

MEMO

Aan : Leden MBO Raad
Van : Bestuur MBO raad
Datum : 25 november 2025
Onderwerp : Regie nemen opleidingenportfolio

Preambule

Wij, de bestuurders van het mbo, dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor de toekomst van het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. Dat vraagt om regie: om betere samenwerking tussen onze scholen en om het terugdringen van concurrentie op studentenstromen en marktaandeel. Politiek en samenleving verwachten dat van ons, wijzelf willen dit en zien er ook de noodzaak van in.

Een gezamenlijke aanpak is essentieel. Demografische krimp maakt het steeds uitdagender om overal in het land een breed dekkend initieel opleidingsaanbod te behouden. Tegelijkertijd vraagt het gericht duurzaam opleiden voor regionale arbeidsmarkten van nu en in de toekomst om onderlinge afstemming en regie. Daarbovenop veranderen onderwijs en werk ingrijpend door technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van kunstmatige intelligentie. Door samen te werken op de drievoudige kwalificatieopdracht van het mbo vergroten we de maatschappelijke impact van ons onderwijs. We voelen ons niet alleen verantwoordelijk voor het aanbod van onze eigen instelling, maar omarmen ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het collectieve mbo-opleidingsaanbod in Nederland.

We benaderen dit als een veranderkundig vraagstuk waarbij we inzetten op een verandering in houding, gedrag en cultuur van bestuurders in het mbo, de samenwerking tussen bestuurders en tussen instellingen. Dit vraagt daarmee zowel tijd als leiderschap.

In de ledenvergadering van mei 2025 is afgesproken dat we regie nemen en is gevraagd om een voorstel te maken hoe we dat gaan doen. Dit voorstel ligt nu ter besluitvorming voor. Aanleiding, proces en inhoud is in dit document uitgewerkt. Ten behoeve van de bespreking en besluitvorming is dit geheel samengevat in onderstaande punten.

1. Wij – de bestuurders in het mbo – dragen er gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor dat een goed en breed aanbod van beroepsopleidingen bereikbaar is voor studenten in heel Nederland. Daartoe nemen we collectief de regie over het opleidingenportfolio en werken we samen ten behoeve van het initieel beroepsonderwijs in Nederland.
2. We definiëren het “mbo-landschap” primair in termen van opleidingen in plaats van instellingen. Het gewenste toekomstbeeld is dat van een diverse mbo-sector die als ware het

- één aanbieder een (landelijk) dekkend, toegankelijk, onderscheidend en relevant opleidingsportfolio aanbiedt en dat in onderling overleg afstemt, initieert en actualiseert.
3. De code goed bestuur mbo – in het bijzonder ook de passage over samenwerking – vormt het vertrekpunt van het bestuurlijk handelen. Bij spanning tussen het instellings- en algemeen belang prevaleert het algemeen belang. Onderwijsinstellingen als onderwijsaanbieders zijn een middel tot dit doel en niet een doel op zichzelf.
 4. Ons bestuurlijk handelen is gericht op het realiseren van deze maatschappelijke doelstelling. We werken hierin samen en zoeken proactief de dialoog met elkaar op basis van vertrouwen en respect. We zijn open in onze overwegingen, aanspreekbaar en verantwoordelijk voor (de gevolgen van) ons handelen. We leggen dit bestuurlijk handelen en het hierbij passende toezicht hierop vast in een addendum op de code bestuur, dat we medio 2026 vaststellen.
 5. Dit bestuurlijk handelen laten we vanaf nu zien in al onze contacten, zoals in de bilaterale en/of onderlinge overleggen, en de verschillende regionale en/of sectorale overleggen. We gaan van het alleen melden van “starten/stoppen” van opleidingen naar een rijk, inhoudelijk gesprek over het laden, afstemmen, samenwerken, afschalen, uitbreiden, samen uitvoeren en/of uitruilen van opleidingen. Voor de sectorale overleggen hierover benutten we de btg-structuur van de MBO Raad, waarbij de bestuurders van de betrokken onderwijsinstellingen het overleg voeren.
 6. We benaderen deze wijze van bestuurlijk handelen als een veranderkundig vraagstuk en geven vorm en inhoud aan een lerende aanpak (met renderende impact) ten behoeve van bilaterale, regionale en/of sectorale vraagstukken. We leren van praktijkvoorbeelden en complexe vraagstukken. Deze benadering vraagt tijd maar we starten vandaag. We geven prioriteit aan de uitwerking hiervan na de besluitvorming en tonen leiderschap.
 7. We maken in de vereniging bindende afspraken over het regie nemen over het gezamenlijke opleidingenportfolio en zien erop toe dat vraagstukken en geschillen tot een vergelijk worden gebracht binnen de sector. We doen zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig. Het start met een vraag en de dialoog en eindigt - in het uiterste geval - via een (nog te bepalen) vorm van arbitrage. Dit werken we uit in een reglement (en/of statuten) en we organiseren besluitvorming hierover in 2026.
 8. We zetten in op beleid en regelgeving die deze beweging naar collectieve regie en samenwerking stimuleert, faciliteert en scholen nieuwe en betere samenwerkingsmogelijkheden biedt. Daartoe werken we voorstellen uit die we met het ministerie van OCW, de politiek en andere belanghebbenden bespreken. We betrekken hierbij de rol van de raden van toezicht.

