

## Met acht maten gemeten

A.M.L. van Wieringen  
M. Verheyden

**Max Gootte Rapport**  
Resultaten van onderzoek en  
studie van het bve-systeem

# **Met acht maten gemeten**

**Op weg naar kwaliteitsmaten voor scholen voor beroepsonderwijs**

A.M.L. van Wieringen

M. Verheyden

Juli 2000

## Colofon

Met acht maten gemeten; Op weg naar kwaliteitsmaten voor scholen voor beroepsonderwijs.

Juli 2000

<b>Uitgave</b>	Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Wibautstraat 4 1091 GM Amsterdam Telefoon 020 525 12 45
<b>Druk</b>	Bureau Grafische Producties Spui 21 1012 WX Amsterdam
<b>Prijs</b>	<i>f</i> stel ik vast na de eerste zetproef
<b>ISBN</b>	90-75743-xxx
<b>Bestellingen</b>	Bestellingen kunnen geschieden bij MGK bve, Postbus 94208 1090 GE Amsterdam via het bestelformulier op de website: <a href="http://www.educ.uva.nl/MGK">www.educ.uva.nl/MGK</a> per e-mail: <a href="mailto:MGKinfo@goote.educ.uva.nl">MGKinfo@goote.educ.uva.nl</a> telefonisch: 020 525 12 45 per fax: 020 525 12 70 onder vermelding van uw naam en het verzendadres en bestelnummer MGK.00-54

# Inhoudsopgave

## Woord vooraf

- 1 Een onderwijsinstelling als doel en als middel**
- 2 Op zoek naar kwaliteit**
  - 2.1 Financiële kwaliteitsmaatstaven
  - 2.2 Kwaliteitsmaten: klant en organisatie (Kaplan & Norton)
  - 2.3 Kwaliteitsmaten: de inspectie
- 3 Gegadigden van ROC's**
  - 3.1 Stakeholders
  - 3.2 Belanghebbenden in bestuur en toezicht
  - 3.3 Soorten stakeholders
  - 3.4 Uitgangspunten van het onderzoek
- 4 De opzet en uitvoering van het onderzoek**
  - 4.1 De vraagstelling van het onderzoek
  - 4.2 De opzet van het onderzoek
  - 4.3 De vragenlijst
  - 4.4 De respondenten
- 5 Contactprofielen met ROC's**
  - 5.1 De frequentie van het contact met ROC's van de respondenten
  - 5.2 De kwaliteit van het contact met ROC's
  - 5.3 Aspecten van de kwaliteit van het contact met ROC's
  - 5.4 Verbetering van het contact met ROC's
- 6 Wat noemen de respondenten zelf een kwalitatief goed ROC?**
- 7 Kwaliteitsmaten vastgelegd**
  - 7.1 Zesenzestig stellingen
  - 7.2 Constructie van kwaliteitscomponenten
  - 7.3 Kwaliteitscomponenten en kenmerken van belanghebbenden
- 8 Belangrijkheid en urgentie van belanghebbenden**

**9**            **Kwaliteit in de ogen van andere belanghebbenden**

**10**           **Perspectief**

**Geraadpleegde literatuur**

**Bijlagen**

I              De vragenlijst

II             Stelling 1 tot en met 66

III            Factormatrix componenten1 tot en met 8

IV            Aanvullende gegevens

**Lijst van gebruikte afkortingen**

## Woord vooraf

Het Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie (MGK bve) heeft als doelstellingen:

- het toegankelijk maken van nationale en internationale kennis op het terrein van bve;
- het analyseren van deze kennis;
- het bevorderen van kennisproductie;
- het stimuleren van discussies over de kennisproductie en kennisbenutting.

De resultaten van het werk van het MGK bve worden op verschillende manieren ter beschikking gesteld aan de actoren die betrokken zijn bij de ontwikkeling van het bve-systeem.

In dit geval gaat het om een MGK bve Rapport. Rapporten zijn publicaties waarin de resultaten van onderzoek en studie van het bve-systeem worden gepresenteerd.

## Een onderwijsinstelling als doel en als middel

### **De kwaliteit van educatieve organisaties**

De kwaliteit van educatieve organisaties en specifiek het beroepsonderwijs in Nederland gaat bijna elk bedrijf en organisatie aan. De opleiding tot goed gekwalificeerde mensen is van belang voor kleine en grote bedrijven en instellingen. De opleidingen voor het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) worden thans verzorgd door Regionale Opleidingencentra (ROC's), Agrarische Opleidingscentra (AOC's) en vakscholen. Maar, wanneer functioneert een ROC/AOC/Vakschool goed? Aan welke maatstaven moet voldaan worden?

### **De school als doelorganisatie**

De kwaliteit van een schoolorganisatie kan op verschillende manieren worden benaderd. Een veel gebruikte benadering is het kijken naar de officiële doelen van een school om vervolgens te bezien of de structuur en de cultuur van een school behulpzaam is in het realiseren van de doelstellingen van de school. In deze benadering wordt vooral gekeken naar de (formele) structuur van de organisatie. De organisatie(structuur) staat in dienst van de doelen en de structuur kan aangepast en geoptimaliseerd worden om de doelen efficiënter en effectiever te bereiken, door onder andere specialisatie en taakverdeling. Aan de hand van doelformuleringen, in onder meer onderwijswetten, moet in principe vast te stellen zijn of een onderwijssector, bijvoorbeeld het beroepsonderwijs, voldoende doelgericht werkt. Tevens kunnen aan de hand van deze doelstellingen alternatieve oplossingen voor beleidsvoeringproblemen worden beoordeeld. Het beroepsonderwijssysteem is bijvoorbeeld volgens de WEB gericht op de theoretische en praktische voorbereiding voor de uitoefening van beroepen (daaronder ook begrepen de algemene vorming en persoonlijke ontplooiing) waarvoor een beroepskwalificerende opleiding nodig is en op de bevordering van persoonlijke ontplooiing ten dienste van het maatschappelijk functioneren van volwassenen. Deze doelstellingen worden meestal samengevat in drie te bereiken kwalificaties:

- beroepskwalificaties;
- doorstroom-/ontplooiingskwalificaties;
- maatschappelijke kwalificaties.

### **De school als middel**

Naast deze doelstellingen en kwalificatiebenadering is ook een andere benadering mogelijk. Daarbij wordt niet uitgegaan van de doelstellingen van een organisatie, maar van de doelstellingen van groepen en instanties in en rond de organisatie. In deze benadering heeft niet de organisatie zozeer doelen maar de groepen en instanties hebben doelen en gebruiken daartoe de school. De school heeft geen doelen, de school wordt -overdreven

gezegd- als middel gebruikt. Het succes van een organisatie is dan afhankelijk van de waardering van relevante belanghebbenden, waaruit bepaalde evaluatiecriteria kunnen worden afgeleid. Succes of effectiviteit is dus geen eigenschap van de organisatie in kwestie, maar een oordeel van de belanghebbenden.



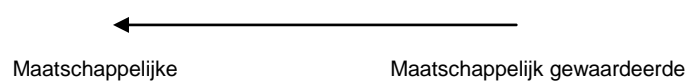
## 2 Op zoek naar kwaliteit

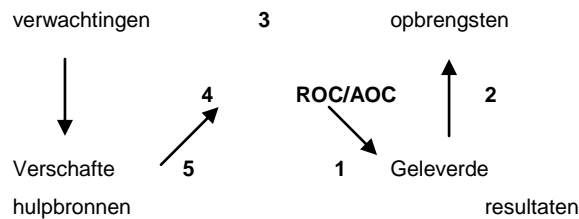
De belanghebbenden in de vorm van instanties en groepen denken niet allemaal hetzelfde over wat een school moet presteren. Vanuit een school bezien is het van belang te weten welke kwaliteitsopvattingen als belangrijk gezien worden door welke groepen en instanties en welke combinaties van kwaliteitsdefinities voor een school hanteerbaar zijn. Verschillende groepen hebben verschillende posities en belangen bij een school en bovendien hebben ze verschillende methoden en mechanismen om dit aan een school kenbaar te maken. De vraag die gesteld kan worden is: welke criteria voor kwaliteit hanteren de belanghebbenden van onderwijsinstellingen eigenlijk? Voor een klein bedrijf is een goed ROC iets anders dan voor een regionaal politiekorps of een RIAGG. Iedere belanghebbende kijkt vanuit het eigen perspectief naar het functioneren van een ROC. Bij elkaar genomen vormen al deze perspectieven de kaart van kwaliteitsmaatstaven waaraan een ROC moet voldoen. Om deze kwaliteitsmaten te achterhalen doet het Max Goote Kenniscentrum (MGK) onderzoek naar kwaliteitscriteria van ROC's. Het ontwikkelen van een set aan kwaliteitscriteria kan op verschillende manieren geschieden. In het MGK-onderzoek is gekozen voor het perspectief van de belanghebbende en dan vooral van de externe belanghebbende. In dit perspectief bepaalt een ROC niet zelf of het goed functioneert maar bepalen de (externe) belanghebbenden of een ROC goed functioneert. Bij interne belanghebbenden moet onder meer gedacht worden aan mensen die werkzaam zijn binnen een school of organisatie, leerlingen van scholen of ouders van leerlingen van die scholen. Onder externe belanghebbenden verstaan we onder meer bedrijven die abiturienten van het mbo opnemen, werkgevers, belangenverenigingen, maar ook aan instellingen zoals een regionaal politiekorps dat een ROC wil inzetten voor criminaliteitsvoorkoming.

Het gaat bij het ontwerpen van kwaliteitsmaten in deze benadering om factoren als (Van Wieringen 1996; zie hierna schema 2.1):

- de resultaten van het ROC;
- de waardering die daar maatschappelijk aan wordt toegekend op enig moment;
- de bronnen die de scholen inzetten om de opbrengsten tot stand te brengen;
- en vervolgens of deze bronnen maatschappelijke verwachtingen en steun met betrekking tot onderwijs weergeven.

**Schema 2.1 Kwaliteit ingebed in context**





In schema 2.1 is een ROC/AOC in zijn context geplaatst. Vijf soorten informatie zijn hierbij van belang:

- ad 1 Bijvoorbeeld informatie over het behaalde niveau, slagingspercentages, gemiddelde verblijfsduur, uitval en dergelijke.
- ad 2 Het gaat hier om informatie over resultaten in vervolgonderwijs, posities op de arbeidsmarkt na een aantal jaren. Posities in termen van werkgelegenheid, werkvastheid, groei in het werk, werk gebonden vervolgopleidingen en inkomen.
- ad 3 Het betreft hier maatschappelijke processen waarbij bepaalde gewaardeerde opbrengsten van het onderwijs een gunstig klimaat scheppen voor verwachtingen ten aanzien van het onderwijs.
- ad 4 Het betreft hier informatie over het draagvlak voor een ROC blijkend uit de ter beschikking gestelde materiële en immateriële hulpbronnen. Effectief is een ROC als de benodigde hulpbronnen zijn verkregen en daarmee blijkbaar voldaan is aan de criteria van hulpbronverschaffers.
- ad 5 Hier gaat het om informatie over de beschikking en de inzet van verkregen en verworven hulpbronnen door het ROC.

De informatieleveranciers verschillen in belangrijke mate. Ten eerste kunnen de scholen zelf als berichtgevers functioneren en ten tweede zijn andere berichtgevers noodzakelijk zoals: individuen uit de bevolking, bedrijven en nationale rekeningen. Vanuit veel andere databronnen kunnen uitspraken gedaan worden over onderwijs in relatie tot deze data. Te denken valt aan bijvoorbeeld gegevens uit verkiezingenonderzoek of uit onderzoek naar innovatie in bedrijven. Hoe hangen deze data samen met door het beroeps- en volwasseneneducatiesysteem (bve) geleverde opbrengsten? Op deze wijze is een plaatje op te maken van een aantal indicatoren waarmee de waardering voor een ROC te bepalen is.

## 2.1 Financiële kwaliteitsmaatstaven

Er zijn ten minste twee feitelijke manieren waarop tot nu toe over de effectiviteit (en dus kwaliteit) van een ROC wordt gesproken: in termen van onderwijsresultaten en financiële

resultaten. In beide benaderingen lijkt de set aan maatstaven en de meting van de afzonderlijke maatstaven in ontwikkeling. De gebruikelijke financiële benadering in het onderwijs gaat tot voor kort uit van één maatstaf: een sluitende exploitatie. De onderwijskundige benadering gaat uit van enkele maatstaven met name examenresultaten en in mindere mate rendement in termen van bestemming (doorstroming naar verdere opleidingen, uitval/instroom en werkloosheid/werkgelegenheid abiturienten). In deze toch wat beperkte opvatting functioneert een school goed als ze voldoet aan twee maatstaven: veel geslaagden en geen tekorten op de exploitatie. De financiële benadering is in ontwikkeling en nadert de onderwijskundige invalshoek.

Kijkend naar de financiële maatstaven kunnen we de vraag stellen of een sluitende exploitatie de enige maatstaf is voor de kwaliteit van een ROC? En als dat criterium te beperkt is, wat zijn dan goede financiële maatstaven? In 1996 zijn twee onderzoeken uitgevoerd naar de financiële resultaten van bve-instellingen door respectievelijk Moret, Ernst & Young en door Berenschot. Moret (mei 1996) ontwikkelt in een studie naar de financiële positie van de bve-sector twee ijkpunten:

- de omvang van de exploitatieresultaten;
- de norm voor het eigen vermogen.

Het exploitatieresultaat is het saldo van de verschillende kostensoorten en batencategorieën. Als norm voor het eigen vermogen gaat Moret ervan uit dat een ROC tekorten in een aanpassingsperiode met betrekking tot de kostenstructuur zelf moet kunnen opvangen. Moret concludeert dat een derde van de instellingen een negatief resultaat laat zien.

Berenschot (oktober 1996), die het door Moret uitgevoerde onderzoek geactualiseerd heeft, gaat voor een beoordeling van de bedrijfseconomische resultaten uit van een verbreding van de kengetallen. Berenschot hanteert:

- *rentabiliteit*, gedefinieerd als de verhouding tussen het resultaat uit de gewone bedrijfsvoering en de totale baten van een ROC. De rentabiliteit geeft weer in welke mate een ROC erin slaagt uit te komen met de ter beschikking staande middelen. De rentabiliteit is positief wanneer de baten groter zijn dan de lasten. Berenschot hanteert hier dezelfde norm als Moret.
- *solvabiliteit*, gedefinieerd als de verhouding tussen eigen vermogen en totaal vermogen van een ROC. De solvabiliteit geeft weer in welke mate een ROC in geval van liquidatie in staat is om haar schulden te voldoen. Solvabiliteit wordt gedefinieerd in relatie tot het eigen vermogen. Een solvabiliteit van 30 tot 40% voor bve-instellingen wordt door Berenschot als redelijk gezien. Berenschot hanteert hier een andere norm dan Moret die een 20%-van-totale-lastennorm hanteert.
- *liquiditeit*, gedefinieerd als de verhouding tussen de vlottende activa en vlottende passiva van een ROC. De liquiditeit geeft weer in welke mate een ROC in staat is om op korte termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen. De liquiditeit moet groter zijn dan 1,0 (=ratio van vlottende activa en verplichtingen).

De vraag die gesteld kan worden is of de situatie die Moret in 1994 en Berenschot in 1995 onderzochten anno 2000 representatieve situaties zijn, en of deze ook geldend zijn op andere tijdstippen. Met de volgende redenen kan worden beargumenteerd dat deze situaties niet representatief zijn:

- Op het moment (1994 en 1995) van onderzoek was er sprake van een overgang naar een waarderings-/afschrijvingsstelsel voor inventaris en apparatuur en de invoering daarvan op scholen niet plaatsvond op een gelijke en vergelijkbare wijze;
- De instellingen hadden ten tijde van het onderzoek een gemiddelde omvang van 1500-2000 leerlingen, terwijl het één à twee jaar later al gaat om instellingen vier tot zeven maal grotere instellingen;
- Berenschot zowel als Moret onderzochten een situatie voorafgaande aan de algehele invoering van ROC's;
- Het leerproces waarin de instellingen zitten vraagt om invoering van een adequate en moderne financiële administratie. De nieuwe grote instellingen hebben niet alleen behoefte aan hooggeschoolde financiële deskundigen en krachtige financiële systemen maar kunnen die gezien de beleidsruimte van de instellingen ook aanschaffen;
- De overdracht van het economisch claimrecht is van belang. Hoe groter het bereik van het budget en de lumpsum, des te reëler is de feitelijke risicoverevening op het niveau van een ROC.

