



RAPPORT

# Inzichten samenwerking mbo- infrastructuur in krimpregio's

72221 20 juni 2024

Susanne de Zwart, Bram Lankreijer, Sara Wildschut

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Aanleiding en context van het onderzoek .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Verdieping op het onderzoek van Berenschot en PROOF Adviseurs (2022) .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Vraagstelling .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Aanpak .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Leeswijzer .....</b>	<b>5</b>
<b>Hoofdstuk 2.....</b>	<b>6</b>
<b>Regionale samenwerking mbo in vogelvlucht.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Regionale samenwerking in het kort.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Sturen op publieke waarde mbo .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Huidige maatregelen behoud mbo-kennisinfrastructuur, fysieke infrastructuur en opleidingsinfrastructuur.....</b>	<b>9</b>
<b>Hoofdstuk 3.....</b>	<b>14</b>
<b>Naar een toekomstbestendige mbo-infrastructuur .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Waar knelt het nu? .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Wie bepaalt de toekomstige mbo-infrastructuur en op basis waarvan? .....</b>	<b>15</b>
<b>3.3 Gezamenlijk beeld over wenselijke mbo-infrastructuur in de regio .....</b>	<b>17</b>
<b>3.4 Succesfactoren en randvoorwaarden strategische regionale samenwerking .....</b>	<b>18</b>
<b>Hoofdstuk 4.....</b>	<b>20</b>
<b>Randvoorwaarden uitvoering samenwerkings-arrangementen .....</b>	<b>20</b>
<b>4.1 Aandachtspunten bij de uitvoering van samenwerkingsarrangementen .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 Landelijke condities ter bevordering maatregelen behoud regionale infrastructuur .....</b>	<b>22</b>
<b>Hoofdstuk 5.....</b>	<b>24</b>
<b>Inzet tijdelijke krimpmiddelen .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1 Samenvatting bevindingen verdiepend onderzoek.....</b>	<b>24</b>
<b>5.2 Inzet tijdelijke krimpmiddelen.....</b>	<b>25</b>
<b>5.3 Aanvullende aanbevelingen voor de mbo-instellingen .....</b>	<b>27</b>

## HOOFDSTUK 1

# Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de aanleiding en de vraagstelling van het verdiepende onderzoek naar inzichten in regionale samenwerking mbo-infrastructuur. We beschrijven onze onderzoeksopzet en geven aan welke onderdelen u in welk hoofdstuk terugvindt.

## 1.1 Aanleiding en context van het onderzoek

Verschillende regio's in Nederland worden geconfronteerd met dalende studentenaantallen in het mbo. Ook in de regio's waar deze krimp een grote rol speelt wil het Ministerie van OCW de toegankelijkheid, kwaliteit en doelmatigheid van het mbo hoog houden en versterken. Het ministerie heeft aan de CMMBO gevraagd een advies uit te brengen over hoe dit gerealiseerd kan worden.

Het gaat hierbij om de instandhouding (het toekomstbestendig maken) van de mbo-infrastructuur. Hierbij spelen verschillende actoren een rol, zowel op landelijk als op regionaal niveau. Het ministerie ziet samenwerking in de regio daarbij als belangrijkste sleutel; samenwerking tussen mbo-scholen onderling, maar ook met het vo, hbo en het bedrijfsleven. Het Ministerie van OCW heeft de CMMBO gevraagd om op korte termijn meer inzicht te geven in de ervaringen en mogelijkheden om als regionale actoren niet- of minder vrijblijvende afspraken te maken over het gezamenlijk in stand houden van de mbo-kennisinfrastructuur, de mbo-opleidingsinfrastructuur en de bijbehorende fysieke infrastructuur. Deze vraag speelt mede in het licht van een nog op te stellen subsidieregeling voor krimpregio's.

De CMMBO heeft Berenschot gevraagd deze inzichten op te halen in de regio's waar zij, samen met PROOF Adviseurs, eerder onderzoek heeft uitgevoerd naar regionale samenwerking (Berenschot, PROOF Adviseurs, Onderzoek regionale samenwerking leren en werken in 3 regio's, 2022).

## 1.2 Verdieping op het onderzoek van Berenschot en PROOF Adviseurs (2022)

In het genoemde eerdere onderzoek is in drie regio's (Zeeland, Achterhoek en Zuid-Limburg) gekeken naar de organisatie en de werking van de regionale infrastructuur leren en werken vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven. Als onderdeel van het bredere regio-onderzoek is de regionale publieke waarde van het mbo en de bijbehorende infrastructuur onderzocht. In dit onderzoek is een aantal conclusies en aanbevelingen gedaan, waar in dit onderzoek op voortgebouwd wordt. Tevens is er een regio toegevoegd, namelijk Noordoost-Nederland (Groningen en Drenthe).

## 1.3 Vraagstelling

In dit onderzoek is de *regionale agenda beroepsonderwijs* nader onderzocht, met het oog op het in stand houden van de mbo-kennisinfrastructuur, de mbo-opleidingsinfrastructuur en de bijbehorende fysieke infrastructuur. De volgende onderzoeksvragen worden beantwoord:

- Aan welke randvoorwaarden moet de beoogde regionale samenwerking voldoen om afspraken op te stellen én gestand te doen teneinde de regionale mbo-infrastructuur toekomstbestendig in stand te houden?
  - Hoe en door wie wordt bepaald wat en hoeveel er in stand moet worden gehouden? Hoe wordt daarbij de relatie met de economische en sociale agenda in de regio gelegd?
  - Welke stakeholders in de regio zouden bij de afspraken primair betrokkenheid moeten hebben? (vo, hbo, overheid, bedrijfsleven)
  - Welke type afspraken is nodig als het gaat om het behoud van de kennisinfrastructuur, de opleidingsinfrastructuur en de fysieke infrastructuur?
- Wat zijn de belangrijkste kansen en knelpunten voor het maken van regionale afspraken over een toekomstbestendige opleidingsinfrastructuur mbo?
- Hoe verhoudt een regionale aanpak zich tot ideeën uit het rapport van IBO-mbo voor het landelijk sterker sturen op het aanbod van mbo-opleidingen? Welke condities zouden landelijk gefaciliteerd moeten worden om de regionale samenwerking te bevorderen?
- Op welke wijze (hoe en op basis waarvan) kunnen tijdelijke extra middelen van het Ministerie van OCW het meest effectief ingezet worden in de regio gezien bovenstaande?

## 1.4 Aanpak

Om tot deze rapportage te komen is een verdiepingsslag gemaakt ten opzichte van het eerdere onderzoek dat Berenschot heeft uitgevoerd met PROOF Adviseurs. Er is een deskresearch uitgevoerd en er zijn gesprekken gevoerd met de mbo-instellingen in de vier betreffende regio's: Zeeland, Zuid-Limburg, de Achterhoek en Noordoost-Nederland (Groningen en Drenthe).

### Deskresearch

Dit onderzoek is begonnen met een uitgebreide deskresearch. Tijdens het eerdere onderzoek is veel materiaal verzameld uit de verschillende regio's. Deze document zijn bestudeerd met een specifieke focus op de vraagstelling in dit verdiepende onderzoek. Daarbij hebben de contactpersonen uit de regio's actueel en aanvullend materiaal gestuurd. Ook deze document zijn bestudeerd. Daarbij zijn er voorbeelden van regionale samenwerking tussen mbo-instellingen buiten de betrokken regio's bekeken, evenals maatregelen rondom krimp in andere onderwijssectoren en breder.

### Aantal verdiepingsgesprekken en regiobijeenkomsten

Na het uitvoeren van de deskresearch hebben we regionale bijeenkomsten georganiseerd met de bestuurders van de mbo-instellingen in de betrokken regio's. Deze bijeenkomsten zijn tijdens vier gesprekken met de strategisch adviseurs van de instellingen voorbereid. Daarnaast spraken we de regionale strategisch adviseurs van SBB van de drie eerder onderzochte regio's.

Tijdens de regiobijeenkomsten is aan de deelnemers gevraagd om te reflecteren op de onderzoeksvragen en daarbij concreet in te gaan op ervaringen en praktijkvoorbeelden. De deelnemers aan de bijeenkomsten en de geïnterviewden zijn opgenomen in de bijlage.

## 1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we in op de huidige stand van regionale samenwerking en maatregelen voor het behoud van de mbo-infrastructuur. Hoe wordt er nu samengewerkt? Hoofdstuk 3 richt zich op de uitdagingen en besluitvorming rondom een toekomstbestendige mbo-infrastructuur en de succesfactoren voor strategische samenwerking. In hoofdstuk 4 behandelen we de randvoorwaarden voor samenwerkingsarrangementen en landelijke condities die deze bevorderen. Hoofdstuk 5 bevat een samenvatting van dit verdiepende onderzoek en bespreken we de consequenties van de opgedane inzichten voor de inzet van tijdelijke middelen om krimp in het mbo op te vangen.

## HOOFDSTUK 2

# Regionale samenwerking mbo in vogelvlucht

In dit hoofdstuk gaan we in op de hoofdlijnen van de huidige regionale samenwerking in de onderzochte regio's, gebaseerd op voorgaand onderzoek, aangevuld met actuele bevindingen.

## 2.1 Regionale samenwerking in het kort

In het eerdere onderzoek in de drie regio's is de werking van de regionale infrastructuur leren en werken in beeld gebracht. Uit dat onderzoek komt helder naar voren dat de infrastructuur van het mbo kan niet los worden gezien van de omgeving. De regionale economische en maatschappelijke opgaven en oplossingsrichtingen liggen feitelijk in elkaars verlengde. Het arbeidsmarktbeleid kan niet zonder het economische beleid en bedrijvigheid in de regio; economische groei kan niet zonder goed geschoolde professionals en een arbeidsmarkt waarbij iedereen meedoet. Deze verwevenheid is zichtbaar in de wijze waarop de samenhang is georganiseerd. In alle onderzochte regio's is sprake van een nauwe verwevenheid van partners, dienstverlening, projecten en acties van de samenwerkende triple helix-partners, waarbij ook de passendheid, beschikbaarheid en toegankelijkheid van het onderwijs- en opleidingsaanbod (initieel onderwijs en opleidingen voor volwassenen) onderdeel uitmaakt van de gezamenlijke aanpak.