De gesprekken hebben daarnaast tot twee inzichten geleid, die we delen maar waar nu geen besluitvorming op nodig is.

- A. Als collectief kunnen we door samenwerking ook op andere thema's meer impact maken. We kunnen werken aan een samenwerkingsagenda waarin we verkennen of en hoe we op de andere thema's onze impact kunnen vergroten (facultatief of collectief). We doen dit in lijn met de “marsroutes”.
- B. Als we in de toekomst op thema's bindende afspraken willen maken, is het verstandig de besluitvormingsregels aan te passen. Een mogelijkheid is om de vraag of en welke

bindende afspraken in de vereniging gemaakt worden, in de toekomst te beslissen met een (nader te bepalen) gekwalificeerde meerderheid van stemmen. Dit laat onverlet dat het bestuur in alle gevallen een zo groot mogelijk draagvlak onder de leden zal nastreven. Een voorstel hiertoe wordt in samenhang met 7. en de inrichting van *Early Warning* in de vereniging in 2026 in bespreking gebracht.

1. Het proces in de vereniging

Tijdens de ledenvergadering van mei 2025 hebben leden gezamenlijk besloten de regie te willen nemen over het opleidingsaanbod in Nederland. Tijdens de ledenraadpleging in juni is het proces geschetst tot en met november 2025 waar een voorstel ter besluitvorming geagendeerd staat.

Het **doel** zoals dat met de leden is afgesproken, is: een voorstel te maken voor zowel de thema's als de wijze waarop de leden van de MBO Raad gezamenlijk de verantwoordelijkheid willen nemen en waarin we duidelijke afspraken maken over wat dit concreet betekent voor het handelen van zowel de afzonderlijke scholen als het collectief van scholen in MBO Raad verband.

Concreet wordt dit uitgewerkt voor het aanbod van initiële beroepsopleidingen in heel Nederland.

In de periode mei – november is er door velen in de vereniging bijgedragen. Tijdens 2 “zomersessies” hebben bestuurders over dit vraagstuk gesproken en bouwstenen aangereikt. Dit is besproken tijdens de ledenraadpleging in september. Vervolgens zijn er 2 “herfstsessies” georganiseerd waaraan andere bestuurders hebben deelgenomen. Op deze manier hebben bestuurders van 34 mbo instellingen bijgedragen; zij representeren 65% van het aantal mbo studenten. Het thema is ook besproken op de tweedaagse van de NVV. Op donderdag 6 november hebben vertegenwoordigers van bestuur en toezicht van 35 mbo instellingen over dit thema gesproken. De kerngroep¹² heeft gedurende dit hele proces meegedacht over inhoud en proces en bijgedragen aan het voorstel dat het bestuur nu aan de leden voorlegt.

2. Verlangen en noodzaak

In de preambule komt zowel de urgentie als het verlangen tot uitdrukking om een beweging in te zetten naar meer samenwerking en de nadelige gevolgen van concurrentie tegen te gaan. We werken dit nu concreet uit voor het opleidingsportfolio in Nederland, zodat we als collectief staan voor een breed dekkend aanbod van (initiële) beroepsopleidingen in heel Nederland.

Dit sluit goed aan bij passage over samenwerking uit de code goed bestuur mbo 2024.