Dergelijke normstellingen zijn niet louter bedrijfseconomisch van aard. Ze zeggen ook iets over de positie van de instellingen ten opzichte van de overheid. We zien dat tot uitdrukking komen in de discussie over de norm voor het eigen vermogen. De onderzoekers van Moret gaan uit van een 'eigen-vermogennorm' van 20% van de jaarlijkse lasten. Een norm die door Berenschot anders wordt gedefinieerd in termen van een ratio van eigen en van totaal vermogen. Of de gevonden norm (solvabiliteit van 56%) hoog of laag is, is eigenlijk een beleidsuitspraak over de toekomstige positie van de ROC's en de risico's die ze wellicht in de toekomst moeten kunnen dragen. Bovendien zal een dergelijke norm niet alleen voor ROC's respectievelijk AOC's kunnen gelden maar ook voor andere instellingen in vergelijkbare omstandigheden zoals hogescholen en universiteiten.

## **2.2 Kwaliteitsmaten: klant en organisatie (Kaplan & Norton)**

Het is tamelijk beperkt om de kwaliteit van onderwijsinstellingen -en met name ROC's- te beoordelen op basis van enkel financiële resultaatcijfers. De internationale onderzoekspoot van KPMG heeft een poging gedaan om tot een betere en veelzijdigere resultaatvaststelling te komen (Kaplan & Norton, 1996). Hierbij is een weging verondersteld tussen korte- en langetermijndoelen, tussen financiële en niet-financiële maten, tussen 'lagging'- en 'leading'

indicatoren en tussen interne prestatie-invalshoeken (interne bedrijfsprocessen) en externe prestatie-invalshoeken (voor aandeelhouders en klanten). Een mix van makkelijk te kwantificeren resultatenmaten en meer subjectieve beoordelingsgebonden opbrengstmaten is in deze visie aantrekkelijk. In de zogenoemde 'gewogen scorekaart' van Kaplan & Norton worden prestatimaatstaven vanuit vier perspectieven bekeken. De centrale vragen luiden als volgt: Hoe zien de klanten ons, op welk gebied moeten we onze prestaties verbeteren, hoe zien we eruit voor de aandeelhouders en andere financiers en hoe kunnen we blijven verbeteren en groeien? (Kerklaan ea., 1996). Het gaat dan om de volgende invalshoeken:

- de invalshoek klant;
- de invalshoek interne organisatie;
- de invalshoek financieel;
- de invalshoek innovatie.

Tevens zijn er varianten op de invalshoeken van deze scorekaart mogelijk, zoals bijvoorbeeld: Binnen elke invalshoek gaat het om verschillende soorten zoekvelden, waarbinnen normen en indicatoren kunnen worden opgesteld:

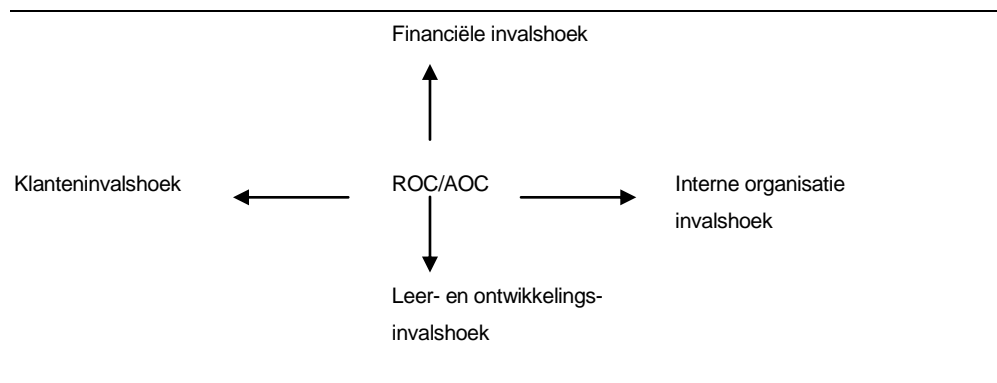
- de invalshoek klant;
- de invalshoek bedrijfsprocessen;
- de invalshoek resultaten;
- de invalshoek leervermogen.

We volgen de vier invalshoeken.

- Klantenperspectief: klantenbehoud, klantenwensen, klanttevredenheid. Welke aspecten zijn voor de klanten werkelijk van belang?
- Intern organisatieperspectief: welke bedrijfsprocessen hebben de grootste betekenis voor klanttevredenheid? Welke wijze van werken draagt bij aan resultaatverbetering? Het gaat niet alleen om het beheersen van lopende operationele processen, het gaat ook om ontwerpprocessen gericht op programma/dienstenontwikkeling op termijn. Naast operationele en innovatieve processen zijn ook nazorgprocessen van belang. Evenzeer van belang is het voor- en natraject van het geven van onderwijs.
- Financieel perspectief: solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit zijn reeds genoemde maatstaven. Voor bedrijven zijn winst, groei en aandeelkoersen van belang. De scorekaart leert dat de financiële resultaatvaststelling in termen van solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit slechts ten dele dekkend is voor de financiële kant. In bedrijven gaat het om rendement op geïnvesteerd vermogen en om toegevoegde economische waarde. Het gaat er niet alleen om dat prestaties in het verleden zo goed mogelijk gemeten worden, maar ook of de criteria iets zeggen over toekomstig functioneren.
- Innovatie/intern leren perspectief: het leervermogen van een organisatie, betrekking hebbende op kwaliteitsverbetering, opleidingen, impliciete kennis en dergelijke, kan op

verschillende manieren worden geoperationaliseerd. Een belangrijk onderscheid binnen leervermogen betreft het ‘meeneembare’ en ‘achterlaatbare’ van kennis en ervaring van individuen. Als een medewerker een ROC of AOC verlaat neemt hij of zij uiteraard bepaalde geleerde zaken mee in de vorm van persoonlijk eigendom. Er blijft echter ook iets achter in de organisatie, zoals lesplannen, studiehandleidingen, beoordelingspraktijken, relaties met praktijkinstellingen, samen met anderen opgebouwde inzichten, ontwikkelde aanpakpatronen, procedures, routines, discussiebijdrage, databases, relatiebestanden en kwaliteitshandboeken. In zekere zin is hier een soort ‘uitruil’ of conflictmodel van toepassing. Een bedrijf heeft er belang bij de door een medewerker opgebouwde kennis zoveel mogelijk in het interne werk- en expertsysteem onder te brengen.

**Schema 2.2 De gewogen scorekaart in schema (vgl. Kaplan & Norton, 1996).**



Vanuit deze vier perspectieven kunnen effectiviteitsmaten worden opgebouwd voor een onderwijsinstelling. Het is niet noodzakelijk om daarbij alle vier de invalshoeken van de scorekaart in ogenschouw te nemen hoewel het er ook minder of meer kunnen zijn. We passen de scorekaart hier toe op ROC's.

De perspectieven ‘interne organisatie of interne processen’ en ‘leer- en ontwikkelingsinvalshoek of leervermogen’ van de scorekaart van Kaplan en Norton zullen hieronder kort beschreven worden.

### **Interne processen**

In de gewogen scorekaart van Kaplan en Norton (1996) is aandacht voor de interne processen een belangrijk onderdeel. Het vaststellen van een set aan kwaliteitscriteria vraagt dus aandacht voor de interne situatie binnen een ROC. We willen hier, in het licht van de

‘stakeholdersbenadering’, vooral wijzen op een viertal velden waarop indicatoren te ontwikkelen zijn programmacoherentie, complexiteitsbeheersing, externe toegang en interne afstemming en organisatiestructuur en effectiviteit.

#### *Programmacoherentie*

De coherentie in het programma-aanbod. Via het tot stand brengen van ROC's poogt de landelijke overheid het educatieve aanbod binnen de sectoren mbo en volwassenenonderwijs beter af te stemmen op de vraag van verschillende groepen feitelijke en potentiële deelnemers en op de vraag van afnemers. In het agrarisch onderwijs is dat inclusief het voorbereidend beroepsonderwijs (vbo). In de nieuwe opleidingscentra worden, zoals bekend, verschillende oriëntaties en doelgroepen bijeengebracht. In de eerste plaats betreft het een oriëntatie op het maatschappelijk-economisch bestel en de arbeidsmarkt. In de tweede plaats gaat het om een oriëntatie op het sociaal-culturele leven. De eerste oriëntatie komt vooral uit het beroepsonderwijs en de tweede met name uit de volwasseneneducatie.

#### *Complexiteitsbeheersing*

Complexiteit kan gezien worden als een functie van omvang, locatie, instroomwegen en uitstroomniveaus. Voor wat betreft omvang en locaties gaan de universiteiten, hogescholen en bve-instellingen elkaar naderen. Flinker verschillen blijven er op de twee andere factoren. Een universiteit leidt op voor twee niveaus deels samenvallend met twee taken, onderwijs en onderzoek. Er wordt over het algemeen uitgegaan van één niveau (vwo) van instroom. Daarnaast is er een instroom via het hbo. Als we de universiteiten op basis hiervan een complexiteitsfactor geven is deze  $2 \times 1 = 2$ . Hogescholen verkeren voor wat betreft instroom in een lastiger pakket. Hogescholen kennen instroom uit meer dan drie bronnen. De hogescholen kennen maar één uitstroomniveau en krijgen een complexiteitsfactor van  $3 \times 1 = 3$ . Bve-instellingen kennen een instroom die gevarieerder is, namelijk van meer dan vier bronnen. Bve-instellingen hebben een uitstroom die loopt van maatschappelijke redzaamheid en beroepsvoorbereiding in de volwasseneneducatie tot een viertal kwalificatieniveaus in de sfeer van de beroepsopleidingen (assistent, basis beroepsbeoefenaar, vakfunctionaris en middenkaderfunctionaris of specialist). Dit leidt tot een complexiteitsfactor van  $4 \times 6 = 24$ . In deze visie is een ROC meerdere malen (acht keer) zo ingewikkeld als een hogeschool. Daarbij is de verscheidenheid van financiers nog niet eens verdisconteerd. Aan scholen worden zeer verschillende eisen gesteld door sterk uiteenlopende groepen. ROC's dienen nooit één doel maar eerder een veelheid van doelen. Schaalvergroting betekent meestal dat een diverser geheel aan verwachtingen tevreden gesteld moet worden. Meer doelen betekent meer complexiteit terwijl minder doelen een grotere overzichtelijkheid inhoudt.

#### *Balans externe toegang en interne afscherming*

Als alle soorten opleidingen op alle niveaus in één ROC zijn verzameld, dan is juridisch-bestuurlijk gezien alles 'intern'. De aandacht verschuift daarmee van externe relaties naar

interne verhoudingen. Externe concurrentie wordt vervangen door interne concurrentie. Meestal zal er echter wel sprake zijn van enkele componenten 'buiten' het ROC. Afhankelijk van de gekozen interne organisatiestructuur kunnen programma's (bijvoorbeeld sectoren, eenheden, afdelingen en doelgroepunits) tot op zekere hoogte zelfstandig relaties onderhouden met relevante partijen in de omgeving. De organisatiestructuur zal aanpassing aan en uitwisseling met de omgeving mogelijk moeten maken.

#### *Organisatiestructuur en effectiviteit*

Structuurbouw is vormgeving aan de structuur van arbeidsverdeling. De structuur brengt de delen samen (De Sitter, 1995). Structuurparameters gaan over twee aspectsystemen met betrekking tot uitvoerende en regelende functies: de productiestructuur en de besturingsstructuur. De productiestructuur is de architectuur van de groepering en koppeling van uitvoerende functies. De besturingsstructuur is de architectuur van de groepering en de koppeling van regelkringen. De productiestructuur gaat vooraf aan de besturingsstructuur en stelt grenzen aan de besturingsstructuur. Er kan veel veranderd worden aan een besturingsstructuur zonder wijziging in de productiestructuur. Het omgekeerde gaat echter niet op. De schaalvergroting en omvorming van de structuur van scholen, die hebben geleid tot de huidige ROC's, laten verschillende implicaties zien voor structuurparameters. Hieronder worden enkele structuurparameters beschreven en de bijbehorende gevolgen van schaalvergroting.

- centralisatie (is de besluitvorming en het gezag centraal of gedelegeerd?): centrale besluitvorming van functionele aspecten bij gelijktijdige decentralisatie van integrale aspecten;
- configuratie (het aantal eenheden binnen de organisatie): het aantal niveaus, het aantal eenheden neemt toe;
- formalisatie (schriftelijke vastlegging procedures en bevoegdheden): minder schriftelijke vastlegging van procedures en bevoegdheden of meer standaardisatie: werkzaamheden en procedures volgens een vast patroon nemen toe onder meer door activiteiten van centrale ontwikkeldiensten en kwaliteitsdiensten;
- specialisatie (differentiatie in taken en functies): differentiatie in taken en functies neemt toe op alle niveaus van de instelling;
- afhankelijkheid (onderlinge afhankelijkheid van delen van de organisatie (Ax, 1993)): de afhankelijkheid kan toenemen vanwege de invloed van centrale diensten. In veel instellingen worden tegelijkertijd min of meer zelfverantwoordelijke eenheden opgezet.

Het is de vraag of de structuurveranderingen de effectiviteit van instellingen beïnvloeden. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat een essentiële tussenliggende variabele wordt beïnvloed, zoals het instructiegedrag van docenten en het teamgedrag van docenten. Deze variabelen staan dicht bij het voortbrengen van leerprestaties (Ax, 1995; Creemers, 1993).



Veel scholen zijn recent overgestapt op een vorm van unitmanagement of overwegen dit te doen. Units nemen verschillende plaatsen in binnen onderwijsinstellingen die op hun beurt verschillende centrale en decentrale organisatievormen kennen. Unitmanagement wordt verondersteld verschillende voordelen te realiseren zoals een grotere betrokkenheid van leraren en leerlingen bij de onderwijseenheid, een betere besluitvorming, ontlasting van het centrale management, ontstaan en naleving van duidelijker prestatienormen en een uitgebreider zicht op de achtergronden van leerlingen. Maar de vraag is of deze voordelen dan ook verwezenlijkt worden en onder welke omstandigheden.

### **Intern leervermogen en ontwikkeling**

Het vierde veld van de gewogen scorekaart heeft betrekking op interne leerprocessen. We willen hier wijzen op vier velden waarbij indicatoren te ontwikkelen zijn; de kwalificaties van het management, de professionalisering van het personeel, de behandeling van ROC-kennis en de organisatiecultuur en -effectiviteit.

#### *De kwalificaties van het management*

De scholenstructurele omvorming in de bve-sector is zeer ingrijpend geweest. Over een periode van ongeveer tien jaar is het aantal scholen met een factor 10 verminderd. Op de werkvloer verandert er soms opvallend weinig maar voor het management en het beheer gaat het om rigoureuze wijzigingen. Bij het ontwerpen en functioneren van een organisatie kunnen verschillende ontwerpprincipes worden toegepast. Unitmanagers vervullen een vertaalfunctie in de organisatie. Deze vertaalfunctie kan positief uitwerken maar kan ook ernstige rolconflicten met zich mee brengen. Het gaat om het op elkaar leren afstemmen van de overkoepelende schooldoelstellingen, de doelen van de units en de doelen van de functionele activiteiten op de onderscheiden niveaus binnen de organisatie.

#### *De professionalisering van het personeel*

Scholen zijn te zien als een compromis tussen autonomie en coördinatie. Er worden thans meer autonomievergrotenende aanspraken door leraren gedaan en tegelijkertijd hogere eisen aan verantwoording en coördinatie gesteld. Hoe meer doelstellingen een school nastreeft of moet nastreven en hoe diverser en heterogener de leerlingenbevolking, hoe meer druk er komt op vergroting van autonomie van de leraren, ruimte voor het professionele oordeel van leraren en tegelijkertijd op het management en de coördinatie binnen de school (Shedd & Bacharach, 1991). ROC's besteden in hun planvorming aandacht aan de kwalificatieontwikkeling van hun personeelsleden. Kwalificatieontwikkeling komt tot stand via min of meer geformaliseerde opleidingswegen voor docenten, maar ze komt ook -en wellicht grondiger- tot stand via werkmodellen en werkstijlen die worden gehanteerd. Bijvoorbeeld dat leraren onderling van elkaar leren. Dit proces kan bevorderd worden door coördinatie en ook door collegialiteit en 'coaching'. Waar we aandacht voor vragen is de verbinding tussen enerzijds scholing en nascholing van organisatieleden zoals leraren, schoolleiders en ondersteunend personeel.

Anderzijds de verbinding tussen scholing en nascholing van componenten van de organisatie en de organisatie als geheel. Leerprocessen kunnen sterk individueel gericht (bijhouden van het vakgebied), en ook collegiaal gericht zijn (leren van collega's). Dergelijke leerprocessen kunnen zwak dan wel sterk gekoppeld zijn aan de ontwikkeling van de organisatie.