Alle regio's beschikken over bestuurlijke tafels waar agenda's tot stand komen. Strategische speerpunten worden bepaald en initiatieven worden gestart en besproken op bestuurlijk niveau. Er loopt in de regio's ook een groot aantal programma's en gezamenlijke initiatieven.

Het is echter druk in de regio's. Er is een optelsom van gremia ten behoeve van het sociaal beleid, het arbeidsmarktbeleid, het economische beleid en de onderwijsagenda. Regio's worstelen met samenhang en focus. Een meer integrale governance kan helpen, zo leert het voorbeeld van de Achterhoek dat beschreven is in de eerdere rapportage. Deze regio heeft door een nieuwe governance (naar aanleiding van de Regiodeal 2019) gezorgd voor meer integraliteit en transparantie om alle samenwerkingsafspraken samenhangend en gericht te kunnen uitvoeren, aldus de partners. De samenwerking is efficiënter, effectiever en transparanter. Ook de ondersteuning door een goed geëquipeerd gezamenlijk bureau speelt daarbij een belangrijke rol. Zonder een dergelijke governance is het extra lastig om het hoofd te bieden aan versnippering en om te zorgen voor slagkracht in de uitvoering. Dat wordt mede in de hand gewerkt doordat er vaak wordt gekozen voor iets nieuws toevoegen, in plaats van vervangen of integreren.

In voorgaand onderzoek, maar ook in recente gesprekken met bestuurders, werd aangegeven dat het risico van versnippering ook in belangrijke mate op landelijk niveau ligt. Er zijn veel tijdelijke structuren, projecten en initiatieven ontstaan. Dit is een uitdijend landschap waarbij vaak een landelijke regeling, impuls of subsidie leidde tot extra in plaats van beter. Vaak is het zoeken naar de juiste breedte, meerwaarde en werkwijze.

Landelijke initiatieven hebben deels een goede functie vervuld als het gaat om extra aandacht en middelen, maar door landelijke verkokering wordt de regio vaak ook in een ongewenste richting verleid naar (meer) versnippering en drukte.

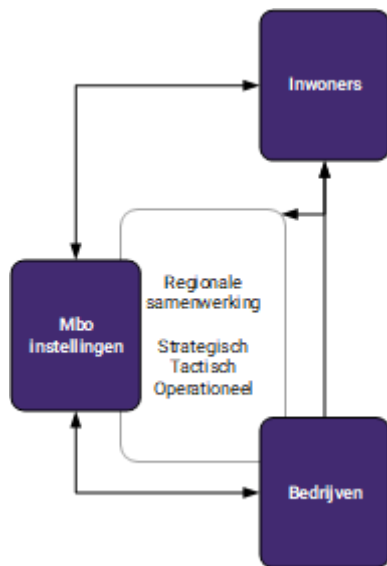
Eerder concludeerden we tot slot ook dat in de onderzochte regio's sprake is van toegenomen bewustzijn, urgentie en actie ten aanzien van de arbeidsmarktuiddagingen van bedrijven en inwoners en daarmee van het belang van de onderwijsinfrastructuur. Er wordt vanuit zowel het onderwijs, als vanuit de economische agenda, als vanuit de sociale agenda geïnvesteerd in diverse programma's, projecten, acties en dienstverleningen die bijdragen aan het toekomstbestendig maken van de mbo-infrastructuur.

## 2.2 Sturen op publieke waarde mbo

Het mbo heeft de regionale verantwoordelijkheid om de publieke infrastructuur te bieden voor initieel mbo-onderwijs en LLO. Voor iedereen, richting een dynamische arbeidsmarkt, in de context van een veranderende economie en samenleving.

Net zoals veel andere voorzieningen, staat het mbo voor de uitdaging om publieke waarde te leveren en te behouden ondanks de krimp in de komende jaren. De mbo-instellingen gaven toen, en ook in dit onderzoek aan dat hen dit dankzij veel creativiteit, keuzes maken, extra (incidentele) investeringen van henzelf en van partners en samenwerkingsverbanden in de regio, vooralsnog redelijk lukt. Door de komende krimp staat dat behoud van toegankelijk en divers mbo-aanbod echter onder druk.

Het mbo ondersteunt studenten, werkenden en bedrijven in de eerste plaats via de eigen uitvoeringsorganisatie, met de reguliere infrastructuur, vanuit de eigen opleidingen, docenten, praktijkbegeleiders, accountmanagers en communicatielijnen.



In aanvulling daarop investeert het mbo, om de eigen missie en doelstellingen te realiseren, in regionale samenwerking. Het mbo heeft via partners een groter bereik en levert daarmee een grotere bijdrage aan het goed opleiden van inwoners (jong en oud) en bedrijven en branches. Daarom wordt intensief geparticipeerd in regionale samenwerkingstafels en -initiatieven. Het idee daarachter is dat dit mag worden verwacht van een publieke partner als het mbo, dat door zijn wettelijke taakopdracht een belangrijke verantwoordelijkheid draagt om te zorgen voor een goed aanbod van opleidingen en voor inbreng van kennis en expertise. Via de eigen organisatie en door samenwerking met alle netwerkpartners wordt een soort 'multichannel'-aankpak gehanteerd, met als doel om binnen een gezamenlijk ecosysteem van maximale toegevoegde waarde te zijn. Daarbij stelt het mbo zich op als onafhankelijke strategische opleidingspartner. Mede op basis van alle contacten en

samenwerking met studenten, (leer)bedrijven en branches, meedenkend, mee-ontwikkeland en meewerkend, zowel voor de economische agenda (Human Capital Agenda), als de sociale agenda (inclusie, participatie, inburgering). De mbo-instellingen geven aan dat zij hechten aan de gevraagde betrokkenheid op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau in alle relevante gremia.

Tegelijkertijd gaven de mbo-bestuurders aan, zowel in het voorgaande onderzoek als bij de gesprekken in dit onderzoek, dat regionale samenwerking met zoveel partijen van verschillende schaalgrootte en met een wisselend werkgebied hoe dan ook complex en tijdrovend is en dat dit de komende jaren op strategisch, tactisch en operationeel niveau investering blijft vergen. Voor wat betreft de regionale agendavorming zagen we in voorgaand onderzoek het volgende:

- Bij de economische agenda wordt – buiten het niet of slechter georganiseerde deel van het mkb - een urgentie en inzet vanuit de bedrijven ervaren, en daardoor ook een sterkere wil om daadwerkelijk gezamenlijke initiatieven te realiseren en tot een succes te maken. In dit type triple en quadruple helix-samenwerkingsverbanden worden keuzes gemaakt, regiodeals gesloten, gezamenlijk subsidies aangevraagd en verzorgd en gezamenlijk economische clusters, hubs, campussen en samenwerkingsverbanden opgezet en bestuurlijk geborgd.
- Op het onderwijsdomein wordt steeds meer regionaal samengewerkt op basis van een onderwijsagenda. In alle onderzochte regio's werken niet alleen de mbo-instellingen onderling samen, maar ook breder als vo-mbo en ho. De bestuurders vertegenwoordigen elkaar ook bij overleggen met gezamenlijke stakeholders in triple helix-verband.

### Samenwerking DNA

De bestuurders van het Drenthe College, Noorderpoort en het Alfa-college (DNA) zetten zich samen in voor een sterk Noordoost-Nederland. Zij bundelen hun krachten voor de aanpak van regionale uitdagingen als krimpende studenten- en inwonersaantallen, energietransitie en de overgang naar een circulaire economie. Dit sluit aan bij de vier uitgangspunten van de RIS3, de innovatiestrategie van en voor Noord-Nederland: van lineair naar circulair, van fossiel naar duurzaam, van zorg naar positieve gezondheid, van analoog naar digitaal. Deze strategie is ontwikkeld door de noordelijke overheden, kennisinstellingen, ondernemers en andere partners – verenigd in de Economic Board Noord-Nederland (EBNN). De bestuurders van DNA hebben hun strategie en samenwerking vastgelegd in een ambition paper en een strategisch kader, dat zij hebben ondertekend. Doel is om, vanuit de regionale vraag gezamenlijk kleinschalige en/of specialistische opleidingen in Noordoost-Nederland blijvend aan te bieden, teneinde een breed opleidingsaanbod in stand te houden, passend bij de behoefte van de regio. Uitgangspunt daarbij is onderling vertrouwen, zonder elkaar te beconcurreren. De instellingen ambiëren om zich in 2027 te kunnen presenteren als één mbo-aanbieder. Zij werken daar op dit moment stapsgewijs naartoe (het gaat om intensieve samenwerking niet om een fusie). Het gaat om samenwerking bij:

- het afstemmen van het onderwijsaanbod, in het bijzonder het aanbod van kleine, krimpende en/of kapitaalintensieve opleidingen
- bevordering van de afgestemde ontwikkeling van om- en nascholing (LLO)
- bundeling van (de marketing en/of organisatie van) privaat onderwijs
- campusvorming
- bundeling van aansturing en werkgeverschap op onderdelen
- bundeling van subsidies of private gelden op onderdelen
- bevordering van gezamenlijke beeldvorming en herkenbaarheid
- gezamenlijke en/of gespecialiseerde bedrijfsvoering
- gezamenlijke investeringen.



## 2.3 Huidige maatregelen behoud mbo-kennisinfrastructuur, fysieke infrastructuur en opleidingsinfrastructuur

### Gezamenlijkheid en efficiëntie in kennis- opleidings- en fysieke infrastructuur

In de regio's wordt al volop geïnnoveerd en samengewerkt om de kennisinfrastructuur, de opleidingsinfrastructuur en de fysieke infrastructuur van het mbo toekomstbestendig te maken. Uiteraard gebeurt dat tussen mbo-instellingen door afspraken te maken in het kader van macrodoelmatigheid (starten en stoppen van opleidingen, uitwisselen van opleidingen, samenwerken) en bredere samenwerking om opleidingen duurzaam te organiseren. Daarnaast zet het mbo in op duurzaam, breder partnership met bedrijven, sectoren en branches, omdat dit de beste basis biedt voor diverse doeleinden, zoals kwaliteit van de opleidingen, kansen voor studenten, beschikbaarheid van middelen en menskracht en een flexibel aanbod voor LLO en werkzoekenden. Deze duurzame samenwerking bevat bij voorkeur ook vraagbundeling en maximale ontschotting in de uitvoering. Het gaat in de meest brede vorm om publiek-private samenwerking met bedrijven, sectoren, vmbo-mbo-ho, overheid en particuliere onderwijsaanbieders. Hierbij worden brede sectorale arrangementen ontwikkeld met gebundelde afspraken over initieel onderwijs, leven lang ontwikkelen-trajecten (LLO) voor meerdere doelgroepen, innovatie, cursusaanbod, hr-dienstverlening etc.

