelf over kennis, vaardigheden en persoonlijke competenties. Het beeld van de voorafgaande jaren van massieve en brede scholing leverde niet bepaald een bijdrage aan het zelfvertrouwen en de motivatie.  
En tenslotte is ook duidelijk dat naast cognitieve en vaardigheidsaspecten het vooral gaat om aspecten als organisatiecultuur, beroepshouding, de wil en het vermogen in teamverband te presteren en onderwijskundig management.

Dat steeds meer scholen de organisatie van de scholing in eigen hand nemen, wijst erop dat er serieus werk wordt gemaakt van maatwerk. We hebben in veel gevallen gezien dat sprake is van een verplicht en een facultatief aanbod.

Methoden als *Action Learning* winnen terrein.

- 12 Er moeten op diverse terreinen nog meters worden gemaakt:
- De ontwikkeling van HRM-beleid blijft nog steeds achter. Veel personeelsafdelingen zijn nog exclusief gericht op beheer en te weinig op ontwikkeling.
  - Nog steeds is er weinig aanbod op het gebied van scholing van middenmanagement. Met name als het gaat om het ontwikkelen van onderwijskundig leiderschap.
  - Ook de professionalisering van ondersteunende diensten blijft achter. Een inhaalslag is noodzakelijk. Voor ondersteuners binnen de scholen heeft de modernisering van inhoud daadwerkelijk effect op hetgeen de organisatie vraagt.
  - De opleiding van disciplines als assessoren, ontwerpers van opleidingen, producenten van digitaal studiemateriaal en relatiebeheerders verdient extra aandacht.
  - Veel scholen slagen er nog onvoldoende in de organisatie van het onderwijs zo in te richten dat docenten inderdaad ruimte hebben voor innovatie en professionalisering.

#### *Bedrijfsvoering*

- 13 Na de fasen van urgentiebesef en planontwikkeling werken scholen zelf dan wel in de vorm van (tijdelijke) samenwerkingsverbanden aan het op het vereiste niveau brengen van de bedrijfsvoering. Dat geldt voor aspecten als onderwijslogistiek, ICT en planning & control (financieel en inhoudelijk). Positief is dat steeds meer scholen werken met interne audits, zelfstandig of in samenwerkingsverbanden.
- 14 Hoewel het ICT-landschap nog een rijke variëteit laat zien is ontwikkeling naar enkele grote clusters onmiskenbaar. Dat is een even positieve als te waarderen ontwikkeling. Het gaat er nu om op een doordachte wijze en op basis van adequate functionele programma's van eisen vorm en inhoud te geven aan een informatiehuishouding die is toegesneden op de hedendaagse eisen.

## **4.2 Aanbevelingen**

Op grond van de bovengenoemde bevindingen en conclusies doen wij de volgende aanbevelingen.

### *4.2.1 Aan de instellingen*

- 1 Toets de implementatie van de onderwijsconcepten (programmering, inrichting en examinering) op betaalbaarheid, organiseerbaarheid, haalbaarheid en effectiviteit.
- 2 Focus op de vier geformuleerde doelstellingen onder het motto *first things first*. Houd rekening met het beperkte absorptievermogen van de instelling als het gaat om vernieuwingen van verschillende aard.
- 4 Investeer in de noodzakelijke kwaliteitsverbetering en versnelling op het gebied van stages. Schenk in dit verband in het bijzonder aandacht aan de vormgeving van relatiemanagement en de betrokkenheid van

het regionaal bedrijfsleven, en op de interne kwaliteitsborging en bedrijfsvoering. Veranker de verantwoordelijkheid van de school voor de kwaliteit van de opleiding.