#### *De behandeling van ROC-kennis*

Het zoekveld organisatorisch leren is een toekomstgericht veld. Het overstijgt de professionalisering van docenten en andere medewerkers omdat andere organisatieaspecten hiermee in het geding zijn. Het lijkt een veelbelovend zoekveld, maar tegelijkertijd is het onderontwikkeld en vaag. Een organisatieverandering kan leiden tot een leerproces ter bevordering van de invoering van de verandering. De organisatieverandering kan echter ook het resultaat zijn van een leerproces. Deze twee processen kunnen tegelijkertijd verlopen. Het is mogelijk dat kwalificatieverbetering van het onderwijspersoneel via scholing en nascholing gestalte krijgt in een nascholingsplan of een opleidingsplan. Een dergelijk plan vormt dan een breder proces van collectief leren. Organisatorisch leren slaat op de kennis van individuen, de kennis van de optelsom van individuen en de kennis van organisatie (Levitt & March, 1995; Cohen, 1995). Bij kennisbeheer wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen een 'stock'- en een 'flow'-benadering. Als we vanuit de 'stock'-benadering naar een ROC kijken dan is het de vraag of kennis actief wordt beheerd. Is er sprake van een systeem waarbij iedere medewerker ervaringen met groepen, lesonderdelen of praktijkinstellingen op een verteerbare wijze aan anderen te beschikking stelt? Vanuit een 'flow'-benadering bezien is het kennisniveau meer gebonden aan de individuele medewerkers en de organisatie gaat uit van inzet voor persoonlijke ontwikkeling van medewerkers. Zoiets kan gestalte krijgen door per jaar aan te geven wat op bepaalde gebieden het huidige kennisniveau is en wat het gewenste kennisniveau is. Een organisatie leert van en aan haar leden. De vraag is hoe een ROC de breedte aan individuele ervaringen kan opbouwen en vasthouden. En hoe een selectie van individuele ervaringen kan worden opgenomen in organisaties met behoud van breedte/variëteit aan ervaringen (Sitkin, 1995). Hoe gevarieerder de interne vermogens van het ROC in termen van systemen, routines en bemensing, hoe beter de organisatie in staat is tot aanpassing aan onverwachte moeilijkheden. In het zoekveld naar ervaringen met behoud van breedte en variëteit liggen de indicatoren nog niet voor het oprapen. Toch lijkt dit een potentieel belangrijk terrein omdat het docenten en scholen bijeenbrengt.

#### *Organisatiecultuur en effectiviteit*

Cultuur is een patroon van basale veronderstellingen die een groep bedenkt, ontdekt of ontwikkelt door te leren hoe zich extern aan te passen en intern te integreren. Deze veronderstellingen worden op nieuwe leden overgedragen als de juiste manier om aanpassingsproblemen en integratieproblemen te benaderen. Zo luidt de klassieke definitie van cultuur van Schein (1980). Een oplossing die werkt en waarvan de werking door de groepsleden wordt herkend kan een cognitieve transformatie ondergaan uitmondend in een

opvatting of zelfs een basale veronderstelling. Na deze transformatie vergeten de groepsleden wel dat de oplossing ooit ter discussie stond. Zijn er verschillende organisatieculturen binnen en tussen instellingen en hebben deze culturen iets te maken met de effectiviteit van de instellingen? Is het beter een bepaalde cultuur te hebben voor het welzijn van de instelling? Laten we ervanuit gaan, in het voetspoor van Smart & Hamm (1993), dat de cultuur in bve-instellingen vier gezichten kan aannemen.

In de eerste plaats de clancultuur met een flinke betrokkenheid van allen en een hoge deelneming in de besluitvorming. De groepsgerichte saamhorigheidscultuur benadrukt de gezamenlijk onderschreven opvattingen. De buitenwereld komt met name in reagerende zin aan de orde. De interne processen zijn gebaseerd op vertrouwen. De directie heeft primair de rol van begeleider.

In de tweede plaats een taakgerichte cultuur met veel vernieuwingen en contacten met de buitenwereld. Ondernemerschap wordt hier zeer op prijs gesteld. De interne processen zijn sterk gebaseerd op het belang van de taak en de inzet voor de begonnen verandering. De directie is de vernieuwer én de ondernemer.

In de derde plaats is er de hiërarchische cultuur met duidelijke bevoegdheidslijnen en centralisatie, tevens nadruk op ordelijkheid en gelijke behandeling. De buitenwacht vraagt vooral om afwerende reacties. Interne processen zijn gebaseerd op formalisering en reguleringen. De directie is de beheerder, de organisator.

Ten slotte is er de marktcultuur met veelal op mogelijke ontwikkelingen vooruitlopende activiteiten en marktgerichte initiatieven. De marktcultuur geeft de nadruk aan concurrentie en klantgerichtheid. De buitenwereld wordt met een open houding tegemoet getreden. Bij de interne processen wordt ervanuit gegaan dat goede prestaties door de instelling worden beloond. De directie is een fabrikant, een ingenieur.

Géén van de bve-instellingen zal in één van de vier culturen passen, maar wel past de ene instelling beter in een bepaalde categorie dan de andere instelling. Zodoende kan er voor elke school een profiel worden aangegeven op de vier soorten culturen. De werkelijkheid is iets ingewikkelder. Bve-instellingen zijn verzamelingen van onderwijsprogramma's voor diverse doelgroepen en op verschillende locaties, onder uiteenlopende omstandigheden. De vraag is dan ook niet alleen wat de cultuur van de instelling is maar eerder wat de cultuurprofielen zijn van de verschillende onderdelen van de instelling. Hoe verschillen deze profielen ten opzichte van elkaar en ten opzichte van het instellingsgemiddelde? Als deze verschillen in cultuur bestaan, hebben ze dan ook nog iets te maken met de effectiviteit van een instelling? Laten we hier gebruik maken van onderzoek van Cameron (1978) in de Verenigde Staten. De onderzoeksresultaten zijn later voor Australië door Lysons (1990) in een aangepaste vorm bevestigd. In dit werk zijn negen maatstaven voor effectiviteit ontwikkeld en tezamen geven ze een dekking aan een scala van soorten effectiviteit. De maatstaven omvatten drie criteria: de klanteninvalshoek, de interne organisatieinvalshoek en de leer- en ontwikkelingsinvalshoek van de eerder genoemde gewogen scorekaart (Kaplan & Norton, 1996). De negen maatstaven

zijn achtereenvolgens: tevredenheid van studenten over het onderwijs, de onderwijsprestaties en de voortgang van de studenten, het gebruik van de aangeboden mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, de persoonlijke ontwikkeling van studenten, de tevredenheid van het onderwijzend personeel en het beheers- en ondersteunend personeel, de professionele ontwikkeling en de kwaliteit van docenten, de openheid van de instelling naar de omgeving toe, de bekwaamheid van de instelling om hulpbronnen te verwerven en ten slotte de gezondheid van de instelling wat soepelheid en vitaliteit van functioneren inhoudt.

Laten instellingen met een verschillend culturenprofiel nu ook verschillende scores zien als het gaat om effectiviteit? Onderzoek van Smart & Hamm (1993) laat zien dat de taakgerichte cultuur de effectiefste is. Instellingen met een taakgerichte cultuur hebben de hoogste score op de effectiviteitsdimensies. De groepsgerichte saamhorigheidscultuur en marktcultuur zitten in de middenmoot en de hiërarchische cultuur tot slot blijkt het minst effectief. Cultuur draagt bij aan effectiviteit doordat het bijdraagt aan de aanpassing aan externe omstandigheden, en aan de verbetering en instandhouding van de interne integratie. Een organisatiecultuur kan niet zonder meer worden gekozen. Bijsturing is uiteraard wel mogelijk. De relatie tussen cultuur en effectiviteit suggereert een zekere koers. Instellingen met een problematische verhouding tot de omgeving doen er waarschijnlijk verstandig aan in de richting van een taakgerichte cultuur te steunen. Instellingen met een duidelijk probleem in de interne integratie zijn waarschijnlijk beter af met een wending naar een groepsgerichte saamhorigheidscultuur.

Kan ditzelfde nu ook worden gezegd voor de onderscheiden sectoren, divisies en locaties van een instelling? Waarschijnlijk wel. Het is daarom ook voor een college van bestuur van een instelling van groot belang om oog te hebben voor de verschillende culturele profielen van de onderdelen van de instelling. Nog beter is te bezien of deze verschillen bevorderlijk zijn voor de effectiviteit van de divisie, de sector, respectievelijk locatie van de instelling, en voor de effectiviteit van de instelling als geheel, waarbij effectiviteit breed opgevat moet worden. Meerdere dimensies van de instelling worden dan omsloten.

## **2.3 Kwaliteitsmaten: de inspectie**

Over een set van kwaliteitscriteria voor educatieve instellingen wordt vanuit een overheidsperspectief al wat langer nagedacht. De inspectie van het onderwijs hanteert in haar Integraal Instellingstoezicht een lijst met kwaliteitsmaten. In het Onderwijsverslag over het jaar 1998 van de inspectie van het onderwijs (1999) wordt aangegeven dat de inspectie een begin heeft gemaakt met het introduceren van een nieuwe werkwijze die beter aansluit bij de veranderde omstandigheden tengevolge van de invoering van de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB). “Deze werkwijze, het integraal instellingstoezicht, en het daarvoor ontwikkelde toetsingskader bieden de mogelijkheid een afzonderlijke

instelling te beoordelen in de context van het door de instelling gevoerde beleid en haar tevens te spiegelen aan het landelijk beleid” (Onderwijsverslag over het jaar 1998, p. 200). De centrale thema’s, zo stelt de inspectie, zijn afgeleid van de WEB. Een eerste versie van het toetsingskader is een aantal consultatie- en overlegondes besproken met ‘het veld’ waartoe de Bve Raad, studenten en studentenorganisaties, vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties en vertegenwoordigers van ROC’s behoren. Tevens is overleg gepleegd met deskundigen vanuit de wetenschap en het departement. Op basis van deze besprekingen is het ontwerp-toetsingskader bijgesteld en verbeterd.

De inspectie hanteert de volgende onderwerpen:

- *toegankelijkheid*: breedte van het aanbod, doelgroepen beleid, voorlichting en intake;
- *primair proces*: doelmatigheid programma, maatwerk en flexibiliteit, leerplaatsen en leermiddelen, onderwijsleerprocessen, beroepspraktijkvorming, trajectbegeleiding, bestrijding voortijdig schoolverlaten;
- *kwalificering*: intern rendement, examens, extern rendement;
- *zelfregulering*: systematische evaluatie en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs;
- *management en organisatie*: strategie en beleid, organisatiestructuur, onderwijskundig leiderschap, inzet van financiële middelen, personeelsbeleid.

Op deze vijf onderdelen en hun respectieve subthema’s formuleert de inspectie na waarnemingen binnen de scholen een oordeel over de kwaliteit van de ROC’s in kwestie.

Vanuit het externe belanghebbendenperspectief kunnen we echter minder goed te rade gaan bij de inspectie. We zullen daartoe meer naar het kwaliteitsdebat voor marktorganisaties moeten kijken. Wanneer is een marktorganisatie goed? Als er winst gemaakt wordt? Is een organisatie die dit jaar geen winst maakt slecht? Welke betekenis heeft de beurswaarde voor een uitspraak over de kwaliteit van de organisatie? Voor deze benadering kunnen we beter de eerder besproken (paragraaf 2.2) scorekaart van Kaplan & Norton (1996) raadplegen.

## 3 Gegadigden van ROC's

ROC's zijn gepositioneerd in een betrekkelijk ingewikkeld veld van instanties, groepen, bestuurlijke organen, overheden en bedrijven die allen 'iets' willen van een ROC. Nogal wat verschillende instanties en groepen stellen belang in het instituut ROC. Al die instanties en groepen denken niet hetzelfde over wat een ROC moet presteren. Bovendien hebben ze verschillende methoden en mechanismen om de belangen aan een ROC kenbaar te maken of zelfs op te leggen. Dat maakt het effectiviteitsvraagstuk niet eenvoudig. Vanuit een ROC bezien is het van belang te weten welke kwaliteitsopvattingen door welke groepen en instanties worden gehanteerd en welke combinatie van kwaliteitsdefinities voor een ROC hanteerbaar is. Wie zijn nu de bij een ROC betrokken instanties, belanghebbenden, gegadigden, inzethouders of 'stakeholders' en wat willen deze belanghebbenden?

### 3.1 Stakeholders

In het kader van dit rapport hebben we het over een 'stakeholder' of belanghebbende van een organisatie of instelling. Maar daarmee is niet alles gezegd. Een stakeholder of belanghebbende laat zich niet gemakkelijk aanwijzen. Er zijn verschillende soorten belanghebbenden en er zijn verschillende manieren om deze te identificeren. De theorie over belanghebbenden biedt volgens Mitroff (1983) de sleutel voor verhoging van de effectiviteit van management en tevens een bruikbare, begrijpelijke theorie van de organisatie in de samenleving.

#### Identificatie van belanghebbenden

Mitchell, Agle en Wood (1997) vragen zich af welke belanghebbende nu echt telt en wie dat dan is. De belanghebbende is de vertegenwoordiging van de beschrijving van het management in combinatie met de omgeving. De vraag is waar managers van organisaties op letten met als doel de identificatie van belanghebbenden. Wie zijn de belanghebbenden en wie de non-belanghebbenden? Een organisatie moet rekening houden met belanghebbenden en hun wensen om bepaalde doelen te bereiken. Identificatie van belanghebbenden kan de effectiviteit van de organisatie vergroten en problemen voorkomen. Bovendien is het voor managers van organisaties nuttig om te weten hoe er het beste op bepaalde belanghebbenden gereageerd kan worden. Er zijn verschillende manieren om te achterhalen wie de belanghebbenden zijn. Mitchell, Agle en Wood maken een onderverdeling in drie aspecten van belanghebbenden:

- macht: te zien als de macht van belanghebbenden om een organisatie te beïnvloeden;
- legitimiteit: te zien als de legitimiteit van een belanghebbende in relatie met de organisatie;

- urgentie: te zien als de urgentie van de claim die een belanghebbende legt op een organisatie.

De vraag wie of wat telt kan beantwoord worden door de facetten in ogenschouw te nemen die te maken hebben met de aanwezigheid van macht, urgentie en legitimiteit.

### *Macht*

Macht betekent: in de positie zijn om een wil op te leggen, zonder dat er effectief tegenwicht geboden wordt. Het is de mogelijkheid om uitkomsten te krijgen die gewild zijn. Hoe wordt macht uitgeoefend, of wat is de basis van macht? Er is sprake van verschillende soorten macht. Er is coërcieve of dwingende macht (geweld en tegenwicht), utiliteit of nuttigheidsmacht (materiaal of financiële bronnen) en normatieve macht (symbolische bronnen). Macht is veranderlijk, het kan gewonnen worden maar ook verloren. Macht op zich biedt geen garantie voor gewenste uitkomsten in een relatie tussen de belanghebbende en de manager. Macht wint autoriteit door legitimiteit.

### *Legitimiteit*

Legitimiteit kan omschreven worden als: sociaal geaccepteerde structuren of gedrag. Als mensen proberen de aard van relaties in de samenleving te evalueren is legitimiteit vaak impliciet gekoppeld aan macht. Legitimiteit en macht zijn verschillende attributen die samen autoriteit vormen, de legitieme gebruikmaking van macht. De twee kunnen ook los van elkaar staan. Verschillende beschrijvingen van legitimiteit zijn nuttig voor de identificatie van belanghebbenden.

### *Urgentie*

Urgentie kan omschreven worden als de mate waarin een belanghebbende onmiddellijke aandacht opeist. Urgentie is gebaseerd op twee attributen:

- *tijdgevoeligheid*: de mate waarin een manager een beslissing of bepaald gedrag uitstelt in relatie tot de claim die een belanghebbende heeft bij de organisatie; de belanghebbende kan dit uitstel dan onacceptabel vinden;
- *belangrijkheid*: de mate in waarin een bepaalde claim belangrijk is voor de belanghebbende.

Urgentie is geen stabiele attributie maar kan variëren tussen (relaties van) belanghebbenden en managers en binnen een relatie door de tijd heen. Urgentie is een sociaal geconstrueerd perceptueel fenomeen en kan correct of fout waargenomen worden door zowel de belanghebbenden als de manager van een organisatie en anderen binnen de omgeving van een organisatie (Mitchell e.a., 1997).

Macht en legitimiteit zijn nodig voor een begrijpelijk model voor identificatie van belanghebbenden. Macht speelt een grote rol in de aandacht die managers schenken aan belanghebbenden. Macht alleen is echter geen voldoende indicator voor belanghebbenden.

Er zijn genoeg belanghebbenden die geen macht hebben maar toch invloed uit kunnen oefenen op managers en op organisaties. Een mogelijkheid om belanghebbenden te identificeren is door te kijken naar de interactie tussen macht en legitimiteit. Urgentie voegt een katalyserende component toe aan de identificatie van belanghebbenden. Voor de identificatie van belanghebbenden bieden de aspecten macht, legitimiteit en urgentie samen een dynamisch model van de positie van belanghebbenden. De drie aspecten zijn indicatoren voor de positie van belanghebbenden. We kunnen een onderscheid maken tussen latente belanghebbenden, potentiële belanghebbenden en gevestigde belanghebbenden (Mitchell e.a., 1997).