Scholen werken samen waar dat in het belang is van de samenleving en handelen in het collectieve belang met het oog op de maatschappelijke opdracht. Wanneer dat spanning oplevert met het individuele belang van de school weegt het algemene belang zwaarder en zoekt de school verbinding met de sector als geheel om tot een oplossing of alternatief te komen. Ook waar we samenwerken met private partners of privaat bekostigde activiteiten ontwikkelen, doen we dat met het oog op onze maatschappelijke opdracht. Indien nodig kunnen hier in de vereniging afspraken over worden gemaakt.

Dit concretiseren we dus nu voor het opleidingsportfolio in Nederland.

¹ Bestaande uit Henrik Stevens, Frederique Knoet, Paul de Rook, Omar Ramadan, Roel van Lanen.

3. De aanleiding (in het kort)

Onder invloed van verschillende factoren wordt van mbo-instellingen verwacht dat ze samenwerken om de uitdagingen het hoofd te bieden, zoals de demografische krimp, de krappe arbeidsmarkt, de groeiende vraag naar mbo opgeleide vakkrachten en de digitale transformatie van onderwijs en werk. Ook is er in toenemende mate druk vanuit de politiek en overheid om via beleid en bekostiging te sturen op het mbo-landschap. Scholen die onderling concurreren om meer studenten te werven dienen niet het maatschappelijk belang en vergroten de beleidsdruk op samenwerking. Het maatschappelijk belang is gediend bij samenwerken in plaats van concurreren. De sector neemt de verantwoordelijkheid hiervoor. Dat kan door in de uitoefening van de zorgplicht van onderwijsinstellingen niet alleen het instellingsbelang mee te wegen maar altijd ook het maatschappelijk belang. Het bestuur en toezicht in de mbo-sector wordt hierop afgestemd.

4. Hoofdpijnen van de aanpak:

De aanpak bestaat uit een aantal hoofdpijnen:

1. Visie op het mbo-landschap
2. Hierbij passend bestuurlijk handelen en toezicht
3. Lerende aanpak
4. Collectieve, bindende afspraken over samenwerking

4.1. Het mbo-landschap

Hoe ziet het huidige mbo-landschap van de toekomst eruit?

Dit is een voorliggende vraag om te kunnen komen tot het maken van afspraken. Hoe definiëren we het landschap: in groot–klein, breed-smal, roc-beroepscollege, regio-stad, identiteit etc.

Het startpunt is dat we – bestuurders - ons verantwoordelijk voelen voor een dekkend aanbod van initiële beroepsopleidingen in heel Nederland. Dat is het maatschappelijke belang waartoe het instellingsbelang zich goed moet verhouden. Redenerend vanuit de maatschappelijke opdracht - de drievoudige kwalificatie van het mbo - definiëren we het mbo-landschap in termen van opleidingen, en niet in onderwijsinstellingen. Onderwijsinstellingen zijn immers het middel tot het doel.

Het landelijk opleidingsportfolio: de criteria waar het mbo-landschap voor initiële opleidingen aan moet voldoen, uitgaande van de maatschappelijke, drievoudig kwalificerende opdracht.

(Landelijk) dekkend. Het gaat om een compleet opleidingsportfolio: alle niveaus, voldoende/brede keuzemogelijkheden, alle sectoren, mix generalistisch/specialistisch, klein/groot, breed/smalle, kapitaalintensieve/-extensieve opleidingen.

Toegankelijk. Het gaat zowel om bereikbaarheid in *absolute* (reistijd) en *relatieve* zin (gelet op de doelgroep -bijv. opleidingsniveaus-) als om voldoende keuze voor studenten (opleidings-

/stageplaatsen, toelating, NF), uitgaande van het fundamentele recht op vrije studie-/beroepskeuze - in samenhang met “onderscheidend” aanbod.

Onderscheidend. Het is de bedoeling om met het aanbod van opleidingen zo veel mogelijk maatschappelijke waarde te creëren. Als scholen in hetzelfde gebied exact hetzelfde doen, heeft dat minder toegevoegde maatschappelijk toegevoegde waarde als dat er een onderscheidend aanbod wordt aangeboden. Het gaat niet alleen over “het KD” sec, maar ook over hoe het “geladen wordt vanuit het doel maximale waarde te realiseren met de publieke middelen. We realiseren dat door samenwerking en niet door concurrentie (immers, daar zijn publieke middelen niet voor), en we doen dit niet alleen langs de lijn van arbeidsmarktrelevantie, maar ook langs de lijn van levensbeschouwelijkheid/denominatie (immers 3-voudig kwalificerend)

Relevant. Het aanbod is betekenisvol voor betreffende arbeidsmarkt en samenleving, voor zowel nu als in de toekomst. Het aanbod is daarmee ook innovatief en komt in samenwerking met bedrijfsleven en gemeenschappen tot stand.