- 5 Versterk de professionaliseringsinspanning op het vlak van onderwijskundig leiderschap ten behoeve van het middenmanagement, alsook het aanbod voor de medewerkers die in ondersteunende functies werkzaam zijn.
- 6 Focus in versterkte mate op de ontwikkeling van de individuele medewerkers en versterk hun betrokkenheid. Breng ze «in positie» en maak zoveel mogelijk resultaatsafspraken. Ondersteun vervolgens krachtig de teams van docenten bij hun opdracht om het onderwijs concreet vorm en inhoud te geven.
- 7 Maak nadrukkelijk de verbinding tussen de modernisering van het onderwijs enerzijds en het HRM-beleid anderzijds. Zorg ervoor dat de invoering van instrumenten als «competentiemanagement» en «performance management» een-op-een aansluit bij het onderwijskundig beleid en de strategische agenda. Voorkom dat de invoering van dit type HRM-instrumenten «loszingen» van de realiteit van de organisatie en het primair onderwijsproces.
- 8 Zet het toegenomen «bedrijfseconomisch bewustzijn» door in het strategisch en financieel beleid. Durf de strategische en veranderagenda nader te prioriteren, maak de keuzes die ten behoeve van continuïteit van de organisatie noodzakelijk zijn en voer deze keuzes consequent en krachtig door. Communiceer hierover tijdig en adequaat met de verschillende stakeholders.
- 9 Intensiveer de aandacht voor bedrijfsvoering, met extra nadruk op registratiefuncties, onderwijslogistiek en auditing.
- 10 Veranker en versterk het instrumentarium (panelgesprekken, gerichte enquêtes) om de betrokkenheid van leerlingen te meten. Maak gebruik van de kennis en het inzicht van leerlingen.

#### *4.2.2 Aan het procesmanagement MBO 2010*

- 1 Richt de focus exclusief op de ondersteuning van de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur en de daarmee samenhangende brede modernisering van het mbo.
- 2 Wees terughoudend bij de ontwikkeling van nieuwe instrumenten en zet vooral in op het gebruik van het reeds ontwikkelde aanbod.
- 3 Versterk de activiteiten gericht op de onderlinge uitwisseling van kennis, ervaringen en goede voorbeelden.

#### *4.2.3 Aan de staatssecretaris van OCW*

- 1 Continueer de positief-kritische, constructieve dialoog met de colleges van bestuur van de mbo-instellingen. Betrek hierbij de aspecten van haalbaarheid, betaalbaarheid, organiseerbaarheid en effectiviteit van de ambities van de scholen. Agendeer de samenhang tussen genoemde punten en de ambities die generiek voor het mbo zijn geformuleerd.
- 2 Bevorder stabiliteit en consistentie in beleid en toets de consequenties van (voorgenomen) beleid op de consequenties voor de voortgang van

de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur. Wees terughoudend met nieuw beleid en draag zorg voor blijvende helderheid en tijdige communicatie.

- 3 Schep helderheid over thema's die bij instellingen tot onzekerheid leiden, in ieder geval:
  - Uitvoerbaarheid van de LLB-programma's
  - LLB in de BBL-opleidingen
  - Toezicht in het tijdvak van de nieuwe kwalificatiestructuur (systeem, criteria, uitvoering).
- 4 Houd bij de invoering van de competentiegerichte kwalificatiestructuur vast aan de vier geformuleerde doelstellingen per 1 augustus 2010.
- 5 Beperk de «onderzoekslast» voor de instellingen en voorkom daarmee dat de implementatie van de nieuwe kwalificatiestructuur wordt belemmerd.

*Vanuit uw opdrachtgeverschap respectievelijk uw verantwoordelijkheid voor het «wat»:*

- 6 Voer bij de kwalificaties een heldere systematiek van versiebeheer in, zodat doorontwikkeling van de kwalificaties mogelijk is zonder extra administratieve last voor de scholen.
- 7 Bevorder de verdere ontwikkeling van de nieuwe kwalificatiedossiers. En toets de kwaliteit op uitvoerbaarheid, studeerbaarheid, samenhang, transparantie en functionaliteit voor de arbeidsmarkt en het hoger beroepsonderwijs, zowel wat het aantal kwalificatiedossiers als het aantal uitstroomkwalificaties betreft.
- 8 Ga na welke aanpassingen noodzakelijk zijn om de kwalificatiedossiers naadloos te laten aansluiten bij de eisen die opleidingen op het gebied van werken en leren respectievelijk de voltijd opleidingen van het mbo stellen, zodat recht gedaan wordt aan de karakteristieke eigenschappen van de onderscheiden leerwegen.
- 9 Ga na welke acties er noodzakelijk zijn om de bandbreedte te definiëren waarbinnen de kwalificaties op de niveaus 2 en 3 enerzijds en 4 anderzijds kunnen opereren.

*Ten slotte:*

- 10 Pleeg een ultieme inzet om ook vanaf 2010 financiële middelen ter beschikking te stellen ten behoeve van het vervolg van het proces van implementatie en versterking van de bedrijfsvoering in het licht van de brede modernisering.