### **Latente belanghebbenden**

Deze belanghebbenden beschikken over één van de attributen macht, legitimiteit en urgentie. Er is een onderverdeling te maken in:

- *De slapende belanghebbenden;* de relevante attributie is macht. Hier is sprake van macht maar omdat de belanghebbenden geen legitieme relatie hebben met de instelling en geen urgente claim, blijft hun macht ongebruikt. Deze belanghebbenden zullen belangrijker worden als ze een van de andere twee attributen krijgen.
- *De voorzichtige belanghebbenden;* deze bezitten de attributie legitimiteit. Er is echter geen sprake van macht en geen urgente claims. Er is geen dwang voor een manager om met een voorzichtige belanghebbende in aanraking te komen. De manager kan er wel voor kiezen.
- *De verlangende of vragende belanghebbenden;* deze bezitten urgente claims maar geen macht of legitimiteit en worden ook wel 'de muggen rond de oren van managers' genoemd.

### **Potentiële belanghebbenden**

Deze belanghebbenden hebben twee van de attributen macht, legitimiteit en urgentie.

Er is een onderverdeling te maken in:

- *De dominante belanghebbenden;* deze bezitten macht en legitimiteit en zijn verzekerd van invloed op de organisatie. Zij zijn de dominante groep/coalitie in de organisatie. De verwachtingen van deze belanghebbenden doen er toe voor de managers.
- *De afhankelijke belanghebbenden;* deze belanghebbenden hebben geen macht maar wel gelegitimeerde en urgente claims. Deze belanghebbenden zijn afhankelijk van andere belanghebbenden of de managers om hun wil uit te kunnen dragen.
- *De gevaarlijke belanghebbenden;* bij deze belanghebbenden is sprake van macht en urgentie, maar geen legitimiteit. Deze belanghebbenden zijn letterlijk gevaarlijk voor de organisatie. Zij oefenen dwingende tactieken uit. Deze dwingende macht heeft vaak een illegitieme status.



### **Gevestigde belanghebbenden**

Deze belanghebbenden bezitten zowel de attributen macht als legitimiteit en urgentie. Ze zijn in het oog springend/opvallend voor de managers van een organisatie. Deze belanghebbenden kunnen een dominante coalitie vormen.

Het al dan niet in het oog springen van de belanghebbende is verschillend van onderwerp tot onderwerp en van tijd tot tijd.

Clarkson (1995) maakt een wat eenvoudiger onderscheid in primaire en secundaire belanghebbenden van een organisatie; Primaire belanghebbenden zijn de noodzakelijke belanghebbenden van een organisatie, zonder hen kan de organisatie niet overleven als lopend bedrijf. Deze groep bestaat uit aandeelhouders, investeerders, werknemers, klanten en leveranciers. Ook de overheid wordt gezien als primaire belanghebbende. De overheid zorgt voor een infrastructuur en marktwerking. Er is een hoog niveau van interafhankelijkheid tussen de primaire belanghebbende en de organisaties. Secundaire belanghebbenden zijn te definiëren als een groep die invloed en effect heeft op de organisatie of een groep die beïnvloed wordt door de organisatie. De belanghebbenden zijn echter niet in onderhandeling met de organisaties en ook niet essentieel voor het overleven van de organisatie.

## **3.2 Belanghebbenden in bestuur en toezicht**

Organisaties zijn onderhevig aan een variëteit van externe druk. Met deze druk moet omgegaan worden door de organisatie wil deze overleven. De mate van functioneren van een organisatie hangt af van hoe de organisatie zijn belanghebbenden tevreden stelt (Rowley, 1997). De manager is de meest aangewezen persoon voor omgang met belanghebbenden. Er zijn verschillende visies mogelijk op de rol die een manager inneemt of in moet nemen in het contact met de belanghebbenden van een organisatie. Het is nodig om een onderscheid te maken tussen de uitgangspunten van de belanghebbenden en de uitgangspunten van de omgeving van de organisatie. Bedrijven en hun managers onderhouden contacten met de belanghebbenden van de organisatie en niet met de maatschappij als geheel.

Het meten van het succes van een organisatie is van oudsher gebaseerd op de bevrediging van belanghebbenden en het creëren van welvaart voor een bepaalde belanghebbende: de aandeelhouder. Maar belanghebbende is niet synoniem aan aandeelhouder. Het economische en sociale doel van de organisatie is het creëren en distribueren van welvaart en waarden naar alle primaire belanghebbenden toe. Zonder dat de ene belanghebbende voorrang heeft op de andere. Managers moeten conflicten tussen groepen primaire belanghebbenden over distributie van de toenemende waarde en rijkdom van de organisatie oplossen. Het oplossen van deze problemen vereist een ethische manier van

oordelen en keuzes maken. Eerlijkheid en balans in de distributie naar de primaire belanghebbenden is nodig om de continue participatie van de groepen in het systeem van belanghebbenden te handhaven. Als een belanghebbende niet de juiste aandacht krijgt en daar notie van krijgt, dan zal deze op zoek gaan naar alternatieven. Uiteindelijk kan dit betekenen dat de belanghebbende zich terugtrekt uit het systeem van belanghebbenden van de organisatie. Het overleven van de firma kan dan in het gedrang komen. Het meeste onderzoek naar belanghebbenden is volgens Rowley (1997) geconcentreerd rond het classificeren van relaties en invloeden van individuele belanghebbenden. Terwijl de analyse niet ingaat op de vraag hoe een bedrijf reageert op het geheel aan belanghebbenden. Elk bedrijf heeft een verschillende groep van belanghebbenden om zich heen die zich vormen tot unieke patronen van invloedhebbers. Bedrijven reageren niet op één belanghebbende individueel, maar zouden aan de simultane eisen van meerdere belanghebbenden moeten beantwoorden. Met gebruik van de sociale netwerkanalyse heeft Rowley (1997) geprobeerd een theorie te formuleren over de invloed van belanghebbenden. Deze theorie gaat in op de eisen van belanghebbenden en voorspelt hoe organisaties reageren op de simultane invloed van meerdere belanghebbenden. De *dichtheid* van een netwerk van belanghebbenden en de *positie* van de organisatie in een netwerk van belanghebbenden, bepaalt de mate van weerstand tegen eisen en claims van belanghebbenden.

De structuur van het netwerk wordt bepaald door het aantal feitelijke relaties in het netwerk in vergelijking tot het aantal mogelijke relaties. Een compleet netwerk is dat netwerk waar alle mogelijke relaties ook feitelijk bestaan. Consequenties van dichte netwerken, efficiënte communicatie en het vestigen van gedeelde gedragsverwachtingen, hebben een expliciete invloed op de omgeving van belanghebbenden en het gedrag van de kern van de organisatie. De diffusie van normen leidt tot zichtbare en gedeelde verwachtingen in de omgeving van de belanghebbenden. Dichte netwerken oefenen sterke dwang uit op de organisatie.

Centraliteit verwijst naar de positie van een individuele actor, een organisatie, ten opzichte van andere actoren in een bepaald netwerk. Hoe meer centraliteit, hoe meer toegang tot andere actoren en hoe efficiënter de communicatie. De centraliteit van een organisatie geeft weer hoe de organisatie zich beweegt als een intermediair tussen de belanghebbenden van de organisatie. Dit is een belangrijke invloedsfactor bij het meten of een organisatie bestand is tegen de druk van belanghebbenden. Centrale actoren worden gezien als actoren die het meest in staat zijn om informatie te manipuleren door middel van voorkomen of stimuleren van communicatie in het netwerk.

De positie van belanghebbenden in besturende en toezichhoudende organen is niet alleen in het onderwijs een onderwerp van discussie. Met name in het bedrijfsleven is een heftig debat gaande over de positie van de Raad van Commissarissen (RvC) en met name de

positie van de kapitaalverschaffers. Een debat dat vaak wordt gevoerd onder het kopje *'corporate governance'*.

De Nederlandse wetgeving kent sedert de structuurwetgeving van 1971 een wettelijke regeling voor structuurvennootschappen, waarin voorschriften zijn opgenomen over de instelling en bevoegdheden van een raad van commissarissen. Een RvC heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De RvC staat het bestuur met raad terzijde (Uniken Venema, 1984). Een dergelijke raad heeft dus een toezichthoudende (op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken) taak en een adviserende taak. Een raad is bevoegd tot het opvragen van noodzakelijke gegevens, tot schorsing van bestuurders en tot benoeming en ontslag van de accountant. Uniken Venema (1984, p. 62) heeft gewezen op het bestaan van enkele soorten van toezichthoudende taken:

'Uitoefening van toezicht, gepaard gaande met rapportage door lagere niveaus aan hoger, alsmede het overleg, advies of correctie, is zelfs te beschouwen als een element dat op alle niveaus van de ondernemingshiërarchie onmisbaar is, evenzeer in de verhouding tussen iedere ondergeschikte en zijn baas, als tussen het bestuursorgaan en de Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen'.

Dit zogenoemde structuurregime is niet zonder kritiek gebleven (Wildenberg & Zwetsloot 1994). In de praktijk komt meer terecht van de raadgevende taak (aan het bestuur) dan van de toezichthoudende taak (op het bestuursbeleid en op de algemene gang van zaken). De informatievoorziening ten behoeve van de toezichthoudende taak is niet altijd optimaal. De tweede vorm van kritiek is dat leden van de Raden van Bestuur en leden van de Raden van Commissarissen gezamenlijk per onderneming een kongsi en voor het land als geheel bijna een oligarchie gaan vormen waardoor er geen of onvoldoende sprake is van een onafhankelijk functioneren van beide organen ten opzichte van elkaar. Het derde kritiekpunt betreft de doelstellingen van de wettelijke regeling. De wet had tot doel de externe controle op het beleid van ondernemingsdirecteuren te versterken. De vraag is of deze controle beter kan worden uitgeoefend door een Raad van Commissarissen of door een algemene vergadering van aandeelhouders. In het structuurregime heeft de vergadering van aandeelhouders het recht bezwaar aan te tekenen tegen de benoeming van een commissaris. Er gaan stemmen op die de positie van de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) als direct belanghebbenden bij een onderneming weer willen vergroten ten koste van de positie van de Raad van Commissarissen. Beider belangen zijn verschillend: de Raad van Commissarissen wil winst omwille van de continuïteit en de AvA wil winst omwille van de winst. Is de onderneming allereerst een functie van kapitaal dat zich een zo hoog mogelijk rendement en vermogensgroei zoekt of is ze een producent van goederen en diensten, werkgelegenheid biedend aan betrokkenen, en vertegenwoordiger van een maatschappelijk belang dat uitstijgt boven het belang van de kapitaalverschaffers? (Bloemarts 1994, p. 28). Het structuurregime is een van de

compromissen in het bedrijfsleven voor het conflict tussen kapitaal en arbeid (Wildenberg & Zwetsloot 1994). De werknemers hadden bezwaren tegen het coöptatiestelsel van de Raden van Commissarissen. De Raad van Commissarissen vult zichzelf aan in overleg met de Raad van Bestuur. Het voordrachts- en bezwaarrecht van de ondernemingsraad respectievelijk de algemene vergadering van aandeelhouders worden geëerbiedigd maar dit heeft niet geresulteerd in een coöptatiepraktijk waarbij de drie partijen (RvC, OR en AvA) elkaar zonder meer harmonieus aanvullen. De positie van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders is potentieel sterker geworden door een zekere democratisering van het aandelenbezit, de opkomst van deskundige beleggingsfondsen en de positie van institutionele aandeelhouders zoals pensioenfondsen. Daarnaast speelt een rol de verstrakking van de opvattingen over het gewenste rendement op geïnvesteerd vermogen. Er zijn in dit verband voorstellen gedaan om de positie van de algemene vergadering van aandeelhouders ten opzichte van de Raad van Commissarissen te versterken, bijvoorbeeld door het invoeren van een verantwoordingsplicht van de Raad van Commissarissen aan de algemene vergadering van aandeelhouders of door de leden van de Raad van Commissarissen te laten benoemen en ontslaan door de algemene vergadering van aandeelhouders. In Nederland is volgens Buijs (1998) meer dan in andere landen een scheiding ontstaan tussen de leiding van de vennootschap en het toezicht aan de ene kant en de kapitaalverschaffers aan de andere kant.

Institutionele beleggers wensen niet alleen zeggenschap te hebben tijdens een algemene vergadering van aandeelhouders maar ook rechtstreekse communicatie met de leiding. De algemene vergadering kan de ondernemingskamer verzoeken om commissarissen die het leidinggeven ten onrechte hebben nagelaten te ontslaan. Verder zouden aandeelhouders bij volmacht ('proxy sollicitation') moeten kunnen stemmen zodat de besluitvorming niet afhankelijk is van de toevallige aanwezigheid bij aandeelhoudersvergaderingen. 'Corporate governance' wordt in het debat meestal ruim opgevat. Het gaat dan niet alleen om verdeling van de zeggenschap voor de 'shareholder', maar ook om verantwoording naar de 'stakeholders' of belanghebbenden toe. Maassen (1999) geeft de verschillen als volgt aan.

### Overzicht 3.1 Twee opvattingen op bestuur en toezicht van organisaties

Aandeelhouders 'Shareholder'	'Inzethouders', Belanghebbenden 'Stakeholder'
Leidinggevende en niet-leidinggevende bestuurders ('executive and non-executive directors' zijn de bewaarnemers, vertrouwelingen van de aandeelhouders.	Leidinggevende en niet-leidinggevende bestuurders zijn de bewaarnemers, vertrouwelingen van een verscheidenheid aan aanspraakmakenden.

Leidinggevende en niet-leidinggevende bestuurders dienen beleid te voeren in lijn met de maximalisering van de opbrengst van het aandeel.	Leidinggevende en niet-leidinggevende bestuurders dienen de verschillende aanspraken in evenwicht te brengen.
Winstgevendheid en economische doelmatigheid zijn de standaarden voor doeltreffendheid.	Winstgevendheid en economische doelmatigheid zijn belangrijk tezamen met overleving, lange termijn groei en stabiliteit.
De onderneming is ondergeschikt aan de belangen van de aandeelhouders.	De onderneming wordt gezien als een bovengeschatte eenheid.

---

In Angelsaksische landen is het strikte onderscheid tussen bestuur en toezicht minder gebruikelijk dan in continentaal Europa. In een Raad van Bestuur kunnen dus zowel 'executive directors' als 'non-executive directors' zitting hebben. Dat wil niet zeggen dat de functies van besturen en toezien volledig door elkaar lopen. Er zijn verschillende oplossingen om tot een zekere rollenscheiding te komen, bijvoorbeeld:

- de rol van algemeen directeur en voorzitter van de raad worden niet door dezelfde persoon vervuld;
- de 'non-executive directors' komen uit andere bedrijven.

Een strikte scheiding tussen bestuur en toezicht, zoals in Nederland gebruikelijk is, heeft ook nadelen, bijvoorbeeld in de sfeer van onvoldoende geïnformeerd zijn van toezichthouders en bewuste of onbewuste misleiding van toezichthouders. Een manier om deze nadelen te omzeilen is het beleggen van gezamenlijke vergaderingen van Raden van Bestuur en van Raden van Commissarissen.

Vergelijking met de onderwijssector doet de vraag opkomen naar het equivalent van zowel de Raad van Commissarissen als van de aandeelhoudersvergadering. Als het gaat om de maatschappij of de (plaatselijke) gemeenschap dan kan op verschillende manieren aan een dergelijke controlelijn gestalte worden gegeven. Er zijn verschillende vertegenwoordigers van de gemeenschap denkbaar, variërend van een representant van de staat: de minister, een vertegenwoordiger van de plaatselijke bevolking in de vorm van een plaatselijk representatief orgaan (bijvoorbeeld de gemeenteraad), of de vertegenwoordiger van een lokale particuliere gemeenschap zoals we die in het bijzonder onderwijs tegenkomen. Deze gemeenschapsvertegenwoordigers kunnen (zoals vaak geschiedt) in het schoolbestuur zitting hebben, maar ze kunnen ook op andere manieren hun controlefunctie uitoefenen.