#### **SAMENWERKING TECHNIEK (uit rapport: 'Regionale samenwerking leren en werken, onderzoek in 3 regio's, PROOF adviseurs en Berenschot, 2022)**

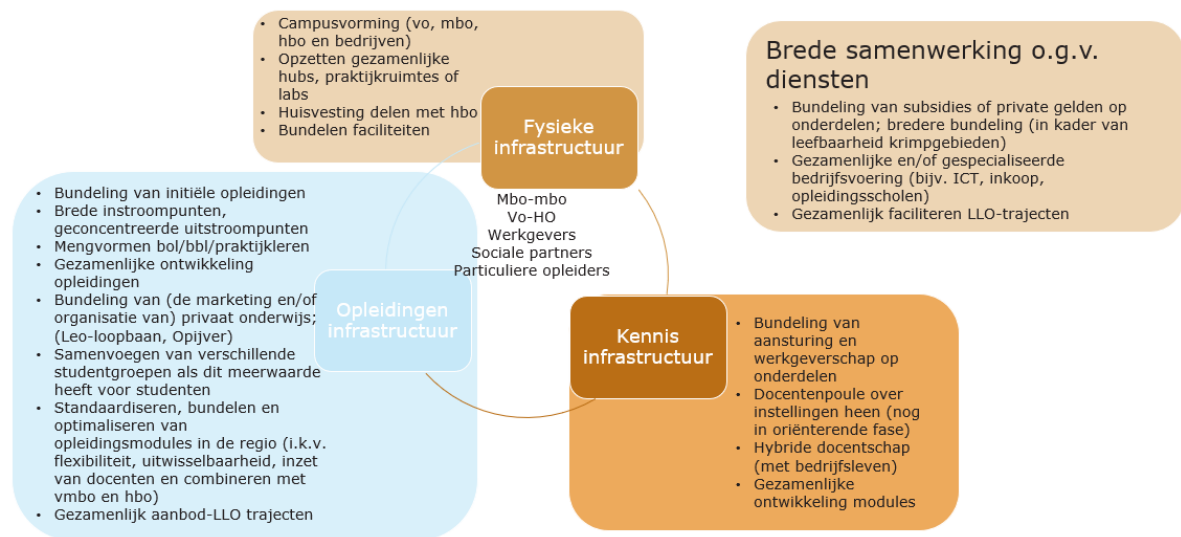
Tegen de achtergrond van de uitdagingen, waar inwoners en bedrijven in Zuid-Limburg en Limburg breed voor staan, is in de regio een aantal langdurige publiek private samenwerkingsconstructies opgezet waarbij de handen ineen zijn geslagen. Het mbo is hierbij zeer actief bij betrokken, als co-creator in plaats van volgend. Het gaat dan bijvoorbeeld om: de Techniekcoalitie Limburg, CHILL en circulair HUB (chemie), Beyond (med tech), Centrum voor logistiek vakmanschap, de CIV gebouwde omgeving, CIV maak- en smart industry, CIV installatietechniek, CIV zorg-techniek Limburg en TOZL (samenwerking vmbo-mbo techniek).

Het VISTA college en Gilde Opleidingen werken (samen met vo, andere mbo en ho instellingen) intensief samen in dit type constructies. Voor de organisatie van het techniek onderwijs is de ambitie zoveel mogelijk te ontschotten, zodat het onderwijs matcht met de 'werelden van de techniek' in de praktijk. Ontschotting zowel tussen de verschillende opleidingen, als tussen de verschillende niveaus en groepen studenten. Daarnaast wordt gestreefd naar een gezamenlijke infrastructuur voor bedrijven en onderwijs waar innovatie en opleiden bij elkaar komen. Bij infrastructuur wordt dan zowel gedacht aan de fysieke infrastructuur (gezamenlijke labs et cetera) als ook de kennisinfrastructuur (hybride docenten, gezamenlijke kennisontwikkeling, gezamenlijk opleiden). Deze bundeling op meerdere niveaus biedt meerwaarde en zorgt ook voor de organiseerbaarheid/betaalbaarheid van het techniekonderwijs.

Door het netwerk van bedrijven wordt ook gezien dat het aanbod van het mbo over de jaren flexibeler en meer modulair is geworden, ook daar waar in het verleden opleidingen zijn gestopt (zoals in de metaal, waar veel traditionele vakken zijn afgestoten). De samenwerking wordt als positief ervaren door de verschillende branches, met name in de branches waar de bedrijven vanuit de historie al veel samenwerken op het gebied van opleiden, zoals de samenwerking Installatietechniek en Bouwmensen. Zij kunnen door hun vraagbundeling en eigen investering sneller tot (door)ontwikkeling van opleidingen komen met het mbo. Dat geldt ook voor samenwerking bij de grotere bedrijven, zoals VDL en de CHILL campus bij Chemelot waar incompany een contextrijke leeromgeving wordt aangeboden. Ook worden er krachten gebundeld met particuliere opleiders op specifieke opleidingen. Tot slot wordt gezien dat het mbo altijd nog creatief moet zijn om de vraag van het bedrijfsleven te bedienen binnen de kaders van de wetgeving, bekostiging en kwaliteitszorg waar zij aan gebonden zijn.

We onderscheiden de volgende clusters van afspraken die ook afzonderlijk van elkaar worden ingezet:

- Gezamenlijk in stand houden van de kennisinfrastructuur (bijvoorbeeld door hybride docentschap, gezamenlijke kennisontwikkeling en innovatie van de opleiding).
- Gezamenlijk in stand houden van de opleidingsinfrastructuur (bijvoorbeeld door bundeling van opleidingen en/of niveaus binnen opleidingen, bundeling van doelgroepen in de opleidingen.)
- Gezamenlijk in stand houden van de fysieke infrastructuur (bijvoorbeeld door gezamenlijke labs, delen van praktijkruimtes etc.).
- Brede samenwerking op het gebied van diensten: efficiënter maken van de bedrijfsvoeringsprocessen zodat innovaties versneld kunnen worden en meer middelen overblijven voor het onderwijs (gezamenlijk ontwikkeling, bundeling backoffice-diensten).



### Optimaliseren opleidingsinfrastructuur

Om de opleidingsinfrastructuur in stand te houden wordt op kleine en op grotere schaal gezocht naar manieren om efficiënter en effectiever te werken door maximaal te ontschotten en te bundelen waar dat kan. We hebben in voorgaand onderzoek veel voorbeelden gezien van bundeling op het gebied van:

- Opleidingen

Hierbij zien we onder andere het organiseren van brede instroompunten en geconcentreerde uitstroompunten. Studenten kunnen breed instromen in algemene basisprogramma's en naarmate ze vorderen, kunnen ze zich specialiseren en uitstromen naar specifieke vakgebieden of beroepsrichtingen. Een voorbeeld hiervan is een basisjaar voor alle studenten in techniek, waarna ze zich kunnen specialiseren in elektrotechniek, werktuigbouwkunde of ICT. De studenten van alle drie de opleidingen volgen dan in eerste instantie één onderwijsprogramma. Door de bundeling van studenten kan het onderwijs doelmatiger worden aangeboden. We zien daarnaast verschillende mengvormen van bol- en bbl-opleidingen en hybride leren.

- Modules

Hierbij gaat het bijvoorbeeld om zoveel mogelijk standaardiseren van opleidingsmodules, zodat overlappende onderdelen van opleidingen voor een brede groep kunnen worden ingezet. Dit maakt de programmering van opleidingen flexibeler en de ontwikkeling en innovatie van de modules efficiënter. Als dit regio-breed wordt opgepakt tussen mbo-instellingen, bevordert dit ook de flexibiliteit van inzet van modules (maar ook van docenten), tussen mbo-instellingen.

Het optimaliseren van modules geeft ook de mogelijkheid om combinaties met het vmbo en het hbo te maken (stimuleren van een doorlopende leerlijn, die ook efficiënter aangeboden kan worden). Tot slot zien we steeds meer gezamenlijk aanbod van LLO-trajecten vanuit meerdere mbo-instellingen, inclusief de organisatie ervan.

- Studenten

Bovenstaande innovaties vergemakkelijken het samenvoegen van verschillende studentgroepen waar dit meerwaarde heeft voor studenten (tussen niveaus, opleidingen, maar ook tussen studenten die een initiële opleiding volgen met werknemers in een bijscholingstraject).

Uiteraard lenen niet alle opleidingen en modules zich voor bovenstaande interventies. Hierbij wordt door de instellingen steeds op maat gekeken wat passend is om de kwaliteit te kunnen blijven waarborgen.

### **Fysieke infrastructuur**

De functie van het mbo in de regio is onlosmakelijk verbonden met publieke voorzieningen, het bedrijfsleven en andere onderwijsinstellingen. Veel mbo-instellingen kijken daarom buiten de traditionele kaders en maken afspraken over onderwijslocaties, het delen van apparatuur of andere faciliteiten, met elkaar en met bedrijven.

Een veelvoorkomende vorm van dit soort samenwerking is campusvorming. De vorm en samenstelling waarin mbo-instellingen een campus inrichten of ambiëren in te richten, verschilt. Vo- en mbo-instellingen kunnen gezamenlijk een campus vormen, maar ook het hbo kan deelnemen. Daarnaast biedt een campus mogelijkheden om het vmbo, mbo, bedrijfsleven en LLO samen te laten komen op één plek waar alle voorziening zijn ondergebracht.