Het gewenste toekomstbeeld is dat de mbo-sector als ware het één aanbieder een (landelijk) dekkend, toegankelijk, onderscheidend en relevant opleidingsportfolio aanbiedt en dat in onderling overleg afstemt, initieert en actualiseert. Scholen voorzien samen in dit aanbod zodat studenten in de (nabije) toekomst zonder drempels bij verschillende instellingen vakken kunnen volgen of kunnen overstappen. De *student journey* met drempelloos leren is het uitgangspunt.

Toelichting

We zien als maatschappelijke meerwaarde een zoveel mogelijk onderscheidend (en niet overlappend) opleidingsaanbod bereikbaar voor studenten in heel Nederland. We voorkomen dat concurrentie en trek van de ene naar de andere regio leidt tot teveel verschraling van het aanbod in de (krimp)regio. Voor de lange termijn is relevant dat we niet een maatschappelijk toegevoegde waarde zien om een identieke opleiding door 2 of meer onderwijsinstellingen in éénzelfde regio te laten aanbieden (met uitzonder van capaciteitsredenen). Dit gaat een laag dieper dan allemaal het “KD” aanbieden: het gaat ook om de manier waarop het KD “geladen” wordt of de wijze waarop levensbeschouwelijke identiteit hierin een duidelijke onderscheidende plek heeft. Dit kan zowel gaan over vormende, pedagogische invalshoek als over de arbeidsmarkt waarvoor opgeleid wordt.

Het gaat dus om zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te creëren voor de publieke middelen die het mbo ter beschikking krijgt, waarbij we ons realiseren dat we deze beweging inzetten vanuit een bestaande, gegroeide situatie doen en dat we niet aan de tekentafel een nieuwe “groene weide van beroepsopleidingen” ontwerpen.

In dit toekomstbeeld zal alleen in bepaalde gevallen vanwege het belang van continuïteit en organiseerbaarheid (realisatiekracht) het instellingsbelang een doorslaggevende rol spelen. Om te komen tot dit aanbod zijn vitale instellingen nodig. Risico's voor die vitaliteit kunnen zijn gelegen in een te beperkte schaal, een relatief groot aandeel kostenintensieve opleidingen, mismatch arbeidsmarktbelang en student vraag etc. In het hanteren van deze risico's speelt het

instellingsbelang uiteraard een rol, waarbij het wel van belang is deze risico's eerst te mitigeren door te bekijken welke samenwerking er tussen instellingen mogelijk (bijvoorbeeld op het gebied van de bedrijfsvoering). Leidend blijft vervolgens de code goed bestuur: *“Wanneer dat spanning oplevert met het individuele belang van de school weegt het algemene belang zwaarder en zoekt de school verbinding met de sector als geheel om tot een oplossing of alternatief te komen.”*

Uit dit toekomstbeeld is bestuurlijk handelen af te leiden dat vanaf vandaag zal worden ingezet.

Wat een (landelijk) dekkend, toegankelijk, onderscheidend en relevant aanbod van beroepsopleidingen betekent, verschilt per regio. We hanteren niet één geografische eenheid. Voor entree studenten en niveau 2 studenten ziet de relevante regio er anders uit dan voor niveau 4 studenten, en ook voor niveau 4 opleidingen kan de relevante regio verschillen. Regio's en sectoren verschillen bovendien. Reistijden in Zeeland zijn langer dan in de Randstad. Het bepalen van wat een breed dekkend aanbod in een relevant gebied is, komt tot stand op basis van data en kennis van de regio, de arbeidsmarkt en de opleidingen en een goede dialoog hierover. Immers er zijn opleidingen die vooral lokale en regionale arbeidsmarkten bedienen, maar ook die opleiden voor een mondiale arbeidsmarkt.