### 3.3 Soorten stakeholders

Mitroff (vgl. Shafritz & Ott, 1992) onderscheidt intrinsieke en extrinsieke belanghebbenden. De intrinsieke categorie vertegenwoordigt belanghebbenden die onafhankelijk zijn van andere belanghebbenden. De extrinsieke categorie vertegenwoordigt belanghebbenden die hun bestaan hebben ontleend aan interactie met en door relaties met andere belanghebbenden. De visie van Mitroff betreffende belanghebbenden en hun eigenschappen is samen te vatten tot een aantal 'sleutel'proposities:

- Een organisatie of sociaal systeem is een georganiseerde collectie van interne en externe belanghebbenden (het woord georganiseerd impliceert dat in ieder geval een kritische eigenschap van een belanghebbende beïnvloed wordt door de eigenschap van een andere belanghebbende).
- Elke belanghebbende is een onderscheidbare entiteit die eigen bronnen, eigen doelen en een eigen wil heeft. De belanghebbende is in staat tot doelmatig gedrag.
- Er is een netwerk van interafhankelijke relaties onder alle belanghebbenden. Sommige relaties zijn ondersteunend in die zin dat ze beweging naar de doelen van de organisatie aanmoedigen. Sommige relaties zijn belemmerend, in die zin dat ze als grens fungeren of dat ze beweging naar de doelen van de organisatie tegenwerken.
- Een nieuwe strategie, dat is een verandering in strategie van een organisatie, brengt verandering met zich mee in de relatie tussen belanghebbenden.
- Het is mogelijk om een relatie met een belanghebbende te veranderen op een of meer van de volgende manieren: door verandering van de belanghebbende, door in te gaan tegen de belanghebbende en zijn politiek, door absorptie van aspecten van belanghebbenden, door samenwerking met andere belanghebbenden en het vormen van een coalitie, door vermijden of negeren van de andere belanghebbende, door de andere belanghebbende tevreden te stellen en toe te geven aan zijn eisen, door overgave aan de andere belanghebbende, door nader te komen tot de andere belanghebbende en door de andere belanghebbende te zijn of te worden door het transformeren van de organisatie.
- De staat van een organisatie op een zeker punt in de tijd zal het resultaat zijn van de interactie van het gedrag van al de belanghebbenden van de organisatie aan het begin van de historie van de organisatie tot aan een specifiek punt in de tijd. Deze historie kan de cultuur van de organisatie genoemd worden.
- Een strategie om bepaalde uitkomsten te verwezenlijken moet gebaseerd zijn op een of meerdere assumpties over de eigenschappen en het gedrag van de belanghebbenden, het netwerk van relaties dat de belanghebbenden aan de organisatie bindt en de macht van de organisatie om relevante relaties te veranderen.

In een complex sociaal systeem is elke belanghebbende voor zijn functioneren afhankelijk van zeker één andere belanghebbende. Er is sprake van een netwerk van belanghebbenden of een systeem van gedrag. De belangrijkste eigenschappen van belanghebbenden zijn in het kader van een sociaal systeem te bezien. Het aantal belanghebbenden waarmee men rekening moet houden in grote, complexe organisaties is zo groot en gevarieerd en zo snel aan verandering onderhevig dat het bijna onmogelijk is om een tijdloze, onveranderlijke theorie te creëren voor het beschrijven van het gedrag van belanghebbenden en hun invloed op andere belanghebbenden.

Er zijn verschillende indelingen van belanghebbenden of stakeholders mogelijk. We volgen de indeling van Mintzberg (1983) en Mitroff (1983):

- middelenverschaffers: bijvoorbeeld de centrale overheid, de lokale overheid, arbeidsvoorziening, uitzendbureaus, bedrijven, particulieren en sponsors;
- werknemers: bijvoorbeeld onderwijs en beheers- en ondersteunend personeel, georganiseerd en onafhankelijk;
- klanten: bijvoorbeeld leerlingen, cursisten en afnemende bedrijven en instellingen;
- concurrenten: bijvoorbeeld andere ROC's en particuliere opleidingen;
- bondgenoten: bijvoorbeeld andere ROC's, vereniging van ROC's, regionale steungroepen en brancheorganisaties;
- regelstellers: bijvoorbeeld het ministerie van OCenW, andere ministeries en rechterlijke uitspraken;
- toezichthouders: bijvoorbeeld de inspectie, steungroepen, bevoegd gezagsorganen, raden van toezicht en sectoradviesraden per beroepsveld.

Een organisatie zoals een school is vanuit deze optiek in zekere zin te zien als een georganiseerde verzameling van interne en externe belanghebbenden. Een dergelijke, wat wel wordt genoemd 'meervoudige belanghebbenden optiek', ziet een organisatie zoals bijvoorbeeld een school als een systeem dat gedifferentieerde effectiviteitopvattingen opwekt bij en realiseert voor verschillende belanghebbenden. Effectiviteit is in deze optiek meervoudig omdat belanghebbenden zich in meervoud aandienen. Kenmerken van een bepaalde belanghebbende worden beïnvloed door andere belanghebbenden en door een geheel aan belanghebbenden. De eigenschappen van een bepaalde belanghebbende zijn een functie van de eigenschappen van andere belanghebbenden en het gehele systeem van belanghebbenden. Niet elke belanghebbende hoeft op elk moment en dan in dezelfde mate bediend te worden. Het gaat er om dat er coalities bestaan van belanghebbenden en dat de dominante coalitie voor het effectiviteitvraagstuk van belang is. Effectief is dan simpel gezegd wat de dominante coalitie effectief vindt. Belanghebbenden dragen niet alleen hun kijk op effectiviteit over aan de school, ze doen meer. Belanghebbenden dragen bij aan het vermogen van een organisatie om doelen te veranderen en nieuwe doelen te stellen. Tevens dragen belanghebbenden bij aan het vermogen om geschikte middelen te verwerven, het vermogen de middelen toe te wijzen aan de juiste organisatiedelen en het

vermogen om conflicten tussen belanghebbenden te vermijden of leefbaar te houden (Mitroff, 1983). De belanghebbendenbenadering heeft ook oog voor het voortbestaan van de organisatie, maar dan wel gedacht vanuit de visie van de dominante groep van belanghebbenden. Vroeger moest veel van deze invloed via een landelijke weg worden uitgeoefend. Omdat echter scholen zelf belangrijker beleidscentra zijn geworden wordt deze invloed ook rechtstreeks op het schoolniveau tot gelding gebracht.

### **3.4           Uitgangspunten van het onderzoek**

Om de effectiviteit van een onderwijsinstelling te meten is het op zijn minst interessant om bij de betrokkenen of belanghebbenden van de onderwijsinstelling na te gaan wat zij van belang vinden voor de kwaliteit van de instelling. Omdat er sprake is van meerdere soorten betrokkenen of belanghebbenden gaan wij in dit onderzoek uit van een grote groep, vooral externe betrokkenen of belanghebbenden van een ROC/AOC. Wij hebben ons onder meer gericht op belanghebbenden als Regionale Bureaus voor Arbeidsvoorziening (RBA), de Kamer van Koophandel (KvK), verschillende brancheorganisaties, verschillende organisaties uit het bve-veld en zelfs politiekorpsen. Al deze organisaties vertegenwoordigen verschillende ideeën over de kwaliteit van een onderwijsinstelling als een ROC. In dit onderzoek is uitgegaan van een breed kwaliteitsbegrip om zoveel mogelijk de mening van de verschillende belanghebbenden te verwoorden. Met behulp van stellingen is getracht de mening van de belanghebbenden te bevragen. In de vragenlijst zijn deze stellingen verdeeld over acht verschillende kwaliteitscomponenten: waarden en normen, het instroom- en aannamebeleid, onderwijsinhoudelijke resultaten, financiële resultaten, regionale betekenis, personeelsbeleid, doelen en beleid en organisatie van ROC's. Naar ons idee zijn hiermee de belangrijkste kwaliteitsgebieden van ROC's vertegenwoordigd. We zullen nagaan of de belanghebbenden deze acht kwaliteitsmaten ook onderkennen en welk belang ze er aan hechten.



## 4 De opzet en uitvoering van het onderzoek

### 4.1 De vraagstelling van het onderzoek

De vraag of een ROC goed functioneert kan niet zonder meer beantwoord worden door te kijken naar de mate waarin bepaalde doelen worden gerealiseerd. In voorgaande hoofdstukken komt duidelijk naar voren dat er verschillend over de kwaliteit van onderwijsinstellingen gedacht wordt en dat er verschillende manieren zijn om die gedachten te achterhalen. Er is sprake van meerdere belanghebbenden die allemaal baat hebben bij het goed functioneren van een onderwijsinstelling als het ROC.

Voor de overheid en ook voor de inspectie van het onderwijs als overheidsinstantie is het een gangbare benadering om zelf doelen vast te stellen en dat niet aan anderen over te laten. Scholen zijn er om de wettelijke doelstellingen tot stand te brengen. Daarmee is echter het verhaal nog niet af. ROC's/AOC's hebben zelf ook vrijheid van handelen en zijn interessanter geworden voor bepaalde belanghebbenden. Een veelzijdiger benadering ligt meer voor de hand. Door ons wordt ervan uitgegaan dat er sprake is van interne zowel als van externe belanghebbenden. De inspectie van het onderwijs hanteert een benadering die vooral gericht is op de interne belanghebbenden. Wij willen in dit onderzoek vooral de positie van de externe belanghebbende benaderen. Hoe denken de externe belanghebbenden over de kwaliteit van ROC's en wat vinden zij belangrijke criteria voor de kwaliteit van ROC's en welke criteria vinden zij niet belangrijk? Aan de hand van een vragenlijst is een poging gedaan om deze vragen te beantwoorden. Een dergelijke benadering is in Nederland nog niet toegepast, vandaar dat dit onderzoek een verkennend karakter heeft.

### 4.2 De opzet van het onderzoek

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op theoretische noties betreffende de stakeholder- of belanghebbendenbenadering.

Op basis van de literatuur is een vragenlijst ontwikkeld. Na enkele proefafnames in het veld is de vragenlijst verstuurd naar iets meer dan driehonderd belanghebbenden van bedrijven en organisaties. In dit hoofdstuk wordt de respons op de vragenlijst beschreven. In de volgende hoofdstukken van het rapport willen wij onderstaande vraag beantwoorden.

*Aan welke maatstaven een ROC moet voldoen wil het in de ogen van vooral externe belanghebbenden een kwalitatief goed ROC zijn?*

In dit hoofdstuk wordt de opzet en de uitvoering van het onderzoek beschreven en de verdeling van de respondenten. In hoofdstuk 5 komen de frequentie van het contact tussen de respondenten en ROC's en de kwaliteit van het contact aan bod. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op criteria van de kwaliteit van ROC's. Met acht MGK-kwaliteitscomponenten proberen wij inzicht te verkrijgen in wat mensen belangrijk vinden voor de kwaliteit van ROC's. In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de mening van de respondenten over andere belanghebbenden van ROC's. In hoofdstuk 8 wordt besproken hoe de respondenten denken dat andere belanghebbenden oordelen over de kwaliteit van ROC's. Een conclusie wordt gegeven in hoofdstuk 9.

In het onderzoek naar kwaliteitscriteria van ROC's zijn meer dan driehonderd vragenlijsten verstuurd naar verschillende (voornamelijk) externe belanghebbenden van ROC's over heel Nederland. Deze respondenten -personen, bedrijven en organisaties- zijn onder te verdelen in verschillende groepen (zie ook hoofdstuk 3).

- *Middelenverschaffers*: bijvoorbeeld de centrale en lokale overheid die met het onderwijs te doen hebben, arbeidsvoorzieningen, uitzendbureaus, bedrijven, particulieren en sponsors.
- *Werknemers*: bijvoorbeeld onderwijs en beheers- en ondersteunend personeel zowel georganiseerd als onafhankelijk.
- *Klanten*: bijvoorbeeld leerlingen, cursisten, afnemende bedrijven en instellingen.
- *Concurrenten*: bijvoorbeeld andere ROC's, AOC's en particuliere opleidingen.
- *Bondgenoten*: bijvoorbeeld andere ROC's, AOC's, de vereniging van ROC's en de vereniging van AOC's, regionale steungroepen en brancheorganisaties)
- *Regelstellers*: bijvoorbeeld het ministerie van OCenW, andere ministeries en rechterlijke uitspraken.
- *Toezichthouders*: bijvoorbeeld de inspectie, steungroepen en bevoegde gezagsorganen, raden van toezicht en sectoradviesraden van beroepsvelden.

Hierna volgt een opsomming van de organisaties die zijn aangeschreven.

#### Overzicht 4.1 Aangeschreven belanghebbenden van ROC's

Categorie	Aangeschreven		Respons	
	N	%	N	%
Adviesbureaus	8	2,7	4	50
Bedrijven of werkgevers	12	4	4	33,3
Brancheorganisaties	47	15,7	23	48,9
Belangenverenigingen	2	0,7	0	-

Organisaties in het bve-veld	4	1,3	2	50
Jongerenorganisaties	3	1	2	66,7
Colo/LOB's	22	7,3	11	50
FNV	4	1,3	3	75
Onderwijsinstellingen	37	12,3	17	45,9
Gemeentes en VNG	16	5,3	8	50
Gezondheidszorg	6	2	2	33,3
Inspectie en leerplichtambtenaar	5	1,7	2	40
Jeugdhulpverlening en JAC	13	4,3	3	23,1
Kamers van Koophandel	17	5,6	5	29,4
Ministeries	25	8,3	5	20
MKB	10	3,3	4	40
O&O-fondsen	8	2,6	3	37,5
Politiekorpsen	9	3	4	44,4
RBA's	20	6,7	8	40
RIAGG	5	1,7	1	20
Overige organisaties (bijv. Paepon, Senter, consumentenbond)	27	9	12	44,4
Totaal	300	100	123	41

---

In totaal hebben 123 respondenten een reactie gegeven op de vragenlijst. Ongeveer 105 vragenlijsten zijn ingevuld geretourneerd. Er bleken 99 ingevulde vragenlijsten bruikbaar te zijn voor het onderzoek. Er is een respons van bijna 34%. Voor een verkennend onderzoek als dit is het een aanvaardbare score.

### 4.3 De vragenlijst

De vragenlijst naar kwaliteitscriteria voor ROC's bestaat uit vijf onderdelen. Het eerste onderdeel betreft de introductie. De introductie bestaat uit enkele vragen over het werk van de respondent, enkele vragen over eventueel contact met ROC's en enkele open vragen. (voor details zie bijlage I). Het tweede onderdeel van de vragenlijst betreft de vraag 'wat is vanuit uw positie bezien belangrijk als we spreken van een kwalitatief goed ROC?' Deze vraag is te beantwoorden door een score te geven variërend 'van geen belang' tot 'van groot belang' op 66 stellingen die te maken hebben met de kwaliteit van een ROC. Deze stellingen zijn onderverdeeld in acht groepen met stellingen.

De eerste groep stellingen betreft de waarden en normen in een ROC. Hier vallen elf stellingen onder. De tweede groep stellingen gaat over het instroom- en aannamebeleid van

een ROC. Dit zijn vijf stellingen. De derde groep bestaat uit tien stellingen betreffende onderwijsinhoudelijke resultaten van een ROC. De vierde groep bestaat uit vijf stellingen betreffende financiële resultaten van een ROC. De vijfde groep stellingen heeft als noemer de regionale betekenis van een ROC. Deze groep bestaat uit negen stellingen. De zesde groep bestaat uit dertien stellingen betreffende het personeelsbeleid van een ROC. De zevende groep stellingen betreft doelen van een ROC. Dit zijn zes stellingen. De achtste en tevens laatste groep bestaat uit zeven stellingen betreffende beleid en organisatie van een ROC. In het derde onderdeel van de vragenlijst wordt aan de respondenten gevraagd of zij de mening van andere belanghebbenden belangrijk vinden en of ze deze mening dan ook urgent vinden. De respondenten kunnen hun mening geven door hoog of laag aan te geven. Als een mening van een bepaalde belanghebbende belangrijk gevonden wordt, kan 'hoog' aangekruist worden bij belangrijkheid. Indien de respondenten de mening van een bepaalde belanghebbende niet belangrijk vinden, kan 'laag' aangekruist worden bij belangrijkheid. Voor wat betreft urgentie geldt hetzelfde. Urgentie wordt hier gezien als de mate waarin er iets met een mening van een bepaalde belanghebbende gedaan moet worden. Is iets urgent, dan moet er snel iets met de mening van bepaalde belanghebbenden gedaan worden. Is de mening niet urgent, dan hoeft dat niet. Zodoende kan de mening van een bepaalde belanghebbende wel belangrijk gevonden worden maar niet urgent en andersom. Tevens is 'weet ik niet' een antwoordcategorie. In het vierde onderdeel van de vragenlijst wordt aan de respondenten gevraagd of zij zich kunnen verplaatsen in de rol van andere belanghebbenden van een ROC. Vervolgens wordt gevraagd wat andere belanghebbenden van de kwaliteit van een ROC vinden. Dit kan beantwoord worden door één van vier door ons gekozen criteria te kiezen. Deze criteria zijn geformuleerd op basis van gelezen literatuur. De criteria zijn als volgt:

- dat gediplomeerden van het ROC snel werk vinden;
- dat de taken en de interne procedures van het ROC duidelijk zijn voor de werknemers;
- dat het ROC gericht is op het signaleren van nieuwe marktontwikkelingen;
- dat het ROC leraren aan zich weet te binden.