In veel regio's hebben hbo-opleidingen ook last van dalende studentenaantallen. Ook voor deze opleidingen ligt er voordeel in samenwerking. Er wordt in alle regio's gekeken naar de mogelijkheden om huisvesting te delen met het hbo door een gezamenlijk investeringsplan voor huisvesting te maken. Dit biedt ook kansen voor het binden van studenten aan de regio.

Naast campusvorming zetten de regio's in op het inrichten van regionale hubs, praktijkruimtes of labs. Hubs kunnen verschillende functies hebben: studenten kunnen er samenkomen voor theorielessen, of vmbo- en mbo-vakken worden hier gebundeld. In sommige regio's zijn dergelijke hubs al een onderdeel van de fysieke infrastructuur, in andere regio's wordt er over nagedacht om hiermee te starten.

De regio's zoeken naar vormen om zowel thuisnabij onderwijs te verzorgen, met name voor niveau 1 en 2, maar om ook de faciliteiten te bundelen die nodig zijn voor niveau 3 en 4 (zeker bij opleidingen waar dure voorzieningen nodig zijn). Deze afweging tussen efficiency en bereikbaarheid wordt steeds op maat afgewogen.

Bij Scalda in Zeeland wordt breed ingezet op hybride leeromgevingen waaronder verschillende praktijkroutes: een mix van een bol- en bbl-traject. Deze samenwerking is een nieuwe vorm van onderwijs die, samen met het werkveld, vraaggestuurd en individueel onderwijs realiseert. De opleiding vindt plaats bij leerbedrijven in de regio. In de leerbedrijven is intensieve begeleiding op de werkplek door een coach van school, met de praktijkopleider en student. Ook ondersteunen studenten uit een regio elkaar in wekelijkse groepscoaching. De praktijkroutes kennen geen vast instroommoment. Studenten leren op eigen tempo en soms in meerdere bedrijven. Dit levert een duurzame en sterke relatie met het bedrijfsleven. Daarnaast biedt de praktijkroute een oplossing voor de krimpende studentenaantallen, stageproblematiek en het lerarentekorten ondanks dat deze oplossing arbeidsintensief is voor docenten (reizen naar de verschillende bedrijven) en voor bedrijven (omdat zij het onderwijs faciliteren en begeleiden in het bedrijf zelf). Scalda kent de volgende praktijkroutes: praktijkroute economie, horeca & toerisme, Zeeuwse Praktijkroute Ouderenzorg, Zorgprofessional Praktijkroute Gehandicaptenzorg, Junior Praktijkroute Procestechiek en Participatielabs Entree.

### **Kennisinfrastructuur**

In krimpregio's heeft ook het behoud van kennis extra aandacht. Het gaat dan om specifieke vakkennis ten behoeve van de ontwikkeling en uitvoering van het beroepsonderwijs maar ook om onderwijskundige vakkennis. De bovenstaande onderwijsvernieuwing vergt docenten die kennis en vaardigheden hebben om nieuwe concepten in de praktijk te brengen en door te kunnen ontwikkelen.

Voor wat betreft specifieke vakkennis uit de beroepspraktijk zien we bredere inzet op hybride docentschap (werkgevers – onderwijs). Daarnaast hebben we in een van de regio's meegekregen dat wordt gekeken naar bundeling van docenten van verschillende instellingen in het kader van ontwikkeling van modules en eventueel verdergaand naar gezamenlijke uitvoering in de vorm van een docentenpoule.

### **Brede samenwerking tussen instellingen op het gebied van diensten**

Tot slot zien we verschillende samenwerkingsvormen ontstaan op het gebied van dienstverlening en bedrijfsvoering. Het gaat dan om geheel of gedeeltelijk samenwerken in verschillende bedrijfsvoeringsfuncties, zoals ICT-diensten, gezamenlijke inkoop, gezamenlijk subsidiebureau, gezamenlijk professionaliseren in een opleidingsschool, gezamenlijk faciliteren van LLO-trajecten, accountmanagement etc. Feitelijk gaat het dan om een vorm van shared services tussen mbo-instellingen, of met andere (meestal) onderwijsinstellingen. Slim bundelen kan efficiency bevorderen zodat middelen vrijgespeeld kunnen worden om te kunnen investeren in het onderwijs.

Daarnaast hoorden we dat meer wordt ingezet op bundeling van subsidies of private gelden: door subsidies en fondsen te combineren, kunnen middelen efficiënter worden ingezet voor projecten die cruciaal zijn voor de regio, zoals infrastructuurverbeteringen, innovatieve onderwijsprogramma's en samenwerkingsverbanden met het bedrijfsleven. Een bredere bundeling van deze financiële bronnen helpt niet alleen om de continuïteit van onderwijsinstellingen te waarborgen, maar ook om de algehele economische en sociale vitaliteit van de regio te versterken. Dit is met name belangrijk in krimpgedebieden, waar het behoud van onderwijsinstellingen direct bijdraagt aan het aantrekken en behouden van inwoners en bedrijven.

In de realisatie en ontwikkeling van de genoemde samenwerkingsvormen is het mbo soms de initiërende partij en meestal de co-creërende samenwerkingspartij in de rol van verbinder, coördinator, en ontwikkelaar.

Dit werkt omdat duurzame afspraken worden gemaakt over gezamenlijke inzet van kennis en tijd, ontschotting in de uitvoering van het onderwijs (opleidingen, niveaus, doelgroepen slim clusteren) en gezamenlijke infrastructuur.

De mbo-bestuurders die we in de vier regio's hebben gesproken zien een deel van de oplossingsrichting voor het krimpvraagstuk in het doorontwikkelen van deze verschillende typen arrangementen zoals hierboven geschetst.

## HOOFDSTUK 3

# Naar een toekomstbestendige mbo-infrastructuur

In dit hoofdstuk kijken we vooruit: welk type afspraken is volgens de bestuurders nodig om de mbo-infrastructuur toekomstbestendig te maken ondanks de krimp van het aantal studenten? We beginnen met een analyse van waar het knelt of gaat knellen in de nabije toekomst

## 3.1 Waar knelt het nu?

Uit ons eerdere onderzoek is gebleken dat de slagkracht om de mbo-infrastructuur toekomstbestendig te maken in de basis het grootst is bij opleidingen waar de instroom relatief op peil blijft (aantrekkelijke opleidingen voor studenten) en opleidingen die weinig differentiaties kennen, zodat deze efficiënt georganiseerd kunnen worden in de uitvoering, ook met wat minder studenten. Daarnaast is de slagkracht groot bij opleidingen in sectoren waar het eigenaarschap van bedrijven voor de opleiding sterk is door hun focus op de lange termijn. Hierdoor ontstaat gedeeld eigenaarschap en wederkerigheid tussen mbo-instellingen en bedrijven/sectoren en is men in staat gezamenlijk te investeren in bundeling van kennis- en infrastructuur, zoals ook in de rapportage van de NSOB 'Gedeelde sturing' aangegeven: hier versterken het sociaal-maatschappelijk- en economisch perspectief elkaar in de organisatie van de uitvoering.

Op dit moment krimpt het aantal mbo studenten breed in Nederland, ook bij mbo-instellingen die niet in een krimpgebied actief zijn. Wij hebben in de gesprekken ingezoomd op de knelpunten die specifiek, of in de optelsom extra, gelden voor krimpregio's. De bestuurders en strategisch adviseurs van de mbo-scholen en de regionale adviseurs van SBB benoemen tal van problemen die te maken hebben met de krimp van het aantal studenten. Tijdens de gesprekken is helder naar voren gebracht dat regio's, en vaak ook subregio's, in de basis in economische-, sociale-, en maatschappelijke infrastructuur veel variëteit kennen. Evenveel diversiteit is te onderkennen in de samenwerkingscultuur en historie zowel binnen de regio als binnen verschillende sectoren. Dat betekent dat de probleemanalyse per (sub)regio verschilt, maar ook dat de werkbare en haalbare oplossingsrichtingen zeer afhankelijk zijn van de lokale context. In de gesprekken is naar voren gekomen dat het specifiek voor de krimpregio's het meest knelt in:

- (Sub)regio's waar het zeer dunbevolkt is en de relatieve reistijd tot een mbo-locatie erg lang is (1,5 uur enkele reis is geen uitzondering). Uiteraard liggen de oorzaken hiervan breder dan enkel binnen het onderwijs; het gaat hierbij om leefbaarheid van de regio. Voor zowel studenten als voor bedrijven en mbo-instellingen geldt dat er in deze gebieden veel knelpunten zijn (feitelijk een 'omgekeerde macro-doelmatigheidsvraag'). Het knelt daarnaast het meest in:

- regio's met hoofdzakelijk mkb-bedrijven die minder goed georganiseerd zijn. Dit leidt tot een onvoldoende aantrekkelijke leer-werkomgeving waar studenten voor in de regio blijven. Dit zorgt ervoor dat studenten de regio verlaten, wat knellend is voor bedrijven en onderwijslocaties ('omgekeerde macro-doelmatigheidsvraag'). Bij deze regio's kan daardoor de leefbaarheid in de toekomst onder druk komen te staan.

**Op korte termijn knelt** het in regio's waar het onderwijsaanbod in de nabije toekomst (op onderdelen) niet doelmatig meer is en waar nog een opgave ligt in de onderlinge regulering van het mbo-aanbod tussen mbo-instellingen (het knelt hier dus voor de mbo-instellingen). Dit laatste punt geldt overigens ook voor niet-krimpregio's (reguliere macro-doelmatigheidsvraag).

Tot slot **knelt het altijd en overal** bij opleidingen die niet doelmatig zijn, door bijvoorbeeld een groot aantal differentiaties of unieke opleidingen waarvan het studentenaantal nooit zal gaan toenemen (reguliere doelmatigheidsvraag).

Instellingen in de regio's waar het knelt houden hun opleidingsaanbod onder andere in stand door niet-rendabele opleidingen te compenseren met rendabele opleidingen en door zoveel mogelijk maatregelen te treffen die benoemd zijn in paragraaf 2.3. Dankzij veel creativiteit, keuzes maken en extra incidentele investeringen van het mbo en van partners lukt dat, maar het staat onder druk (overigens niet overal in dezelfde mate).