Het vormgeven van regionaal opdrachtgeverschap wordt hierdoor nog belangrijker. In goed overleg met het bedrijfsleven stemmen onderwijsinstellingen het aanbod af in de relevante (economische) regio en/of maken afspraken over het instellingsoverstijgende opleidingsportfolio om zo doelmatig mogelijk een aanbod te creëren met de meeste maatschappelijke toegevoegde waarde. Met uitzondering van duidelijke onderscheidende opleidingen wordt er daarbij samengewerkt of uitgeruild.

Welke perspectieven zijn dan van belang bij het bepalen wat een breed, dekkend aanbod van beroepsopleidingen in concrete zin is? Een aantal “kijkrichtingen” zijn met bestuurders besproken en herkend als behulpzaam:

- Maatschappelijke relevantie (regionale /sectorale arbeidsmarkt, samenleving)
- Regionale dekking van beroepsopleidingen
- Het student perspectief
- Onderscheidend in kwaliteit en specialisme
- Diversiteit
- Doelmatigheid
- Impact van keuzes op anderen

Van belang is wel om deze perspectieven nader toe te duiden, zodat hier eenduidig mee kan worden omgegaan.

In deze dynamiek en door middel van co-creatie, afstemming/uitruil blijft er voldoende ruimte voor onderwijsinstellingen hun eigen profiel vorm te geven en hun portfolio samen te stellen. De schaal waarop dit gebeurt moet zodanig zijn dat onderwijsinstellingen voldoende “realisatiekracht” hebben om kwalitatief goed en veilig onderwijs te kunnen bieden.

4.2. Hierbij passend bestuurlijk handelen en toezicht

We benaderen dit vraagstuk als een veranderkundig vraagstuk en dat betekent dat we niet alleen beleidsmatige afspraken maken, maar vooral inzetten op een fundamentele verandering in houding, gedrag en cultuur van samenwerking tussen bestuurders en instellingen. Uitgaande van de visie op het opleidingslandschap gaat het vooral om 'hoe' je dat samendoet, welke gedrag daarbij hoort en hoe je omgaat met spanningen. Het vertrekpunt is het bestuurlijke handelen van een onderwijsinstelling in het onderlinge verkeer met andere onderwijsinstellingen

Het bestuurlijk handelen is gericht op samenwerken is en op het tegengaan van concurrentie op studentenstromen en marktaandeel. Samenwerken is ook samen creëren, zodat we samen meer impact maken. We zijn niet tegen alle vormen van competitie of concurrentie. Als het bijvoorbeeld gaat over onderwijskwaliteit of innovatie, maakt competitie ons als geheel soms sterker. Maar de strijd om het aantal studenten is geen zelfstandig doel. Het doel is een regionaal relevant, dekkend, onderscheidend (niet-onnodig overlappend) opleidingsaanbod. Dat studenten op basis daarvan keuzes maken is een gevolg, en niet een doel op zichzelf. Om een voorbeeld te geven van wat ook zou kunnen: alle vormen van marketinguitingen die primair tot doel het aantal studenten van één instelling te doen groeien, zonder dat die is afgestemd met de collega-instellingen is oneigenlijk. Liever bundelen we de middelen voor de meest optimale toeleiding van jongeren naar het mbo. Stel je voor wat we zouden kunnen realiseren als we de marketingmiddelen gecoördineerd inzetten (*powered by mbo*) ...

Samenwerking vindt op vele gebieden al plaats. We zien dat er goed wordt samengewerkt en dat creatieve oplossingen worden gevonden. Het bestuurlijk gedrag dat we hier zien, is de inspiratiebron voor wat ons te verder te doen staat.

Voorbeelden van bestuurlijk handelen:

- Bestuurders nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor een (landelijk) dekkend, toegankelijk, onderscheidend en relevant aanbod van beroepsopleidingen in een regio.
- Bestuurders werken hierin samen en zoeken proactief de dialoog met elkaar op basis van vertrouwen en respect. Er is oog voor elkaar en er wordt de collega iets gegund.
- Het bestuurlijke overleg hierover wordt 'rijk' gevoerd op basis van de verschillende relevante perspectieven, waarbij instellingsbelang(en) in lijn worden gebracht met het maatschappelijke belang.
- Het bestuurlijk handelen is daarbij gericht op samenwerken en co-creëren, waarbij er open wordt verkend of afgestemd, uitgeruild en/of samen kan worden opgeleid.
- Bestuurders zijn aanspreekbaar op hun gedrag in overleggen en op het naleven van de collectieve afspraken. Transparantie en openheid zijn essentieel voor vertrouwen en samenwerking.
- Als er spanningen of conflicten ontstaan, worden die eerst onderling be- en uitgesproken.