Bovendien is 'weet ik niet' een antwoordmogelijkheid.

Het vijfde en laatste onderdeel van de vragenlijst betreft enkele aanvullende gegevens van de respondenten. De respondenten wordt gevraagd naar hun leeftijd, sekse en hoogst behaalde diploma. Tevens is er een mogelijkheid om commentaar te geven naar aanleiding van de vragenlijst.

#### **4.4 De respondenten**

Om een overzicht te bieden van het respondentenbestand worden in deze paragraaf enkele kenmerken van de respondenten weergegeven.

**Tabel 4.1**      **Leeftijd van de respondenten**

Leeftijd	Aantal respondenten	
	N	%
Jonger dan 25 jaar	-	
Tussen de 26 en 35 jaar	10	10,6
Tussen de 36 en 45 jaar	29	30,9
Tussen de 46 en 50 jaar	25	26,6
Ouder dan 50 jaar	30	31,9
Totaal	94	100

Uit de tabel blijkt dat er geen respondenten zijn die jonger zijn dan 25 jaar. De meeste respondenten zijn ouder dan 46 jaar. De groep respondenten bestaat voor 83% uit mannen. De respondenten zijn hoog opgeleid, 52,2% heeft een wetenschappelijke opleiding voltooid.

### **De respondenten onderverdeeld**

De belanghebbenden of respondenten zijn op verschillende manieren in te delen. We hanteren de volgende indeling:

- *lokale - landelijke organisaties;*
- *externe organisaties - interne organisaties;*
- *overheidsorganisaties - particuliere organisaties.*

De noemers zijn gebruikt als ‘tegenovergestelden’. Dit betekent dat een respondent niet onder lokaal en landelijk of externe en interne organisatie tegelijk ingedeeld kan worden. Echter, de ‘tegenovergestelde’ noemers tussen de sterren zijn niet losstaand van elkaar gebruikt. Dit betekent dat een respondent onder de noemer lokaal tevens onder de noemer interne organisatie onderverdeeld kan worden. Bijvoorbeeld de Gemeente Den Bosch is onderverdeeld bij lokale, bij interne en bij overheidsorganisaties. Een bedrijf als Stork N.V. is onderverdeeld bij landelijke, bij externe en bij particuliere organisaties.

### **De indeling van de respondenten met als noemer ‘organisatie’**

*Lokaal* kan omschreven worden als plaatselijk actief. Een respondent die geplaatst is onder de noemer lokaal is bijvoorbeeld de gemeente Den Bosch, de Kamer van Koophandel Drenthe, of MKB Flevoland.

*Landelijke* organisaties strekken hun activiteiten in principe over het hele land uit. Bijvoorbeeld bedrijven als Stork NV, adviesbureaus als CBE Consultants, instanties als de Jongerenorganisatie CNV en de Jeugdzorg.

De noemer *intern* verwijst naar alles wat direct met scholen te maken heeft. Dit houdt alle onderwijsinstellingen in en ook onderwijsondersteunende instanties zoals de landelijke vereniging voor leerplichtambtenaren, de Bve Raad en de AOC-raad. *Extern* valt te omschrijven als alle instanties of bedrijven die niet direct maar indirect met de scholen te maken hebben. Daar horen bijvoorbeeld bij; de gemeenten, bedrijven, het MKB-Nederland, Arbeidsvoorzieningen en de FNV.

*Overheidsinstanties* zijn instanties die in directe lijn met de overheid staan. Daarbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld de gemeenten, de scholen, maar ook RBA's en LOB's. Alles wat niet in directe lijn staat met de overheid valt onder de noemer *particulier*. Bijvoorbeeld bedrijven, O&O-fondsen (opleiding- en ontwikkelingsfondsen) en brancheorganisaties.

*Afnemende organisaties* zijn organisaties die direct belang hebben bij de kwaliteit van de mensen die van scholen afkomen. Bijvoorbeeld de Arbeidsvoorzieningen, het MKB-Nederland, de kamers van koophandel, werkgeversverenigingen en bedrijven, maar ook de jeugdzorg (die hebben belang bij het welzijn van de mensen die van de scholen afkomen). De noemer *ondersteunend* staat voor alles wat onderwijsondersteunend is. Bijvoorbeeld de gemeenten, de LOB's, opleidingsfondsen, het CITO en de AOC-raad.

### **Herkomst respons naar organisatie**

Er wordt een overzicht geboden van de verdeling van de respondenten over de door ons benoemde 'organisaties'.

**Tabel 4.2 Indeling van de respondenten, lokale en landelijke organisaties**

Indeling van de organisaties	Lokaal		Landelijk		Totaal (=100%)
	N	%	N	%	
Respondenten	38	38,8	60	61,2	98

**Tabel 4.3 Indeling van de respondenten, externe en interne organisaties**

Indeling van de organisaties	Extern		Intern		Totaal (=100 %)
	N	%	N	%	

Respondenten	58	59,8	39	40,2	97
--------------	----	------	----	------	----

---

**Tabel 4.4 Indeling van de respondenten: overheids- en particuliere organisaties**

Indeling van de organisaties	Overheid		Particulier		Totaal (=100%)
	N	%	N	%	
Respondenten	56	57,7	41	42,3	97

---

Uit de tabellen blijkt dat het grootste gedeelte van de groep respondenten werkzaam is bij landelijke organisaties, externe organisaties en overheidsorganisaties. Voor een overzicht van de verdeling van de respondenten, onderverdeeld bij organisatie naar leeftijd, sekse en opleidingsniveau zie bijlage II (Fons, die heb je eruit gehaald, toch?).

## 5 Contactprofielen met ROC's

De introductie van de vragenlijst bestaat uit meerdere vragen. Na enkele algemene vragen wordt aan de respondenten gevraagd of zij contact hebben met ROC's en hoe frequent het contact is met deze ROC's. Tevens is de respondenten gevraagd wat zij vinden van de kwaliteit van het contact met de ROC's.

### 5.1 De frequentie van het contact met ROC's van de respondenten

De vraag die hier beantwoord wordt is hoe vaak de respondenten contact hebben met ROC's (zie bijlage I, vraag 4). De meeste respondenten (iets meer dan 55% van de 92) zeggen minstens één keer per maand contact te hebben met ROC's. Iets minder respondenten (bijna 35%) zegt minstens een keer per jaar contact te hebben met ROC's. Een kleine groep (bijna 8% van de respondenten) zegt geen contact te hebben met ROC's.

Bij het bekijken van de tabellen in deze paragraaf wordt duidelijk hoeveel contact de respondenten hebben met de ROC's. De respondenten zijn onderverdeeld bij verschillende organisaties. In de tabellen wordt een verschil aangegeven tussen de verschillende groepen van respondenten. In algemene zin geldt voor de komende tabellen dat meer dan de helft van de respondenten aangeeft dat zij minstens één keer per maand contact hebben met ROC's. Een klein aantal respondenten zegt helemaal geen contact te hebben met ROC's. Het gemiddelde in de tabellen staat voor het gemiddelde van de scores op vraag 4 van de introductie van de vragenlijst. Bij deze vraag is sprake van vier antwoordcategorieën. Een gemiddelde van 1 betekent bijvoorbeeld dat alle respondenten minstens een keer per maand contact hebben met ROC's. Een gemiddelde van hoger dan 3 betekent dat de respondenten minder dan een keer in het jaar contact hebben met ROC's.

Tabel 5.1 Frequentie contact met ROC's, lokaal/landelijk

Frequentie	Minstens een keer per maand		Minstens een keer per jaar		Minder dan een keer per jaar		Geen contact	Gemiddelde	Totaal (=100%)	
	maand		jaar		per jaar					
Lokaal	26	(72,2)	9	(25)	1	(2,8)	-	1,31	36	
Landelijk	25	(44,6)	23	(41,1)	1	(1,8)	7	(12,5)	1,82	56



Totaal	51	(55,4)	32	(34,8)	2	(2,2)	7	(7,6)	1,62	92
--------	----	--------	----	--------	---	-------	---	-------	------	----

---

De lokale organisaties blijken meer contacten te hebben met ROC's (72% heeft minstens één keer per maand contact) dan landelijke organisaties (44% heeft minstens één keer per maand contact met ROC's).

**Tabel 5.2 Frequentie contact met ROC's, extern/intern**

	Minstens een keer per maand		Minstens een keer per jaar		Minder dan een keer per jaar		Geen contact		Gemiddelde	Totaal (=100%)
Extern	23	(43,4)	23	(43,4)	1	(1,9)	6	(11,3)	1,81	53
Intern	28	(73,7)	8	(21,1)	1	(2,6)	1	(2,6)	1,34	38
Totaal	51	(56)	31	(34,1)	2	(2,2)	7	(7,7)	1,62	91

---

Uit de tabel blijkt dat de externe organisaties minder contact hebben met ROC's (iets meer dan 43% heeft minstens één keer per maand contact) dan interne organisaties (praktisch 74% heeft minstens één keer per maand contact met ROC's).

**Tabel 5.3 Frequentie contact met ROC's, overheid/particulier**

	Minstens een keer per maand		Minstens een keer per jaar		Minder dan een keer per jaar		Geen contact		Gemiddelde	Totaal (=100%)
Overheid	36	(65,5)	16	(29,1)	1	(1,8)	2	(3,6)	1,44	55
Particulier	15	(41,7)	15	(41,7)	1	(2,8)	5	(13,9)	1,89	36
Totaal	51	(56)	31	(34,1)	2	(2,2)	7	(7,7)	1,62	91

---

Respondenten die zijn onderverdeeld bij overheidsorganisaties blijken meer contact met ROC's te hebben dan respondenten uit de groep van particuliere organisaties. Bijna 66%

van de overheidsorganisaties zegt minstens één keer per maand contact te hebben met ROC's terwijl bijna 42% van de particuliere organisaties minstens één keer per maand contact heeft met ROC's.

## 5.2 De kwaliteit van het contact met ROC's.

In deze paragraaf wordt de mening van de respondenten over de kwaliteit van het contact met ROC's besproken. Over het algemeen kan gezegd worden dat de respondenten het contact met ROC's van voldoende of goede kwaliteit vinden. Weinig respondenten hebben aangegeven dat zij het contact zeer goed vinden en bijna geen enkele respondent heeft aangegeven het contact met ROC's slecht te vinden.

**Tabel 5.4**      **Kwaliteit contact**

Kwaliteit	N.v.t.	Slecht	Matig	Voldoende	Goed	Zeer goed	Gem.	Totaal
Lokaal	2 (5,7)	--	5 (14,3)	13 (37,1)	13 (37,1)	2 (5,7)	4,17	35
Landelijk	8 (14,8)	1 (1,9)	7 (13)	21 (38,9)	16 (29,6)	1 (1,9)	3,72	54
Totaal	10 (11,2)	1 (1,1)	12 (13,5)	34 (38,2)	29 (32,6)	3 (3,4)	3,90	89

De grootste groep van de respondenten uit de groepen van lokale en landelijke organisaties blijken het contact met ROC's van voldoende kwaliteit te vinden. Hoewel er geen sprake is van grote verschillen blijken de respondenten uit de groep van lokale organisaties over het algemeen meer tevreden te zijn over het contact met ROC's dan de respondenten uit de groep van landelijke organisaties.

### *Respondenten uit de groepen van externe en interne organisaties*

De grootste groep respondenten, onderverdeeld bij externe en interne organisaties, blijkt het contact met ROC's van voldoende en goede kwaliteit te vinden. Er zijn praktisch geen verschillen tussen de groepen.

### *Respondenten uit de groepen van overheids- en particuliere organisaties*

De grootste groep respondenten, onderverdeeld bij overheids- en particuliere organisaties, blijkt het contact met ROC's van voldoende en goede kwaliteit te vinden. Er zijn praktisch geen verschillen tussen de groepen.

### 5.3 Aspecten van de kwaliteit van het contact met ROC's

Nadat we te weten zijn gekomen hoe vaak de respondenten contact hebben met ROC's, willen we ook weten wát zij goed vinden aan het contact met ROC's en wat er eventueel verbeterd kan worden. Welke kwaliteitsaspecten noemen de respondenten zelf? Deze vragen kunnen beantwoord worden door te kijken naar de antwoorden van de respondenten op vraag 9 'Wat vindt u in het huidige contact met het ROC goed gaan?' en vraag 10 'Wat kan in het huidige contact met het ROC beter?' van de introductie van de vragenlijst. Het betreft open vragen. Om inzicht te krijgen in de gegeven antwoorden is een indeling gemaakt van de antwoorden van de respondenten. De indeling is bij de tabellen weergegeven. Het is mogelijk dat mensen met hun antwoorden op meer dan één kwaliteitsaspect scoren.

De antwoorden van de respondenten op de open vraag 9 zijn onderverdeeld in vier kwaliteitsaspecten: communicatief aspect, interne organisatie, onderwijsinhoudelijk aspect en externe gerichtheid. Voor uitleg en voorbeelden van de categorieën communicatief aspect, interne organisatie, onderwijsinhoudelijk en externe gerichtheid, zie hoofdstuk 6.

**Tabel 5.5** Kwaliteitsaspect contact met ROC's, lokale en landelijke organisaties

Kwaliteitsaspect	Lokaal		Landelijk		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	11	(40,7)	15	(55,5)	26	(48,4)
Interne organisatie	5	(18,5)	3	(11,1)	8	(14,8)
Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	8	(29,6)	4	(14,8)	12	(22,2)
Externe gerichtheid	3	(11,1)	5	(18,5)	8	(14,8)
Totaal	27	(100)	27	(100)	54	(100)

Uit de tabel valt op te maken dat de respondenten die ondergebracht zijn bij de noemer lokaal, vooral positief staan tegenover het communicatieaspect en het onderwijsinhoudelijk aspect. De respondenten ondergebracht bij landelijke organisaties zijn in het huidige contact met ROC's vooral positief over het communicatieaspect. Het onderwijsinhoudelijk aspect wordt vooral genoemd door de respondenten die onderverdeeld zijn bij de lokale organisaties.

**Tabel 5.6**      **Kwaliteitsaspect contact met ROC's, externe en interne organisaties**

Kwaliteitsaspect	Extern		Intern		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	13	(41,9)	13	(59,1)	26	(49)
Interne organisatie	4	(12,9)	4	(18,2)	8	(15,1)
Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	8	(25,8)	3	(13,6)	11	(20,7)
Externe gerichtheid	6	(19,3)	2	(9,1)	8	(15,1)
Totaal	31	(100)	22	(100)	53	(100)

Uit de tabel valt af te lezen dat externe organisaties voornamelijk positief zijn over het huidige contact met ROC's op het gebied van het communicatief aspect en het onderwijsinhoudelijk aspect. De interne organisaties zijn in het huidige contact met ROC's voornamelijk positief over het communicatief aspect. In tegenstelling tot de respondenten uit de groep van externe organisaties wordt het onderwijsinhoudelijk aspect bijna niet genoemd.

**Tabel 5.7**      **Kwaliteitsaspect contact met ROC's, overheids- en particuliere organisaties**

Kwaliteitsaspect	Overheid		Particulier		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	17	(50)	9	(47,4)	26	(49)
Interne organisatie	7	(20,6)	1	(5,3)	8	(15,1)
Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	7	(20,6)	4	(21)	11	(20,7)
Externe gerichtheid	3	(8,8)	5	(26,3)	8	(15,1)
Totaal	34	(100)	19	(100)	53	(100)

De organisaties die vallen onder de noemer overheid vinden het volgende in het huidige contact met het ROC goed gaan: het communicatieaspect, de interne organisatie en het onderwijsinhoudelijke aspect. De particuliere organisaties vinden het communicatief aspect, het onderwijsinhoudelijke aspect en de externe gerichtheid goed gaan. Over het algemeen zijn de respondenten uit de groepen overheids- en particuliere organisaties eensgezind. Enig verschil is er echter voor wat betreft de interne organisatie en de externe

gerichtheid. De interne organisatie wordt praktisch alleen door de respondenten behorende bij overheidsorganisaties genoemd. De externe gerichtheid wordt praktisch alleen genoemd door respondenten onderverdeeld bij de particuliere organisaties.

## 5.4 Verbetering van het contact met ROC's

De antwoorden van de respondenten op de open vraag 10 'Wat kan in het huidig contact met ROC's beter?' zijn onderverdeeld in vijf kwaliteitsaspecten; communicatief aspect, interne organisatie, onderwijsinhoudelijk aspect, externe gerichtheid en klanteninvalshoek. Voor uitleg en voorbeelden van de categorieën communicatief aspect, interne organisatie, onderwijsinhoudelijk, externe gerichtheid en klanteninvalshoek zie hoofdstuk 6.

De respondenten geven andere antwoorden op de vraag wat er verbeterd kan worden aan het contact met ROC's dan op de vraag wat goed gaat in het contact met ROC's. Het kwaliteitsaspect klanteninvalshoek is erbij gevoegd. Nu kunnen alle antwoorden van de respondenten gescoord worden.