Er kan, op basis van de gesprekken die we hebben gevoerd, onderscheid worden gemaakt in regio's waar:

- De verschillende oplossingsrichtingen allemaal zijn ingezet, maar waar het mbo te maken heeft met een optelsom van zeer dunbevolkte subregio's, mkb-bedrijven die minder goed georganiseerd zijn, en met onvoldoende massa op dichtbevolktere locaties ter compensatie voor andere locaties. Deze regio's worden het hardst geraakt, met name als de reistijd naar mbo-locaties en zelfs naar leerbedrijven dusdanig lang is dat bundeling van studenten maar incidenteel mogelijk is.
- Er een mix is van subregio's waar met lange termijn afspraken (ook op het gebied van macrodoelmatigheid) en extra maatregelen (zoals benoemd in paragraaf 2.3) goed toekomstbestendig mbo-onderwijs verzorgd kan worden *én locaties* die te maken hebben met de knelpunten zoals in het eerste punt van de opsomming benoemd.
- Er een mix bestaat van subregio's waar met afspraken en extra maatregelen goed toekomstbestendig mbo-onderwijs verzorgd kan worden, maar waar het knelt op *sommige opleidingen op sommige locaties* waar werkgevers wel staan te springen om vakmensen.

### 3.2 Wie bepaalt de toekomstige mbo-infrastructuur en op basis waarvan?

Primair zou de regionale mbo-infrastructuur volgens de mbo-bestuurders die we hebben gesproken, bepaald moeten worden door de samenwerkende mbo-instellingen in nauwe afstemming met regionale stakeholders.

Zoals hiervoor ook aangegeven, komen de strategische keuzes van het mbo in de huidige situatie ook al in samenwerking met elkaar (mbo-mbo) en interne- (RvT, medezeggenschap) en externe stakeholders tot stand. Zoals geconcludeerd in het voorgaande onderzoek heeft en voelt het mbo de regionale verantwoordelijkheid om de publieke infrastructuur te verzorgen voor initieel mbo-onderwijs en Leven Lang Ontwikkelen (LLO) voor iedereen in de context van een veranderende economie, arbeidsmarkt en samenleving.

De keuzes die mbo-instellingen in afstemming met de regio maken staan steeds meer onder druk. Tijdens de recente gesprekken kwam de toenemende lobby vanuit verschillende branches en sectoren met personeelstekorten, om met name voor *hen* op te leiden, nadrukkelijk naar voren. Mbo-instellingen geven aan dat arbeidsmarktrelevantie zeker belangrijk is in het adviseren en voorlichten van studenten. Tegelijkertijd maken studenten uiteindelijk wel hun eigen keuze voor hun toekomst en dat wordt ook als een groot goed gezien. We hoorden in dit onderzoek ook terug dat mbo-scholen ervoor willen waken dat sectoren met een stevige lobby beter worden bediend dan sectoren die soms feitelijk voor de regio een grotere (economische en maatschappelijke) meerwaarde hebben. Dat geldt met name voor mkb-bedrijven met een regionale binding.

Daarnaast is er ook een grote lobby vanuit gemeenten om mbo-locaties binnen de gemeentegrenzen te behouden.

In het vorige onderzoek hebben we de volgende factoren opgetekend die het mbo hanteert bij het bepalen van hun strategische keuzes voor hun portfolio, afgeleid van hun wettelijke taak:

- Regionale economische en maatschappelijke agenda's (speerpunten, vastgelegd in regionale afspraken en agenda's met strategische partners, bestaande afspraken ecosystemen en samenwerkingsverbanden).
- Urgente duurzame arbeidsmarktvaart met enige omvang. Daarbij speelt de mate waarin werkgevers bereid zijn samen te werken met elkaar en met het mbo mee.
- Opleidingen in sectoren waar goed werkgeverschap hoog in het vaandel staat zodat het perspectief biedt voor studenten voor de langere termijn.
- Keuzemogelijkheden voor studenten op haalbare reistijd, mede in relatie tot kansengelijkheid.
- Haalbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid van de opleidingen in de uitvoering voor de mbo-instellingen.
- Ten opzichte van deze punten is toegevoegd dat **leefbaarheid in de regio** een steeds belangrijker factor wordt voor de afwegingen die worden gemaakt met betrekking tot de mbo-infrastructuur.

Bij dit laatste punt werd benoemd dat het mbo ook de verantwoordelijkheid heeft om keuze en kansen te bieden aan studenten in de (sub)regio zodat ze de regio niet hoeven te verlaten. Daarbij hoort ook het opleiden van studenten en werknemers van het soms minder goed georganiseerde mkb, omdat zij voor de kracht van de regio van belang worden geacht. De mbo-infrastructuur wordt daarbij ook gezien als waarde op zichzelf om de regio aantrekkelijk te houden voor inwoners en werkgevers. Het gaat dan heel concreet om banen, gezinnen die in de regio blijven wonen omdat de kinderen dichtbij naar school kunnen, mkb-bedrijven die hun personeel in de omgeving kunnen laten scholen, winkels en horeca die baat hebben bij de aanloop van studenten en werknemers in de omgeving.

Vanuit de wettelijke taak van mbo-instellingen en vanuit de vraag van studenten, inwoners, de overheid en werkgevers uit de regio is er (bijna) altijd een goede reden om alle opleidingen op alle niveaus en op alle locaties te behouden. Er wordt bij de afweging om een opleiding aan te blijven bieden (of niet) met steeds meer criteria rekening gehouden. De weging van het criterium van de arbeidsmarktvaart is in deze tijden niet meer direct primair doorslaggevend, omdat de cijfers laten zien dat op alle vlakken tekorten op de arbeidsmarkt zijn ontstaan. Bijdragen van sectoren/bedrijven aan de (sub)regionale economie, maatschappelijke ontwikkeling, leefbaarheid in de regio en kansengelijkheid worden dan belangrijker in de afweging. Ook gaat de betaalbaarheid van opleidingen voor de mbo-instellingen steeds zwaarder meewegen.



De afweging tussen bovenstaande factoren is volgens onze gesprekspartners dusdanig regio-specifiek dat de keuzes ook door de regionale samenwerkende mbo-instellingen in samenwerking met stakeholders moet worden bepaald (niet landelijk). Uiteraard zoeken de samenwerkende instellingen daarbij wel naar meer objectieve of in ieder geval gedeelde maatstaven.

### 3.3 Gezamenlijk beeld over wenselijke mbo-infrastructuur in de regio

In het licht van bovenstaande inhoudelijke wegingscriteria is de bestuurders gevraagd hoe regionaal gekomen kan worden tot een goed, gezamenlijk afgewogen toekomstig beeld van de mbo-infrastructuur in de regio en tot bijbehorende afspraken. We hebben daarbij de volgende stappen opgetekend:

De bestuurders vinden het belangrijk dat er wordt gekeken naar waar in de regio precies de knelpunten zitten op het gebied van de mbo-infrastructuur. Is er een gezamenlijk beeld van waar het knelt, nu en in de toekomst, en vanuit welk perspectief? We hoorden terug dat dit op dit moment op onderdelen uiteraard wel gebeurt. Er zijn portfolio-analyses, arbeidsmarkt cijfers, monitors en regionale plannen op het gebied van onderwijs-arbeidsmarkt en economie. Het 'laaghangend fruit' is inmiddels wel geplukt. Het integrale plaatje van de toekomstige situatie vanuit het perspectief van de wenselijke mbo-infrastructuur op de lange termijn wordt nog niet breed opgesteld en daar is nu behoefte aan.

Daarnaast is het de uitdaging om een gezamenlijk toekomstbeeld op te stellen van de mbo-infrastructuur vanuit gedragen en gedeelde uitgangspunten. Hierbij werd aangegeven dat daarbij niet geredeneerd moet worden vanuit het bestaande aanbod op crebo-niveau, zoals op dit moment veelal gebeurt in het kader van macro-doelmatigheidsgesprekken in de regio. Het heeft volgens de meeste bestuurders die we hebben gesproken geen zin om 'de puzzel opnieuw te leggen' met het huidige opleidingsaanbod op crebo-niveau in het achterhoofd, maar er moet in eerste instantie wat meer worden uitgezoomd en worden gekeken vanuit regionaal sociaal-maatschappelijk perspectief op de langere termijn (er moet niet 'gekwartet' gaan worden). Wat is een wenselijk en passend aanbod voor studenten, werkgevers en de regionale economie? Een meer holistische benadering om mee te starten vanuit sociaal maatschappelijk perspectief passend bij de economische structuur van de regio, zo werd aangegeven. De invulling kan vervolgens nader worden ingevuld samen met stakeholders.

Om te komen tot het toekomstbeeld en oplossingsrichtingen is het ook nodig breder te kijken dan alleen het mbo-onderwijs. Het vo en hbo werden genoemd, maar met name ook andere publieke voorzieningen zoals het openbaar vervoer, de zorg en de planning van vestigingsgebieden voor bedrijvigheid. Als er langere termijn afspraken gemaakt moeten worden, dan is het extra van belang de afstemming te zoeken met de partners die bijdragen aan de mbo-infrastructuur. Eén extra buslijn, een geplande bundeling van bedrijvigheid in een subregio, of het integreren van vo-mbo-opleidingen op één locatie kan het verschil al maken.

Als de contouren van het toekomstbeeld staan, kan worden gewerkt aan de invulling ervan in de zin van welk type aanbod op welke plek en door wie, en aan welke arrangementen gebouwd moet worden. Minstens even belangrijk is de vraag: wat moet in de afbouw, wat geïnoveerd of verplaatst worden?

### 3.4 Succesfactoren en randvoorwaarden strategische regionale samenwerking

In voorgaande paragraaf zijn de basisstappen opgenomen om te komen tot een gezamenlijk plan in de regio om de mbo-infrastructuur toekomstbestendig te maken. Om te komen tot dat gezamenlijke plan zijn in de gesprekken een aantal succesfactoren en een aantal valkuilen en knelpunten benoemd.