Er is ook bestuurlijk handelen dat niet past bij het nemen van regie, zoals het niet, laat of niet-onderbouwd invulling geven aan het starten/stoppen overleg, het wegstijven bij vraagstukken, het verrassen van de ander, het niet aangaan van het gesprek, het "plat" concurreren om de studentenstroom in eigen voordeel te beïnvloeden, het zonder overleg escaleren naar Cmmbo of

OCW. Bij aanspreekbaarheid hoort ook het betrekken van collega's/ instellingen die zelf niet onderdeel van het vraagstuk uit maken, ook zij worden geacht zowel gevraagd als ongevraagd andere bestuurders scherp te houden.

We onderscheiden verschillende dynamieken, namelijk samenwerking en concurrentie binnen een regio, afstemming en concurrentie tussen (scholen uit diverse) regio's of opleidingsdomeinen (sectoren/bedrijfstakgroepen) en specifieke opleidingen met een regio-overstijgende meerwaarde. De relevante regionale overleggen zijn in ieder geval de overleggen waar ook het "starten-stoppen" nu besproken wordt. Dat is ook een plek om het rijke gesprek te voeren. Daarnaast kan het overleg ook op andere plekken worden gevoerd. Voor de sectorale afstemming is de BTG-structuur een mooi vertrekpunt, waarbij het vraagstuk naar meer samenwerking (en niet of minder concurreren) vooral bestuurlijk willen bespreken. We benutten de btg-structuur en "tillen" het voor dit onderwerp op naar het bestuurlijke niveau zodat bestuurders van de betrokken scholen het vraagstuk bespreken en oplossen.

De rol van het toezicht

Bestuurders en toezichthouders zijn het erover eens dat deze beweging niet alleen voor bestuurders maar ook voor toezichthouders een (veranderkundig) vraagstuk met zich meebrengt. Het in lijn brengen van het instellingsbelang met het maatschappelijk belang kan niet zonder aanpassing in het toezicht. Dit vraagt om uitwerking en verdieping. Dit bleek duidelijk tijdens de dialoog met vertegenwoordigers van bestuur en toezicht van 35 scholen (6 november). Door velen is de wens geuit dit een vervolg te geven. Aangezien de basis voor de beweging gelegen is in de code goed bestuur, is het voorstel om het "regie nemen" te verwoorden in een addendum op de code goed bestuur, en dit addendum in samenspraak tot stand te laten komen met de colleges van bestuur, de raden van toezicht en job mbo.

4.3 Een lerende aanpak

Het veranderkundige perspectief betekent dat de sector zichzelf als lerend, onderzoekend en veranderend systeem ziet, waarin samenwerking, reflectie en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. Het gaat om leren van goede voorbeelden, gezamenlijk verkennen van vraagstukken, of het begeleiden of onderzoeken van casuïstiek. We willen in 2026 het volgende doen:

- Ruimte creëren om van elkaar te leren en positieve voorbeelden van samenwerking te delen en te onderzoeken.
- Vraagstukken of casuïstiek uit het onderlinge verkeer tussen scholen, sectoren en regio's begeleiden en gezamenlijk reflecteren op wat werkt en wat niet.
- Cultuurverandering stimuleren: openheid, aanspreekbaarheid, vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal stellen.
- Organiseren van evaluatiemomenten; we erkennen dat verandering tijd kost en dat we het proces weliswaar nu starten maar dat we hier verschillende fases zullen doorlopen.

4.4 Collectieve, bindende afspraken over samenwerking

Zoals gemeld is het vertrekpunt het bestuurlijke handelen van een onderwijsinstelling in het onderlinge verkeer met andere onderwijsinstellingen, op basis van de visie op en verantwoordelijkheid voor het mbo-landschap en het bestuurlijk handelen dat daaraan bijdraagt.

Gedrag is altijd situationeel, daarom spreken onderstaande af.