**Tabel 5.8** Kwaliteitsaspect verbetering, lokale en landelijke organisaties

Kwaliteitsaspect	Lokaal		Landelijk		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	6	(42,8)	8	(29,6)	14	(34,1)
Interne organisatie	5	(35,7)	9	(33,3)	14	(34,1)
Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	-		2	(7,4)	2	(4,9)
Externe gerichtheid	1	(7,1)	7	(25,9)	8	(19,5)
Klanteninvalshoek	2	(14,3)	1	(3,7)	3	(7,3)
Totaal	14	(100)	27	(100)	41	(100)

Het zijn vooral de respondenten uit de groep van lokale organisaties die zeggen dat het communicatief aspect verbeterd kan worden. Voor wat betreft de mening dat de externe gerichtheid verbeterd kan worden geldt dat praktisch alleen de respondenten uit de groep van landelijke organisaties deze mening delen.

**Tabel 5.9** Kwaliteitsaspect verbetering, externe en interne organisaties

Kwaliteitsaspect	Extern		Intern		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	6	(24)	8	(50)	14	(34,1)
Interne organisatie	12	(48)	2	(12,5)	14	(34,1)
Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	1	(4)	1	(6,2)	2	(4,9)
Externe gerichtheid	4	(16)	4	(25)	8	(19,5)
Klanteninvalshoek	2	(8)	1	(6,2)	3	(7,3)
Totaal	25	(100)	16	(100)	41	(100)

De respondenten van allebei de groepen vinden dat het communicatief aspect verbeterd kan worden. Het grootste gedeelte van de respondenten met deze mening komt uit de groep van interne organisaties. Bijna de helft van de respondenten uit de groep van externe organisaties in tegenstelling tot een klein gedeelte van de respondenten uit de groep van interne organisaties vindt dat de interne organisatie verbeterd kan worden. De respondenten uit de groep van interne organisaties laten ook weten te vinden dat de externe gerichtheid verbeterd kan worden, terwijl de respondenten uit de groep van externe organisaties dit in veel mindere mate noemen.

**Tabel 5.10 Kwaliteitsaspect verbetering, overheids- en particuliere organisaties**

Kwaliteitsaspect	Overheid		Particulier		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	9	(39,1)	5	(27,8)	14	(34,1)
Interne organisatie	5	(21,7)	9	(50)	14	(34,1)
Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	1	(4,3)	1	(5,5)	2	(4,9)
Externe gerichtheid	5	(21,7)	3	(16,7)	8	(19,5)
Klanteninvalshoek	3	(13)	-		3	(7,3)
Totaal	23	(100)	18	(100)	41	(100)

Opvallend is dat een klein gedeelte van de respondenten behorende bij de overheidsorganisaties de klanteninvalshoek noemt terwijl de respondenten behorende bij de particuliere organisaties de klanteninvalshoek in het geheel niet noemen. Het zijn vooral de particuliere organisaties die vinden dat de interne organisatie verbeterd kan

worden. Voor wat betreft de rest van de aspecten bestaat er niet veel verschil tussen de verschillende groepen respondenten.

## 6 Wat noemen de respondenten zelf een kwalitatief goed ROC?

Aan de respondenten is door middel van de vraag ‘Als we praten over een kwalitatief goed ROC, wat is voor u, vanuit uw positie gezien, het meest belangrijk?’ gevraagd wat volgens hen belangrijk is voor een kwalitatief ROC. Het betreft een open vraag (vraag 8). De respondenten geven hier aan wat zij van belang vinden voor een kwalitatief goed ROC. Het betreft een open vraag. Om inzicht te krijgen in de gegeven antwoorden is een indeling gemaakt van de antwoorden van de respondenten. De indeling is hieronder weergegeven. Het is mogelijk dat mensen met hun antwoorden op meer dan één noemer scoren. De noemers

1 tot en met 6 zijn de door ons benoemde kwaliteitsaspecten die zoveel mogelijk de betekenis van de opmerkingen van de respondenten weergeven.

- 1 *communicatief aspect*; de noemer *communicatieaspect* houdt bijvoorbeeld antwoorden in als ‘samenwerking’, ‘openheid en tot samenwerking komen’ en ‘dat er afspraken gemaakt kunnen worden die nagekomen worden’.
- 2 *interne organisatie*; voorbeelden van antwoorden die onder de noemer *interne organisatie* vallen zijn ‘goede begeleiding voor leerlingen’, ‘meer instroommomenten’ en ‘innovatie is in het beleid van de instelling opgenomen’.
- 3 *onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)*; de noemer *onderwijsinhoudelijk* houdt antwoorden in als ‘gericht zijn op inhoud’, ‘aansluiting eindtermen op inhoud van onderwijsprogramma’s’ en ‘kwaliteit van het onderwijs’.
- 4 *externe gerichtheid*; de noemer *externe gerichtheid* houdt antwoorden in als bijvoorbeeld ‘aansluiting op de arbeidsmarkt’ en ‘open houding naar het bedrijfsleven’.
- 5 *klanteninvalsboek*; voorbeelden van antwoorden die vallen onder de noemer *klanteninvalsboek* zijn ‘aanleveren kwalitatief goede opleidingen voor de cursist’ en ‘tevredenheid van afnemers van het onderwijs’.
- 6 *rendement*; voorbeelden van antwoorden die vallen onder de noemer *rendement* zijn ‘afleveren van kwalitatief goed opgeleide mensen’ en ‘een effectieve, efficiënte toerusting van zoveel mogelijk mensen aan de arbeidsmarkt en maatschappelijke participatie’.

De volgende tabel geeft een beeld van de aantallen op de verschillende kwaliteitsaspecten.



**Tabel 6.1**      **Kwaliteitsaspect ROC's, landelijke en lokale organisaties**

Kwaliteitsaspect	Landelijk		Lokaal		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	3	(8,1)	2	(10,5)	5	(8,9)
Interne organisatie	3	(8,1)	2	(10,5)	5	(8,9)
Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	8	(21,6)	4	(21,5)	12	(21,4)
Externe gerichtheid	8	(21,6)	4	(21,5)	12	(21,4)
Klanteninvalshoek	6	(16,2)	6	(31,6)	12	(21,4)
Rendement	9	(24,3)	1	(5,3)	10	(17,9)
Totaal	37	(100)	19	(100)	56	(100)

Uit de tabel valt op te maken wat de respondenten uit de landelijke en lokale organisaties voor de kwaliteit van een ROC het meest belangrijk vinden. De respondenten uit de groep van landelijke organisaties vinden het vooral van belang dat een ROC zich bezig houdt met de onderwijsinhoudelijke kwaliteit, de externe gerichtheid, de klanteninvalshoek en het rendement. Respondenten uit de groep lokale organisaties vinden het vooral belangrijk dat er binnen een ROC aandacht besteed wordt aan de klanteninvalshoek, de externe gerichtheid en onderwijsinhoudelijke kwaliteit. Beide groepen respondenten zijn tamelijk eensgezind over wat zij van belang achten voor een kwalitatief goed ROC. Beide groepen vinden dat onderwijsinhoudelijke aspecten en de externe gerichtheid van belang zijn voor een kwalitatief goed ROC. Een verschil is te zien bij de aspecten rendement en bij klanteninvalshoek. De respondenten onderverdeeld bij landelijke organisaties geven aan dat zij het rendement van belang vinden terwijl de respondenten uit de groep van lokale organisaties aangeven dat zij de klanteninvalshoek van belang achten voor een kwalitatief goed ROC.

**Tabel 6.2**      **Kwaliteitsaspect ROC's, externe en interne organisaties**

Kwaliteitsaspect	Extern		Intern		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	2	(6,1)	3	(13,6)	5	(9,1)
Interne organisatie	3	(9,1)	2	(9,1)	5	(9,1)

Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	6	(18,2)	6	(27,3)	12	(21,8)
Externe gerichtheid	7	(21,2)	4	(18,2)	11	(20)
Klanteninvalshoek	7	(21,2)	5	(22,7)	12	(22)
Rendement	8	(24,2)	2	(9,1)	10	(18,2)
Totaal	33	(100)	22	(100)	55	(100)

De tabel laat zien dat de respondenten binnen de groep van externe organisaties het voor de kwaliteit van een ROC vooral van belang vinden dat er binnen een ROC aandacht besteed wordt aan onderwijsinhoudelijke kwaliteiten, aan het rendement, aan de externe gerichtheid, en aan de klanteninvalshoek. De groep van interne belanghebbenden vindt het voornamelijk van belang dat er binnen een ROC aandacht besteed wordt aan onderwijsinhoudelijke kwaliteiten en aan de klanteninvalshoek. Het verschil tussen de groepen respondenten is gelegen in dat de respondenten uit de groep van externe organisaties vooral het rendement van belang vinden voor een kwalitatief goed ROC terwijl de respondenten, onderverdeeld bij interne organisaties, vooral het onderwijsinhoudelijke aspect van belang vinden voor een kwalitatief goed ROC.

**Tabel 6.3**      **Kwaliteitsaspect ROC's, overheids- en particuliere organisaties**

Kwaliteitsaspect	Overheid		Particulier		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatief aspect	5	(14,7)	-		5	(23,8)
Interne organisatie	4	(11,8)	1	(4,8)	5	(23,8)
Onderwijsinhoudelijk (kwaliteit)	7	(20,6)	5	(23,8)	12	(21,8)
Externe gerichtheid	4	(11,8)	7	(33,3)	11	(20)
Klanteninvalshoek	9	(26,5)	3	(14,3)	12	(21,8)
Rendement	5	(14,7)	5	(23,8)	10	(18,2)
Totaal	34	(100)	21	(100)	55	(100)

De tabel laat zien dat respondenten uit de groep van de overheid het vooral van belang vinden dat een ROC zich bezig houdt met het communicatief aspect, met het onderwijsinhoudelijk aspect, met de klanteninvalshoek en met het rendement. Respondenten uit de groep van particuliere organisaties vinden het voor de kwaliteit van een ROC van belang dat er binnen een ROC aandacht besteed wordt aan het

onderwijsinhoudelijk aspect, aan externe gerichtheid en aan het rendement. Een duidelijk verschil tussen de groepen is dat de respondenten uit de groep van overheidsorganisaties aangeven dat zij de klanteninvalshoek van groot belang vinden voor een kwalitatief goed ROC, terwijl de groep van particuliere organisaties de externe gerichtheid vooral van belang blijkt te vinden.

## 7 Kwaliteitsmaten vastgelegd

### 7.1 Zesenzestig stellingen

In het tweede gedeelte van de vragenlijst konden de respondenten vanuit hun eigen positie, op een vijfpuntsschaal variërend van 'niet van belang' tot 'zeer van belang', een mening geven over 66 stellingen betreffende de kwaliteit van een ROC. Negenennegentig respondenten hebben geantwoord en de zesenzestig stellingen/kwaliteitscriteria van een ROC gescoord. Tabel 7.1 geeft de gemiddelde scores van de respondenten weer. Over het algemeen vinden de respondenten alle zesenzestig stellingen belangrijk voor de kwaliteit van een ROC. Er is wel enig verschil zoals blijkt uit de volgende tabel. In deze tabellen worden de meest hoge en de meest lage gemiddelden weergegeven. Voor een gedetailleerd beeld van de scores op de vijfpuntsschaal zie bijlage II.

**Tabel 7.1** Frequentietabel van de scores op de stellingen, hoogste gemiddelden

Stelling	St.deviatie	Gemiddelde	Totaal (=100%)
S2 Aandacht sociale vaardigheden	,63	4,41	96
S21 Zorg voor stagetraject	,76	4,39	95
S6 Begeleiding leerlingen	,70	4,36	96
S24 Passend werk	,65	4,36	96
S32 Contacten met MKB	,85	4,32	96
S38 Afstemming op bedrijfsleven	,98	4,28	96
S59 Contact met externe belanghebbenden	,64	4,26	95
S60 Inzicht in eigen organisatie	,69	4,22	92
S55 Realisering doelen	,73	4,21	94
S56 Onderzoeksgegevens tevredenheid	,67	4,20	94
S62 Investering materiele voorzieningen	,65	4,20	93

In tabel 7.1 staan de stellingen met de hoogste gemiddelden. Er is hierbij uitgegaan van een grens van een gemiddelde groter dan 4,20. Er kan dan met recht geconcludeerd worden dat een stelling belangrijk gevonden wordt. Van de zesenzestig stellingen hebben elf een gemiddelde hoger dan 4,20. De respondenten vinden het voor de kwaliteit van een ROC belangrijk 'dat er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan sociale vaardigheden' (s2), 'dat er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan de begeleiding van leerlingen die minder goed

mee kunnen komen' (s6), 'dat het ROC zorg draagt voor een goede stageplaats en goede stagebegeleiding binnen het opleidingstraject' (s21), 'dat een afgestudeerde van een ROC snel werk vindt' (s24) en 'dat het ROC contacten onderhoudt met het lokale MKB waarbij kennis wordt uitgewisseld' (s32), 'dat het ROC zorgt voor een goede afstemming tussen de inhoud van het studieprogramma en de wensen vanuit het regionale bedrijfsleven' (s38), 'dat het ROC meet in hoeverre de doelen van het ORC gerealiseerd zijn of worden' (s55), dat het ROC voor de beleidsontwikkeling gebruik maakt van onderzoeksgegevens over de tevredenheid van het bedrijfsleven' (s56), 'dat het ROC regelmatig met verschillende externe belanghebbenden gesprekken voert over het onderwijs' (s59), 'dat er binnen het ROC sprake is van inzicht in sterke en zwakke punten van de eigen organisatie' (s60) en 'dat het ROC investeert in het periodiek up to date houden van materiele voorzieningen' (s62). Voor wat betreft de stellingen met de laagste gemiddelden ligt de grens bij de 3,50. De stellingen lager dan 3,50 zijn opgenomen in de volgende tabel. Dit zijn 9 van de 66 stellingen.

**Tabel 7.2 Frequentie op de stellingen, laagste gemiddelden**

Stelling	St.deviatie	Gemiddelde	Totaal (=100%)
S5 Aandacht voor kunst en cultuur	,92	2,67	95
S40 Community college	1,13	3,13	94
S66 Overleg personeel	1,10	3,22	92
S47 Tevredenheid personeel	1,06	3,23	92
S50 Voorwaarden CAO	1,19	3,23	92
S17 Voorbereiding vervolgonderwijs	1,12	3,23	94
S41 Management en conflictsituaties	1,14	3,28	93
S27 Financieel goede resultaten	1,08	3,28	95
S30 Eigen vermogen	1,08	3,37	94

De respondenten vinden het voor de kwaliteit van een ROC van weinig tot geen belang dat er binnen het ROC's aandacht besteed wordt aan kunst en cultuur (s5), dat ROC's voor ten minste 25% van de leerlingen een voorbereiding op het vervolgonderwijs is (s17), dat het ROC in financieel opzicht goede resultaten boekt (s27), dat het ROC een behoorlijk eigen vermogen heeft om risico's op te vangen (s30), dat het ROC de rol van community college op zich neemt (s 40), dat het management van het ROC stelling neemt bij conflictsituaties tussen het personeel en student (s 41), dat het ROC periodiek met behulp van enquêtes meet of het personeel tevreden is (s47), dat het ROC de voorwaarden zoals gesteld in de CAO strikt uitvoert (s50) en dat het personeel van het ROC frequent overleg pleegt (s66).

De gehele tabel bekeken (zie bijlage II) blijkt dat de respondenten géén van de stellingen overwegend ónbelangrijk vinden voor een kwalitatief goed ROC. Er is geen gemiddelde gevonden dat lager ligt dan 2 waaruit blijkt dat bijna niemand ‘van geen belang’ bij een stelling genoemd heeft. Van groot belang wordt door de respondenten meer genoemd. Het hoogste percentage van de respondenten (53%) dat intekent op ‘van groot belang’ is gevonden bij stelling 21; dat het ROC zorg draagt voor een goede stageplaats en stagebegeleiding binnen het opleidingstraject. Het hoogste percentage van de respondenten (bijna 10%) dat intekent op ‘van geen belang’ is gevonden bij stelling 29. Iets meer dan 10% van de respondenten geeft aan het niet van belang te vinden voor de kwaliteit van ROC’s dat het ROC vooraf bekend maakt hoeveel kosten worden gedragen door de leerling en dat hier niet meer van afgeweken wordt.