In de (toekomstige) brede regionale samenwerking zijn de volgende succesfactoren benoemd in het voorgaand onderzoek:

- De basisvoorwaarde is een goede regionale samenwerking met stakeholders op het gebied van economie, arbeidsmarkt, sociaal domein etc. Voor lange termijn afspraken bestaat wederzijdse afhankelijkheid. Bovendien is eerder benoemd dat de mbo-infrastructuur verweven is met de regio. De nabijheid van leerbedrijven, het openbaar vervoer etc. zijn van cruciaal belang. Transparantie over de afwegingen en communicatie vanuit het mbo naar regionale partners is daarbij van belang.
- Samenwerking in de regio vraagt om zorgvuldigheid: het kan goed samengaan om bestuurlijk strategisch partner te zijn en op onderdelen een klant-leverancierrelatie te onderhouden, zoals nu het geval is tussen bijvoorbeeld gemeenten, het UWV en mbo-instellingen. Ga met elkaar in gesprek over de kaders die daarbij gehanteerd worden, die uitgaan van het gezamenlijke regionale belang van een duurzame, sterke publieke infrastructuur. Zakelijk, met ruimte voor private aanbieders en initiatieven, maar met oog voor het brede gezamenlijke regionale belang van breed kwalitatief hoogwaardig mbo-aanbod in een duurzame, sterke publieke infrastructuur.

Succesfactoren van de samenwerking tussen mbo-instellingen zijn als volgt benoemd in het huidige onderzoek:

- De samenwerking tussen mbo-instellingen onderling en tussen mbo-instellingen en regionale stakeholders moet niet afhankelijk zijn van individuele bestuurders, omdat het gaat om lange termijn afspraken. Dat pleit in ieder geval bij de mbo-instellingen zelf voor afspraken die gedragen zijn door een breed aantal stakeholders, zoals de raden van toezicht, medezeggenschap, directeuren en opleidingsmanagers.
- De insteek van een breed regionaal plan geeft de mogelijkheid elkaar wat te gunnen (geven en nemen), in het totaalplaatje ten behoeve van de regio. Om dat te kunnen is het uiteraard noodzakelijk vertrouwen te hebben in de samenwerking, een gezamenlijk kader te hanteren en goede werkrelaties te bouwen. Bestuurders van DNA gaven aan dat een hechte samenwerking van bestuurders direct ook uitstraling heeft op de samenwerking op tactisch- en operationeel niveau tussen de instellingen op verschillende locaties.
- Afspraken die in de regio worden gemaakt vanuit een gezamenlijke visie moeten recht doen aan de individuele samenwerkingspartners. Indien dit niet mogelijk is, moeten er afspraken worden gemaakt over hoe er wordt omgegaan met de afbouw van opleidingen van specifieke instellingen.
- Samenwerking vergt aandacht op alle niveaus in de organisaties. Bestuurders gaven aan dat het noodzakelijk is per subregio ook voldoende bestuurlijke aandacht te kunnen blijven organiseren om voortdurend in verbinding te blijven met de regio.

Het begrip 'regio' en de bruikbaarheid van de regio als entiteit om afspraken te maken over de toekomstige mbo-infrastructuur roept veel discussie op. Ook in de rapportage 'Gedeelde sturing' van de NSOB wordt dit punt benoemd.

Zij benoemen een regionale samenwerking succesvol als het sociaal-maatschappelijk perspectief als vertrekpunt wordt gekozen, terwijl economische en juridische overwegingen daarna moeten komen. Tussen regio's spelen onvermijdelijk verdelingsvraagstukken over kosten en baten die zich niet direct laten voorspellen. Bij het maken van toekomstige afspraken gaat het dan dus ook om het verdelen van de onzekerheid, met name in regio's waar sprake is van subregio's die minder rendabel zijn dan andere subregio's.

Dit laatste punt is met name benoemd door instellingen die opleidingen verzorgen in meerdere arbeidsmarktregio's en door instellingen die opleidingen verzorgen met een bovenregionale functie. Bij deze instellingen knelt het bij het maken van afspraken over de mbo-infrastructuur in één regio omdat deze wellicht ten koste kunnen gaan van het onderwijsaanbod in een andere regio.

Enkele regio's geven aan dat zij baat zouden hebben bij landelijke richtlijnen voor een minimale voorzieningenstructuur. Dit geldt met name voor de regio's waar de reistijd en leefbaarheid in de regio een groot probleem is. De meeste regio's vrezen echter dat zulke landelijke richtlijnen te rigide zullen worden, waardoor het niet doelmatig of kwalitatief hoogwaardig uitgevoerd kan worden binnen de financiering. Volgens hen is het belangrijk dat er ruimte moet blijven in de inrichting van de samenwerking tussen mbo-instellingen op het gebied van personeel, fysieke infrastructuur en hybride leeromgevingen.

## HOOFDSTUK 4

# Randvoorwaarden uitvoering samenwerkings- arrangementen

In dit hoofdstuk gaan we in op de randvoorwaarden bij het opzetten en uitvoeren van maatregelen en samenwerkingsarrangementen, zoals weergegeven in paragraaf 2.3.

## 4.1 Aandachtspunten bij de uitvoering van samenwerkingsarrangementen

De regio's hebben, zoals ook eerder beschreven, stappen gezet in de samenwerking op verschillende niveaus. Er is een grote hoeveelheid samenwerkingsarrangementen tussen verschillende partijen. Welke partijen precies deelnemen aan de samenwerking verschilt per arrangement en per regio. Het brede scala aan arrangementen is volgens de instellingen noodzakelijk om opleidingen kwalitatief in stand te kunnen houden. Er zijn nog stappen te zetten en er is nog veel ruimte voor ontwikkeling. Hiervoor moeten betrokken partijen bereid zijn om een langetermijn samenwerking aan te gaan en moeten er ook langeretermijn afspraken worden gemaakt met het bedrijfsleven.

Samenwerkingsarrangementen tussen mbo-instellingen en andere stakeholders in krimpregio's stuiten ook op diverse aandachtspunten die variëren van organisatorische tot logistieke uitdagingen. In ons eerdere onderzoek en in het eerder benoemde recente onderzoek van de NSOB wordt daar uitgebreider op ingegaan. Op hoofdlijnen gaat het om:

### **Maatwerk en creativiteit: veel differentiaties**

Eén uniforme aanpak die werkt in een subregio is niet altijd effectief voor een andere subregio. Regio's zijn niet uniform en vastomlijnd. Locaties verschillen zoals aangegeven op meerdere vlakken en ondervinden in meer of mindere mate de gevolgen van het beleid in andere regio's. Het denken in regio's belemmert soms het denken over wat er nodig is op een specifieke locatie (die bijvoorbeeld precies op het grensvlak van twee regio's ligt). Op hoofdlijnen wil men graag regionaal nadenken, afspraken maken, en sturen. Tegelijkertijd weet men dat dit niet altijd werkt voor alle locaties waar onderwijs aangeboden dient te worden, en dat er dus ook binnen een regio lokaal maatwerk nodig is. Kortom: accepteer en manage verschillen.

### **Blijvend investeren in samenwerken**

De mbo-instellingen geven aan dat het opbouwen van een arrangement met sectoren, of een bundeling van bedrijven jaren kan vergen. Zeker als het gaat om bedrijfsleven in sectoren met een lage organisatiegraad. Er wordt geïnvesteerd in de relaties, in het opbouwen van gedeelde doelstellingen, gezamenlijke waarden en uiteindelijk een businesscase. Ook in de uitvoering blijft het noodzakelijk te blijven investeren in de gezamenlijkheid omdat de perspectieven van de verschillende samenwerkingspartners uiteen (kunnen gaan) lopen, afhankelijk van de omstandigheden. Aan deze investering zit uiteraard ook een grens (personeelstekort, oplopende organisatiekosten etc.).

Bovendien ontbreekt het door personeelstekorten bij bedrijven ook aan tijd om te investeren in opleidingen voor huidige en nieuwe werknemers. Hierdoor gaat de vaart uit de samenwerkingsafspraken, juist bij sectoren waar het personeelstekort en het belang van opleiden groot en urgent is.

### **Complexiteit van constructies en governance**

De verscheidenheid aan constructies, governance-modellen en verantwoordingsvormen maakt de samenwerking tussen instellingen complex. Deze complexiteit vraagt veel van de betrokken instellingen op zowel operationeel, tactisch als bestuurlijk niveau. Instellingen hebben te maken met verschillende governance-modellen, regelgeving en systemen die de samenwerking kunnen bemoeilijken (denk bijvoorbeeld aan samenwerking tussen mbo en ho). Dit vraagt om een goed begrip en een efficiënte manier van werken binnen de kaders van deze modellen. De diverse verantwoordingsvormen vergen veel administratief werk en kunnen de flexibiliteit van instellingen beperken. Efficiëntie in deze processen is daarom essentieel om de samenwerking succesvol te laten verlopen. Tegelijkertijd lopen instellingen tegen operationele uitdagingen aan. De optelsom van de deelname aan diverse samenwerkingen legt een zware druk op alle niveaus binnen de instellingen. Dit varieert van operationele werkzaamheden tot tactische en bestuurlijke beslissingen.

### **Wettelijke en landelijke belemmeringen samenwerking tussen onderwijsinstellingen**

We hoorden van de bestuurders terug dat de regelgeving rondom het maximale aantal studenten in een samenwerkingsschool de samenwerking tussen onderwijsinstellingen kan belemmeren. Deze regel is bedoeld om te voorkomen dat samenwerkingsscholen te groot worden, wat ten koste kan gaan van de kwaliteit van het onderwijs en de persoonlijke aandacht voor studenten. Echter, deze limiet kan ook verhinderen dat instellingen optimaal samenwerken en middelen delen, wat juist kan bijdragen aan efficiënter en kwalitatief beter onderwijs. Flexibiliteit in deze regelgeving zou sommige instellingen kunnen helpen om schaalvoordelen te realiseren zonder dat dit ten koste gaat van de onderwijskwaliteit.