1. Van scholen met locaties in dezelfde regio, verwachten we proactieve afstemming van het opleidingsaanbod. Het is onwenselijk dat meerdere scholen dezelfde opleiding voeren, starten of uitbreiden in dezelfde regio (zeker: dezelfde gemeente), tenzij de capaciteit van een enkele school onvoldoende is of er sprake is van een duidelijk en herkenbaar onderscheidend aanbod.
2. Vanuit de bedoeling overal een dekkend, toegankelijk, onderscheidend en relevant aanbod te realiseren, gaan we tegen dat concurrentie en/of de “trek” van de ene naar de andere regio leidt tot verschraling van het aanbod in de (krimp)regio. Scholen gaan studenten uit een andere regio niet actief werven alleen voor de eigen instelling (via marketing, voorlichting etc.). Daar waar deze verschraling zich voordoet of aandient, gaan scholen in gesprek en ondernemen actie om de verschraling van het aanbod tegen te gaan.
3. We onderschrijven dat specialistische opleidingen, veelal maar niet uitsluitend van beroepscolleges, die op een beperkt aantal locaties in het land worden aangeboden en waarvoor een bovenregionale arbeidsmarkt bestaat, toegankelijk moeten zijn voor studenten uit meer regio's dan die waar de opleiding wordt aangeboden. Hetzelfde geldt voor scholen met een duidelijk levensbeschouwelijk profiel. Scholen die deze opleidingen aanbieden tonen het specialistische, onderscheidende karakter aan. Andere scholen onthouden zich van het starten (of uitbreiden) tenzij zij duidelijk aan kunnen tonen dat dit wel maatschappelijk toegevoegde waarde creëert.
4. We verwachten dat scholen die opleidingen aanbieden sectoraal (bedrijfstagewijs) gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor het aantal opleidingen, het gewenste aantal studenten en de spreiding van opleidingen.

Stimuleren, faciliteren, bemiddelen en beslechten

Op veel plaatsen verloopt de samenwerking goed en gaat dit als vanzelf. Daar waar de samenwerking hapert, zijn er een reeks van interventies mogelijk, variërend van een goed gesprek, een advies, ondersteuning, bemiddeling en uiteindelijk ook beslechting. De interventie is in alle gevallen zo licht als mogelijk en zo zwaar als nodig en verloopt stapsgewijs in de veronderstelling dat er een vergelijk mogelijk is.

Voor inhoudelijke vraagstukken die bij samenwerking ontstaan kan een beroep worden gedaan op “de lerende aanpak” om zo te verkennen wat in de betreffende situatie een passende oplossing zou kunnen zijn. Ook kan een beroep worden gedaan op de commissie governance. Betrokkenen kunnen in situaties de commissie om een gesprek, advies of zienswijze vragen.

Als onderwijsinstellingen er onderling onvoldoende uitkomen dan is de eerste stap een signaal naar het bestuur van de MBO Raad. Het bestuur geeft een antwoord, dat kan variëren naar intensiteit; van een kopje koffie, een goed gesprek, tot een advies om expertise of een bemiddelaar aan te stellen.

In het uitzonderlijke geval dat ook na de fases van ondersteunen, faciliteren, stimuleren en adviseren dit niet tot een vergelijk heeft geleid, dan resteert binnen de vereniging de laatste stap, en dat is dat betrokken partijen de zaak kunnen voordragen aan een – in te stellen – arbitragecommissie van de MBO Raad. Arbitrage is alleen van toepassing wanneer alle eerdere stappen niet tot een vergelijk hebben geleid. De arbitrage richt zich specifiek op situaties waarin er sprake is van concurrentie tussen scholen op studentstromen en marktaandeel en waarbij dit op spanning staat met het realiseren van dekkend, toegankelijk, onderscheidend en relevant aanbod van beroepsopleidingen met een zo groot mogelijke maatschappelijke waarde. De reikwijdte, procedure en criteria voor arbitrage worden nader uitgewerkt in een reglement, waarbij zorgvuldigheid, transparantie en uniformiteit worden gewaarborgd.

Deze commissie wordt samengesteld uit bestuurders die lid zijn van de commissie governance, onder voorzitterschap van een onafhankelijke voorzitter. Deze commissie kan externe expertise inzetten indien nodig. Verkend zal nog worden of en welke rol RvT-leden in de arbitrage hebben. De delegatie van de commissie governance wordt per casus vastgesteld en de commissie wordt ondersteund door de werkorganisatie. Betrokken leden (en de vereniging) accepteren dit als definitief oordeel. Na afronding van het proces vindt een gezamenlijke evaluatie plaats, gericht op het identificeren van leerpunten en verbeterkansen. Het gaat hierbij de om zakelijke inhoud en dit maakt onderdeel uit van de lerende aanpak.