Btw-vraagstukken bij shared services: btw-vraagstukken vormen een significante belemmering voor samenwerkingen tussen onderwijsinstellingen, met name bij het opzetten van shared services. Shared services, zoals gezamenlijke inkoop, administratie of ICT-diensten, kunnen aanzienlijke kostenbesparingen opleveren. Hoewel onderwijs grotendeels vrijgesteld is van btw, geldt dit niet voor alle shared services die aan collega-instellingen geleverd worden<sup>1</sup>, waardoor

---

<sup>1</sup> Als onderwijsinstellingen in samenwerking onderwijs aanbieden en voor dat onderwijs aan elkaar ondersteunende diensten leveren (bijvoorbeeld ICT-ondersteuning), dan kunnen deze diensten onder de onderwijsvrijstelling vallen. Voorwaarde is dat alle werkzaamheden (onderwijs én ondersteunende diensten) zijn aan te merken als één ondeelbare, vrijgestelde onderwijsprestatie. De gezamenlijke onderwijsprestatie moet dan onder dezelfde naam, regie en verantwoordelijkheid vallen en voor gemeenschappelijke rekening plaatsvinden. Dit is bijvoorbeeld niet het geval wanneer men de salarisadministratie van een andere instelling voor rekening neemt. Daarom moet men dan wel btw rekenen.

men btw moet verrekenen. Dit kan de voordelen van dergelijke samenwerkingsverbanden aanzienlijk verminderen. Een duidelijker beleid en mogelijke vrijstellingen op dit gebied zouden samenwerking kunnen bevorderen.

**Dubbele verantwoording:** Samenwerking tussen onderwijsinstellingen kan ook worden belemmerd door de noodzaak van dubbele verantwoording. Elke instelling heeft haar eigen verantwoordingsplicht ten opzichte van de overheid en andere stakeholders. Wanneer instellingen samenwerken, moeten zij vaak afzonderlijk verantwoording afleggen over gedeelde activiteiten en middelen. Dit kan leiden tot inefficiënties en extra administratieve lasten, wat de bereidheid tot samenwerking kan verminderen. Harmonisatie van verantwoordingsvereisten en gezamenlijke verantwoording zouden deze belemmering kunnen verlichten.

**Aandachtspunt:** er blijft discussie over de flexibiliteit van de kwalificatiestructuur en de (on)mogelijkheden ervan. Sommigen zien het als een belemmering om te kunnen ontschotten en innoveren, anderen zien de waarde in van vastgelegde differentiaties en zien voldoende mogelijkheden om de voordelen van een landelijk afgestemde structuur te combineren met flexibiliteit in de uitvoering van opleidingen.

Tot slot hoorden we in ons eerdere onderzoek terug dat scholingsregelingen/subsidieregelingen en inkoopbeleid van gemeenten/UWV/SZW voorwaarden stellen die voor bekostigde mbo-instellingen veel tijd kosten (er wordt niet uitgegaan van publieke partners die al aan kwaliteitseisen voldoen).

### **Belemmeringen publiek-private samenwerking**

- Btw-vraagstukken: btw-vraagstukken vormen ook een belangrijke belemmering voor publiek-private samenwerking in het onderwijs. Publieke instellingen, zoals scholen, zijn vaak vrijgesteld van btw, terwijl private partners dat niet zijn. Dit kan leiden tot complicaties en extra kosten bij het delen van middelen en diensten tussen publieke en private entiteiten. Hierdoor kunnen potentiële samenwerkingen financieel onaantrekkelijk worden.
- Een andere belemmering is de regelgeving rondom het investeren van publieke middelen in private activiteiten. Publieke instellingen hebben te maken met strikte regels en beperkingen als het gaat om het gebruik van publieke gelden. Het investeren van deze middelen in private ondernemingen kan leiden tot juridische en ethische vraagstukken, evenals verantwoordingseisen. Dit kan potentiële samenwerkingen compliceren.

## **4.2 Landelijke condities ter bevordering maatregelen behoud regionale infrastructuur**

We hebben de bestuurders en strategisch adviseurs gevraagd, mede gezien bovenstaande aandachtspunten, welke condities landelijk verbeterd kunnen worden om benodigde regionale maatregelen beter te faciliteren. Onderstaande (reeds bij het ministerie bekende) punten werden daarbij benoemd:

1. Vergemakkelijken van het ontschotten van opleidingen, onder andere door vereenvoudiging van en het zorgen voor meer flexibiliteit in de kwalificatiestructuur.
2. Verkennen van aanpassing in de bekostiging. In de gesprekken wordt een aantal voorbeelden genoemd die ook onder de aandacht zijn bij het Ministerie van OCW:
  - Een wettelijke taak voor LLO die regionaal is ingebed, met de juiste bijpassende structurele financiering.
  - Andere wijze van financieren, bijvoorbeeld in de verhouding vaste en variabele bekostiging, met als uitgangspunt een (minimaal) regionaal voorzieningenniveau.
  - Mogelijkheden voor tegemoetkoming van genoemde structurele investeringen in samenwerkingsarrangementen.

3. Overige randvoorwaarden:

- Het vergemakkelijken van het oprichten van meerdere samenwerkingsscholen als dat meer voordelen heeft dan fuseren.
- Vereenvoudiging van de verantwoording die komt kijken bij een samenwerking tussen instellingen.
- De publiek-private regelgeving vereenvoudigen.

## HOOFDSTUK 5

# Inzet tijdelijke krimpmiddelen

Op basis van een samenvatting van bovenstaande bevindingen werken we in dit hoofdstuk aanbevelingen op hoofdlijnen uit voor de inzet van tijdelijke middelen in krimpregio's.

## 5.1 Samenvatting bevindingen verdiepend onderzoek

### Probleemanalyse

Het mbo heeft de regionale verantwoordelijkheid om de publieke infrastructuur te bieden voor het initieel mbo-onderwijs en leven lang ontwikkelen (LLO). Dat is een brede verantwoordelijkheid voor deze instellingen in een dynamische arbeidsmarkt in de context van een veranderende economie en samenleving.

Net zoals veel andere voorzieningen staat het mbo voor de uitdaging om publieke waarde te leveren en te behouden ondanks krimp in de komende jaren. Mbo-instellingen in krimpregio's lukt dit tot nu toe dankzij veel creativiteit, keuzes maken, extra (incidentele) investeringen van henzelf en van partners en samenwerkingsverbanden in de regio. Het behoud van toegankelijk en divers mbo-aanbod staat in sommige regio's nu wel erg onder druk.

Het knelt het meest in (sub)regio's waar het op dit moment al zeer dunbevolkt is en de relatieve reistijd tot een mbo-locatie erg lang is. Voor deze regio's geldt een breder leefbaarheidsvraagstuk. Daarnaast gaat het steeds meer knellen in regio's met hoofdzakelijk mkb-bedrijven waar studenten de regio verlaten voor een omgeving die zij aantrekkelijker vinden.

Tot slot zien we ook krimpregio's waarbinnen een mix bestaat van subregio's waar nog reguliere macrodoelmatigheidsvraagstukken spelen en subregio's waar de betaalbaarheid op locatieniveau of op opleidingsniveau onder druk staat.

De problemen die door krimp ontstaan variëren dus sterk per regio, afhankelijk van de bevolkingsdichtheid, economische-, sociale-, maatschappelijke- en fysieke- infrastructuur. Evenveel diversiteit is te onderkennen in de regionale samenwerkingscultuur.

### Oplossingsrichtingen die al worden ingezet in de regio

Zoals aangegeven zetten mbo-instellingen in meer of mindere mate maatregelen in om de mbo-infrastructuur ondanks krimp te behouden dan wel toekomstbestendig te maken. Het gaat dan om:

- Afstemming opleidingenportfolio tussen mbo-instellingen in de regio: reguliere macrodoelmatigheidsmaatregelen.
- Prioritering en investering vanuit strategische regionale samenwerking in de triple helix: regionale arbeidsmarktagenda's, Human Capital Agenda's, economische speerpunten.
- Bevorderen van efficiency en effectiviteit binnen de eigen instelling dan wel in arrangementen met andere mbo-instellingen, bedrijven of regionale stakeholders. Het gaan dan om:



- o gezamenlijk in stand houden van de kennisinfrastructuur
- o gezamenlijk in stand houden van de opleidingsinfrastructuur
- o gezamenlijk in stand houden van de fysieke infrastructuur
- o brede samenwerking op het gebied van diensten: efficiënter maken van de bedrijfsvoeringsprocessen.

Mbo-instellingen in krimpregio's passen een mix toe van al deze maatregelen; ze zoeken steeds naar welke maatregelen mogelijk zijn om het onderwijsaanbod in stand te houden.

### **Komen tot een toekomstbestendige mbo-infrastructuur**

Primair zou de toekomstige regionale mbo-infrastructuur volgens de mbo-bestuurders bepaald moeten worden door de samenwerkende mbo-instellingen in nauwe afstemming met regionale stakeholders. Strategische keuzes rondom de opleidingenportfolio worden bepaald door:

- regionale economische en maatschappelijke agenda's
- urgente duurzame arbeidsmarktvaart met enige omvang en samenwerkingsbereidheid werkgevers
- sectoren waar goed werkgeverschap hoog in het vaandel staat met het oog op perspectief voor studenten voor de langere termijn
- keuzemogelijkheden voor studenten op haalbare reistijd, mede in relatie tot kansengelijkheid
- haalbaarheid, kwaliteit en betaalbaarheid van de opleidingen in de uitvoering voor de mbo-instellingen
- leefbaarheid in de regio.

Het volgende is in ieder geval nodig om te komen tot een afgewogen toekomstig beeld van de mbo-infrastructuur :

- Een gezamenlijk beeld van de concrete (toekomstige) knelpunten in de regio en in de subregio's/locaties.
- Een gezamenlijk toekomstbeeld waarbij in eerste instantie wordt uitgezoomd: wat is nodig in de regio? Wat is nodig voor studenten, inwoners, bedrijven? (Dus niet denken vanuit bestaand aanbod). Hiervoor is het noodzakelijk dat in de regio gewerkt wordt met gedeelde waarden en uitgangspunten ten opzichte van een minimaal voorzieningenniveau, al dan niet landelijk meegegeven, daar wisselen de meningen over.
- Invullen toekomstbeeld in samenhang met andere voorzieningen zoals vo, hbo, maar ook openbaar vervoer en bedrijvigheid.
- Wenselijke infrastructuur ten opzichte van de huidige: wat opbouwen, afbouwen, innoveren, verplaatsen?

Succesvolle samenwerking vereist langdurige, breed gedragen afspraken, goede werkrelaties, en een brede benadering van regionale behoeften. De complexiteit van governance modellen en wettelijke beperkingen, zoals btw-vraagstukken en dubbele verantwoording, vormen uitdagingen. Voor effectieve samenwerking zijn maatwerk, blijvende investeringen in relaties, en flexibiliteit in regelgeving essentieel volgens de geïnterviewden.

## **5.2 Inzet tijdelijke krimpmiddelen**

Op het moment van uitvoering van dit verdiepende onderzoek is het Ministerie van OCW in samenspraak met een vertegenwoordiging van mbo-bestuurders en de mbo-raad aan de slag met het opstellen van de contouren van een subsidieregeling.

We hebben tijdens de gesprekken met de bestuurders uit de verschillende regio's gesproken over **de wenselijke condities** voor de inzet van tijdelijke krimpmiddelen die beschikbaar komen vanuit het Ministerie van OCW. Hieruit kwam het volgende naar voren:

- De tijdelijke middelen zijn gericht op een transitie naar een structurele situatie waarvan de condities nog onzeker zijn, zoals structurele bekostiging, verandering in wetgeving etc. Dit betekent het volgende voor de wenselijke condities van de regeling:
  - De condities zullen dusdanig moeten zijn dat koudwatervrees om wat grotere transitie toch in te durven zetten wordt weggenomen. Een oplossing daarvoor zou kunnen zijn dat het ministerie niet te ver af staat van de instellingen/regio's gedurende de start en uitvoering van de inzet van de middelen en daardoor ruimte creëert om mee te kunnen denken op maat. Er zal enige flexibiliteit ingebouwd moeten worden in het proces van subsidiëring omdat de consequenties van de wat grotere keuzes voor de lange termijn nu nog niet overzichtelijk zijn. Dat betekent dus dat niet zou moeten worden ingezet op slechts planvorming aan de voorkant en verantwoording achteraf.
  - De instellingen gaan ervan uit dat naast eenmalige subsidies er ook structurele investeringen worden gedaan om duurzame mbo-infrastructuur in de krimpregio's te waarborgen. Dit voorkomt dat tijdelijke middelen slechts een kortstondig effect hebben. Hoe eerder helder is hoe dit perspectief eruit komt te zien, hoe effectiever de transitie-inmiddelen ingezet kunnen worden.
  - Complexiteit van governance en wettelijke belemmeringen: werk parallel aan vereenvoudiging van de regelgeving omtrent samenwerking en financiering (zoals btw-vraagstukken, publiek-private regelgeving, ontschotting van opleidingen) om barrières te verminderen (zie paragraaf 4.2).
- Er lopen veel subsidieregelingen die beogen de leefbaarheid in krimpregio's te vergroten onder andere door instandhouding van de brede publieke infrastructuur. Het is een gemiste kans dat, behalve de regionale subsidies in andere domeinen, ook in de verschillende onderwijssectoren separaat wordt gesubsidieerd om krimp het hoofd te bieden terwijl de samenhang in de feitelijke oplossingsrichtingen zo groot is. De condities zouden in ieder geval moeten sturen op een versterking van de integrale regionale aanpak en niet een separate structuur beogen. De hervorming van de infrastructuur op de arbeidsmarkt in de arbeidsmarktregio's werd daarbij onder andere genoemd, waaronder de regionale publieke opdracht voor de scholingsopgave in het sociaal domein.
- Tegelijkertijd roept het begrip 'regio' en de bruikbaarheid van de regio als entiteit om afspraken te maken over de toekomstige mbo-infrastructuur veel discussie op. Tussen regio's spelen onvermijdelijk verdelingsvraagstukken over kosten en baten die zich niet direct laten voorspellen. Bij het maken van toekomstige afspraken gaat het dan dus ook om het verdelen van de onzekerheid, met name in regio's waar sprake is van subregio's die minder rendabel zijn dan andere subregio's. Dit laatste punt is met name benoemd door instellingen die opleidingen verzorgen in meerdere arbeidsmarktregio's en door instellingen die opleidingen verzorgen met een bovenregionale functie. Bij deze instellingen knelt het bij het maken van afspraken over de mbo-infrastructuur in één regio omdat deze wellicht ten koste kunnen gaan van het onderwijsaanbod in een andere regio. Er moeten dus condities ingebouwd worden die samenwerking bevorderen en concurrentie tegengaan tussen mbo-instellingen onderling, maar ook tussen regio's.

Wij voegen daaraan toe dat het van belang is goed in kaart te krijgen wat de specifieke knelpunten zijn per (sub)regio. Er bestaan tussen krimpregio's grote verschillen in subregio's waarbij de leefbaarheid en kansengelijkheid nu al in de breedte onder druk staat en subregio's/locaties waar met reguliere macrodoelmatigheidsmaatregelen nog stappen kunnen worden gezet.

Voor de subregio's waar leefbaarheid en kansgelijkheid onder druk staat, is organisatie en financiering van basisinfrastructuur van belang en moet rekening worden gehouden met reistijd, niet met reisafstand.

Ook is er gesproken over hoe de tijdelijke middelen het beste ingezet kunnen worden. Hierbij zijn de volgende punten genoemd:

1. Tijdelijke middelen zouden in ieder geval ingezet moeten worden om te investeren in de verbreding en verdieping van de samenwerking op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het gaat dan om transitieplanvorming en het opzetten en uitvoeren van verschillende typen arrangementen. De investering in samenwerkingsarrangementen is overigens ook structureel nodig (zie paragraaf 4.1).
2. Investeer in duurzame samenwerking en innovatie: richt de middelen niet op het behoud van kleine, dure opleidingen op de korte termijn, maar op de transitie naar toekomstbestendige oplossingen. Focus op innovatie in onderwijsaanbod en infrastructuur. Stimuleer samenwerking tussen instellingen door financiële middelen te alloceren voor gezamenlijke arrangementen en gedeelde faciliteiten. De oplossingsrichtingen liggen juist in ontschotting op allerlei vlakken en in een mix van uiteenlopende maatregelen die op maat moeten kunnen worden ingezet (zie paragraaf 3.2).
3. De middelen zouden volgens de regionale bestuurders, naast de bovenstaande mix van verschillende arrangementen, breed besteed moeten kunnen worden aan:
  - Modulair en flexibel onderwijs (uniform en uitwisselbaar) dat zich kan aanpassen aan de veranderende behoeften van de regio. Dit helpt bij het aanbieden van relevant en actueel onderwijs, zelfs bij lagere studentenaantallen.
  - Het hybridiseren van het onderwijs onder andere ter bevordering van onderwijs op de werkplek.
  - Het vergroten van het bereik van doelgroepen die nu nog geen onderwijs volgen, zoals werkenden zonder startkwalificatie/werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.
4. Tot slot moeten de middelen kunnen worden ingezet om in ieder geval de volgende kosten te dekken:
  - Transactiekosten/compensatie bij grootschalige portfolio-aanpassing.
  - Transactiekosten verhuizing en/of aanpassingen bij delen van fysieke infrastructuur.

### 5.3 Aanvullende aanbevelingen voor de mbo-instellingen

- Draagvlak en ondersteuning van (publieke) partners: zorg voor transparantie over afwegingen en communicatie vanuit het mbo naar regionale partners. Voer expliciet het gesprek over het overeind kunnen houden van opleidingen in de regio en wees als mbo proactief en transparant hierin.
- Samenwerking versus 'markt': ga zorgvuldig om met samenwerking in de regio, waarbij bestuurlijk-strategische partnerschappen en klant-leverancierrelaties kunnen samengaan. Ga in gesprek over kaders die uitgaan van het gezamenlijke regionale belang van een duurzame sterke publieke infrastructuur. Houd rekening met private aanbieders en initiatieven bij de inkoopstrategie van de overheid.
- Gezamenlijkheid en efficiëntie in infrastructuur: bevorder duurzame partnerschappen met bedrijven, sectoren en branches voor kwaliteit van opleidingen, kansen voor studenten, beschikbaarheid van middelen en een flexibel aanbod. Zorg voor kennisdeling over de uitwerking van arrangementen, met aandacht voor sectorale arrangementen, gezamenlijke kennisontwikkeling en innovatie, bundeling van opleidingen en gedeelde faciliteiten.

## Bijlage I: overzicht geïnterviewden

### Zuid-Limburg

#### *Vorbereidende bijeenkomst*

- Nicky Schmeits (ROC Gilde)
- Ferdinand van Kampen (Vista College)
- Veronique Jacobs (Yuverta)
- Dionne Geurts (Yuverta)

#### *Regiobijeenkomst*

- Jeanette Oostijen (Vista College)
- Jordi Aelmans (Vista College)
- Ferdinand van Kampen (Vista College)
- Cyrille van Bragt (Yuverta)
- Annemarie Moons (Yuverta)
- Veronique Jacobs (Yuverta)
- Patrick Tummers (ROC Gilde)
- Nicky Schmeits (ROC Gilde)

### Drenthe en Groningen

#### *Vorbereidende bijeenkomst*

- Peter Boogers (DNA)
- Ineke Yska (Alfa-college)

#### *Regiobijeenkomst*

- Paul de Rook (Noorderpoort)
- Wim Moes (Alfa-college)
- Arwin Nimis (Drenthe College)

### Achterhoek

#### *Vorbereidende bijeenkomst*

- Mirjam Koster (Graafschap College)
- Pollyan van Swigchem (Graafschap College)
- Kees Snippert (Zone.college)

#### *Regiobijeenkomst*

- Mirjam Koster (Graafschap College)
- Pollyan van Swigchem (Graafschap College)

- Berend Pastoor (Zone.college)
- Kees Snippert (Zone.college)

## **Zeeland**

### *Verdiepende bijeenkomst*

- Jaap Glerum (Scalda)
- Wim Verweij (Hoornbeeck College)

### *Regiobijeenkomst*

- Hendrik-Jan van Arenthals (Scalda)
- Jaap Glerum (Scalda)
- Rinus de Rijder (Hoornbeeck College)
- Wim Verweij (Hoornbeeck College)

## **SBB**

- Hedy Segond von Banchet (SBB Achterhoek)
- Ilse Stecher (SBB Zeeland)
- Mérie Michels (SBB Limburg)



## WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

### Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

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