Bovenstaande methode moet worden uitgewerkt in een regeling zodat duidelijk is welke route kan worden gevolgd, hoe de stappen verlopen en dat zorgvuldigheid, transparantie, consistentie en uniformiteit worden gewaarborgd. Door deze systematische en transparante werkwijze wordt binnen de MBO Raad een professionele, zorgvuldige en lerende cultuur bevorderd, waarin het collectieve belang en de kwaliteit van het onderwijsaanbod centraal staan.

In deze fase wordt leden gevraagd zich te committeren aan deze stappen en procesgang. Een uitwerking in een reglement (en/of statuten) volgt nog. Nu gaat om het principe dat leden dit onderschrijven, hieraan zullen meewerken, en in voorkomende gevallen zich zullen conformeren aan een uitspraak en zorgdragen voor een tijdige en volledige uitvoering ervan. De zelfregulering wordt nu aangevuld met zelfhandhaving. Omdat de sector eventuele geschillen onderling tot een vergelijk wil brengen, impliceert dit dat voor dit soort vraagstukken de weg naar het CMMBO niet meer wordt belopen, en ook dat dergelijke casuïstiek niet aan OCW wordt voorgelegd. Zowel het CMMBO als het ministerie van OCW³ hebben aangegeven het toe te juichen dat de sector de regie neemt en daarmee ook de verantwoordelijkheid om moeilijke vraagstukken tot een vergelijk te brengen.

³ Op schrift is dit gedaan in de brief aan de MBO Raad (18 augustus 2025) waarin de Minister de code goed bestuur mbo formeel aanwijst als sectorcode.

4.5 Regelgeving die samenwerking bevordert

De overheid geeft een drievoudige kwalificatieopdracht mee aan het mbo waarbij het primaat voor het aanbod van opleidingen bij de onderwijsinstellingen belegd is. We willen dat dit zo blijft. Wat we hieraan toevoegen is dat onderwijsinstellingen bij de uitoefening van deze verantwoordelijkheid, een rol voor het collectief van scholen creëren.

Het is van belang dat de beweging naar meer samenwerken en samen opleiden ook beleidsmatig gestimuleerd wordt en dat belemmeringen worden weggewerkt. We werken aan een lijst van aanpassingen in wet- en regelgeving en de bekostiging die helpend zijn in deze beweging. Dat kan gaan over nieuwe organisatorische vormen (samenwerkingscolleges etc.), manieren om studenten bij verschillende instellingen vakken te laten volgen, nieuwe financieringsvormen, eventuele aanpassingen in de taak en verantwoordelijkheden van de raden van toezicht, etc.

5 Samenwerkingsagenda

Tijdens de sessies zijn er ook suggesties gedaan om de samenwerking op andere thema's te intensiveren. Het voorstel is gedaan om op een beperkt aantal thema's "leading coalitions" te formeren. Per thema kan uitgewerkt worden waaruit de coalitie en het co-creëren bestaat en of dit binnen of buiten de MBO Raad plaats vindt. Als het met ondersteuning van de MBO Raad is, moet dit passen in de strategische agenda. Thema's die genoemd worden, zijn o.a. LLO, innovatie en onderzoek, invloed van AI op de kwalificatiestructuur, vereenvoudiging van de crebostructuur, nieuwe concepten of positioneringen, investeringen etc. Deze manier van werken is ook bij de marsroutes besproken als aantrekkelijke optie. Er is nu eerst gekozen om de focus te leggen op het opleidingsportfolio van het initiële onderwijs. Wel is de opbrengst van de zomersessies dat het goed is – na deze besluitvorming - deze samenwerkingsagenda te gaan vullen en tot uitvoering te gaan brengen.

6 Besluitvorming

Dit is niet een beleidstechnische verkenning van (macro)doelmatigheid in het onderwijs. Het is een veranderkundig vraagstuk of mbo-scholen onderling in staat zijn bindende afspraken te maken om een maatschappelijk doel te realiseren. Het is een cultuuromslag in het denken: *de mbo-sector die als ware het één aanbieder een (landelijk) dekkend, toegankelijk, onderscheidend en relevant opleidingsportfolio aanbiedt en dat onderling afstemt, initieert en actualiseert*. Dit is onze belofte aan de samenleving, aan elkaar en aan de (toekomstige) studenten.