## 7.2 Constructie van kwaliteitscomponenten

De zesenzestig stellingen van de vragenlijst zijn gereduceerd door middel van een factoranalyse of principale componentenanalyse (PCA). Zodoende kan er een beter beeld gegeven worden van wat de respondenten belangrijke criteria vinden voor de kwaliteit van een ROC en wat de verdeling van de respondenten is. Aanvankelijk zijn de zesenzestig stellingen verdeeld over acht groepjes met stellingen. In de analyse is gekeken of dezelfde onderverdeling in acht groepjes met stellingen ook met behulp van de PCA gevonden wordt. We kiezen dan voor een principale componentenanalyse met acht componenten. Het blijkt dat er inderdaad groepjes gevonden worden die voor een gedeelte lijken op de onderverdeling die aanvankelijk in de vragenlijst gemaakt is. De zesenzestig stellingen van de vragenlijst blijken voor een flink gedeelte gevangen in de acht componenten van de PCA. De acht componenten vertegenwoordigen ruim 58,2% van de totale variantie. In de volgende paragraaf wordt de score van de respondenten over de acht componenten besproken. Grafiek 7.1 maakt duidelijk welke componenten door de respondenten als meest belangrijk gezien worden voor de kwaliteit van een ROC en welke componenten als minder belangrijk gezien worden.

De componenten zijn aan de hand van de ladingen op de stellingen en de ‘inhoud/zeggenschap’ van de stellingen als volgt benoemd:

- c1 personeelontwikkeling/human resource management (HRM);
- c2 partnerschap met de omgeving;
- c3 doelgroepen/gemeenschapsvoorziening;
- c4 socialiserend aspect;
- c5 moderne organisatie: omgevingsveranderingen signaleren;
- c6 scholingsmogelijkheden/actueel onderwijs;
- c7 resultaatgerichtheid;

- c8 leerling-resultaatgerichtheid.

We geven hierbij aan welke aspecten van de stellingen binnen de verschillende componenten vallen.

- *Component 1: personeelontwikkeling/ Human Resource Management*

Meting tevredenheid personeel, periodieke functioneringsgesprekken, periodieke beoordelingsgesprekken, uitvoering CAO-afspraken, inzicht in kwalificaties van docenten, personeel heeft invloed op beleid, docenten overleggen frequent binnen en tussen opleidingen, voortgaande kwalificatiemogelijkheden voor docenten.

- *Component 2: partnerschap met omgeving*

Kennisuitwisseling met MKB, praktijkdocenten vanuit MKB, bijdrage aan regionaal vestigingsklimaat, signaleren van nieuwe ontwikkelingen, participatie in innovatie in de regio, afstemming opleiding en wensen van bedrijfsleven, regelmatige gesprekken voeren met externe belanghebbenden.

- *Component 3: gemeenschapsvoorziening/ doelgroepgerichtheid*

Extra aandacht voor leerlingen uit etnische groepen, extra aandacht voor sociaal zwakke leerlingen, leerlingen zonder vbo mogelijkheden bieden, het ROC neemt de rol op zich van een community college, bevordert deelname van ouderen aan de opleidingen, mogelijkheden voor herintreders.

- *Component 4: socialiserend aspect*

aandacht voor het bijbrengen van waarden en normen, aandacht voor sociale vaardigheden, weerbare en mondige burgers maken, aandacht voor aanleren sociale redzaamheid, aandacht voor kunst en cultuur, preventie van criminaliteit, intensief contact met ouders.

- *Component 5: moderne organisatie: omgevingsveranderingen signaleren*

Gebruikmaken van gegevens over tevredenheid bedrijfsleven, meten in hoeverre doelen ROC worden gerealiseerd, maatschappelijke behoeften signaleren, binnen ROC overeenstemming over doelen, up-to-date-inventaris en apparatuur.

- *Component 6: actueel onderwijs*

Vakinhoudelijke veranderingen snel invoeren, opleidingen verzorgen voor afgestudeerden, kwalificatiemogelijkheden voor docenten, goede aansluiting op vervolgopleiding, goede stagebegeleiding.

- *Component 7: resultaatgerichtheid*

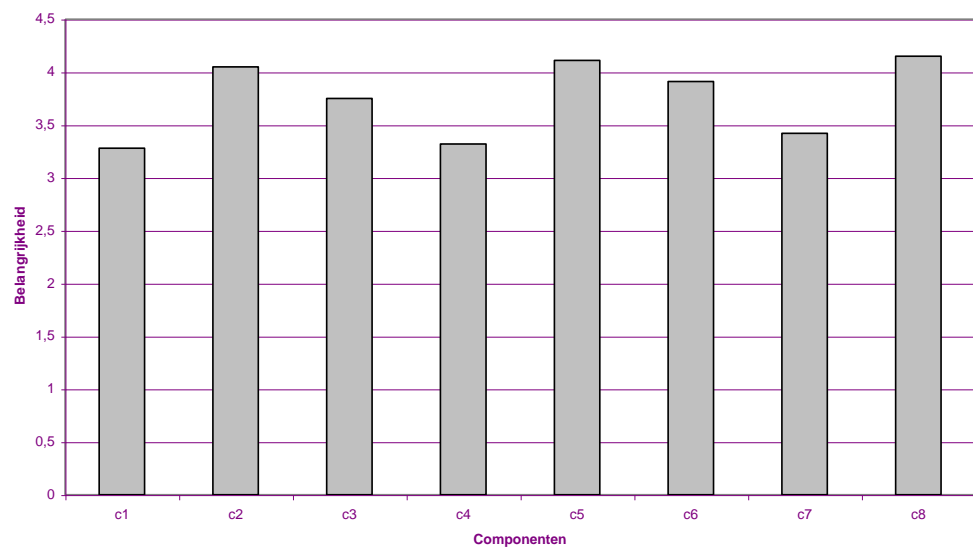
In financieel opzicht goede resultaten boeken, ten minste 25% doorstroming naar vervolgonderwijs realiseren, risico's opvangen met eigen vermogen, sluitende exploitatie

- *Component 8 leerlingresultaatgerichtheid*

Afgestudeerde vindt snel passend werk, de leerlingen zijn tevreden, leerlingen halen diploma op tijd, aandacht voor welzijn van de leerlingen, begeleiding voor leerlingen die minder goed mee kunnen komen.

Uit de analyses blijkt dat over het algemeen genomen alle acht kwaliteitscomponenten belangrijk gevonden worden. Er is wel enig verschil, zoals blijkt uit grafiek 7.1.

**Grafiek 7.1 De gemiddelde score op de kwaliteitscomponenten**



We zien dat c2 partnerschap met omgeving, c5 signaleren van omgevingsveranderingen en c8 leerling-resultaatgerichtheid door de (vooral) externe belanghebbenden het meest belangrijk worden gevonden. c1 personeelsontwikkeling, c4 het socialiserend aspect en c7 resultaatgerichtheid worden voor de kwaliteit van een ROC als minder belangrijk gezien.

### **Interitemcorrelatie**

Nadat de componenten gevonden en benoemd zijn, is de interne consistentie van de schalen geanalyseerd met behulp van een Cronbachs alpha. Er wordt gekeken naar de correlatie tussen de items of stellingen onderling, binnen de componenten. De items binnen de factoren blijken een sterke samenhang te vertonen. Voor alle componenten is een betrouwbaarheidscoëfficiënt gevonden hoger dan .7651.



**Tabel 7.3**      **Betrouwbaarheidscoëfficiënt**

---

C1	.9320
C2	.8438
C3	.7990
C4	.8207
C5	.8310
C6	.7857
C7	.8149
C8	.7651

---

### **7.3**      **Kwaliteitscomponenten en kenmerken van belanghebbenden**

De vraag die in deze paragraaf beantwoord wordt is: wat is de score van de respondenten, onderverdeeld bij organisaties? De bijbehorende vraag luidde ‘Wat is vanuit uw positie bezien belangrijk als we spreken van een kwalitatief ROC?’ Zoals genoemd zijn de antwoorden op deze vraag (in de vorm van zesenzestig stellingen) ondergebracht in acht componenten. Nu is de vraag welk ‘soort’ respondent welke van de acht componenten vooral van belang vindt voor de kwaliteit van een ROC? Voor een verdeling van de respondenten voor wat betreft leeftijd, sekse en opleiding over component 1 tot en met 8 verwijzen wij naar bijlage IV.

Om de informatie te beperken en om meest relevante informatie weer te geven, is ervoor gekozen om alleen de gegevens van die componenten in tabelvorm weer te geven waarbij de hoogste gemiddelde score van de respondenten gevonden is (zie grafiek 7.1). Dit zijn component 2: ‘partnerschap met de omgeving’, component 5: ‘moderne organisatie: omgevings- veranderingen signaleren’ en component 8: ‘leerling-resultaat gerichtheid’, en waar de laagste gemiddelde score gevonden is, c1: ‘personeelsontwikkeling’, c4: het socialiserend aspect’ en c7: resultaatgerichtheid’. Tevens is de keuze gemaakt om geen kruistabellen weer te geven van de componenten met de afnemende en ondersteunende organisaties. De landelijke/lokale organisaties, externe/interne organisaties en overheids/particuliere organisaties worden wel weergegeven in de volgende tabellen. De vraag die beantwoord wordt bij het lezen van de tabellen is in welke mate organisaties welke componenten belangrijk vinden. Zoals eerder genoemd hebben de respondenten op de componenten (de stellingen) kunnen scoren met behulp van een vijfpuntsschaal variërend van ‘van geen belang’ tot ‘van groot belang’. Wij hebben de somscores van elke component gedecodeerd naar drie categorieën. Categorie 1 houdt een lage score in: van geen of weinig belang voor de kwaliteit van ROC’s, categorie 2 houdt een middelmatige

score in; van enigszins belang voor de kwaliteit van ROC's en categorie 3 houdt een hoge score in; van groot belang voor de kwaliteit van ROC's. Het gemiddelde in de tabellen is gebaseerd op deze drie categorieën.

**Tabel 7.4**      **Kwaliteitscomponent: partnerschap met de omgeving en landelijke en lokale organisaties**

Component 2 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Landelijk	16	(28,6)	16	(28,6)	24	(42,9)	2,14	56
Lokaal	4	(10,8)	16	(43,2)	17	(45,9)	2,35	37
Totaal	20	(21,5)	32	(34,4)	41	(44,1)	2,23	93

We zien dat de landelijke organisaties het kwaliteitsaspect partnerschap met de omgeving over het algemeen minder belangrijk vinden dan de lokale organisaties. Voor de landelijke en lokale organisaties samen geldt dat veel respondenten hoog scoren op de component 'partnerschap met de omgeving'. 44% van de 93 respondenten zegt partnerschap met de omgeving van groot belang te vinden voor de kwaliteit van ROC's. Maar iets meer dan 20% van de respondenten uit de landelijke en de lokale organisaties scoort laag en zegt daarmee partnerschap met de omgeving niet van belang te vinden.

**Tabel 7.5**      **Kwaliteitscomponent: partnerschap met de omgeving en externe en interne organisaties**

Component 2 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Extern	12	(21,4)	20	(35,7)	24	(42,9)	2,21	56
Intern	8	(22,2)	12	(33,3)	16	(44,4)	2,22	36
Totaal	20	(21,7)	32	(34,8)	40	(43,5)	2,22	92

Uit de tabel valt op te maken dat er bijna geen verschil te constateren is tussen externe en interne organisaties voor wat betreft het kwaliteitsaspect partnerschap met de omgeving. De externe organisaties lijken het partnerschap met de omgeving belangrijker te vinden

dan interne organisaties. Over het algemeen scoren allebei de groepen respondenten hoog en vinden partnerschap met de omgeving van belang voor de kwaliteit van ROC's.

**Tabel 7.6**      **Kwaliteitscomponent: partnerschap met de omgeving en overheids- en particuliere organisaties**

Component 2 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Overheid	12	(22,6)	19	(35,8)	22	(41,5)	2,19	53
Particulier	8	(20,5)	13	(33,3)	18	(46,2)	2,26	39
Totaal	20	(21,7)	32	(34,8)	40	(43,5)	2,22	92

We zien dat de overheidsorganisaties het kwaliteitsaspect partnerschap met de omgeving over het algemeen minder belangrijk vinden dan de particuliere organisaties. Indien de respondenten uit de groep overheidsorganisaties en particuliere organisaties samen worden genomen, blijkt dat bijna 44% van de 92 respondenten partnerschap met de omgeving van groot belang vinden voor de kwaliteit van ROC's.

**Tabel 7.7**      **Kwaliteitscomponent: moderne organisatie en landelijke en lokale organisaties**

Component 2 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Landelijk	7	(13,2)	28	(52,8)	18	(34)	2,21	53
Lokaal	6	(15,8)	21	(55,3)	11	(28,9)	2,13	38
Totaal	13	(14,3)	49	(53,8)	29	(31,9)	2,18	91

Over het algemeen vinden de landelijke organisaties het voor de kwaliteit van een ROC belangrijker dan lokale organisaties dat een ROC een moderne organisatie is en dus omgevingsveranderingen signaleert. Er is echter sprake van een klein verschil. Indien de respondenten uit de groepen van landelijke organisaties en lokale organisaties samen genomen worden, blijken de meeste respondenten een score te hebben op 'het midden'. Geconcludeerd kan worden dat de respondenten over het algemeen vinden dat het voor de kwaliteit van ROC's enigszins van belang is dat ROC's moderne organisaties

zijn en dat zij omgevingsveranderingen signaleren. Deze groep is bijna 54% van de 91 respondenten.

**Tabel 7.8**      **Kwaliteitscomponent: moderne organisatie en externe en interne organisaties**

Component 5 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Extern	7	(13)	33	(61,1)	14	(25,9)	2,13	54
Intern	6	(16,7)	16	(44,4)	14	(38,9)	2,22	36
Totaal	13	(14,4)	49	(54,4)	28	(31,1)	2,17	90

Uit de tabel valt af te lezen dat de respondenten uit de groep van externe organisaties het over het algemeen voor de kwaliteit van een ROC minder belangrijk vinden dan de interne organisaties dat een ROC een moderne organisatie is en dus omgevingsveranderingen signaleert.

De meest respondenten uit de groepen van externe en interne organisaties samen scoren op 'het midden'. Deze groep respondenten vindt het voor de kwaliteit van ROC's 'enigszins van belang' dat ROC's moderne organisaties zijn en dat zij omgevingsveranderingen signaleren. De groep beslaat iets meer dan 54% van de 90 respondenten.

**Tabel 7.9**      **Kwaliteitscomponent: moderne organisatie en overheids- en particuliere organisaties**

Component 5 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Overheid	10	(19,2)	24	(46,2)	18	(34,6)	2,15	52
Particulier	3	(7,9)	25	(65,8)	10	(26,3)	2,18	38
Totaal	13	(14,4)	49	(54,4)	28	(31,1)	2,17	90

We zien dat de overheidsorganisaties het kwaliteitsaspect moderne organisatie over het algemeen minder belangrijk vinden dan de particuliere organisaties.

De meeste respondenten uit de particuliere en overheidsorganisaties samen, blijken het voor de kwaliteit van ROC's enigszins van belang te vinden dat de ROC's moderne organisaties zijn en dat zij omgevingsveranderingen signaleren. Het gaat hier om iets meer dan 54% van de in totaal 90 respondenten.

**Tabel 7.10**    **Kwaliteitscomponent: leerling- resultaatgerichtheid en landelijke en lokale organisaties**

Component 8 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Landelijk	10	(18,5)	25	(46,3)	19	(35,2)	2,17	54
Lokaal	3	(8,1)	19	(51,4)	15	(40,5)	2,32	37
Totaal	13	(14,3)	44	(48,4)	34	(37,4)	2,23	91

Uit de tabel valt af te lezen dat de respondenten uit de groep van landelijke organisaties het over het algemeen voor de kwaliteit van een ROC minder belangrijk vindt dan de respondenten uit de groep van lokale organisaties dat een ROC leerling-resultaatgericht is. De grootste groep respondenten, onderverdeeld bij landelijke en lokale organisaties samen, scoort 'midden' en vindt het voor de kwaliteit van ROC's van enigszins belang dat ROC's leerling-resultaatgericht zijn. Deze groep beslaat meer dan 48% van de 91 respondenten.

**Tabel 7.11**    **Kwaliteitscomponent: leerling-resultaatgerichtheid en externe en interne organisaties**

Component 8 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Extern	10	(18,2)	29	(52,7)	16	(29,1)	2,11	55
Intern	3	(8,6)	15	(42,9)	17	(48,6)	2,40	35
Totaal	13	(14,4)	44	(48,9)	33	(36,7)	2,22	90

We zien in de tabel dat de respondenten uit de groep van externe organisaties het over het algemeen voor de kwaliteit van ROC's van minder belang vindt dat een ROC leerling-resultaatgericht is dan respondenten uit de groep van interne organisaties.

De grootste groep respondenten, onderverdeeld bij externe en interne organisaties samen, scoort 'midden' en vindt het voor de kwaliteit van ROC's enigszins van belang vindt dat ROC's leerling-resultaatgericht zijn. Deze groep beslaat 49% van de negentig respondenten.

**Tabel 7.12**    **Kwaliteitscomponent: leerling-resultaatgerichtheid en overheids- en particuliere organisaties**

Component 8 x organisatie	Score laag		Score midden		Score hoog		Gemiddelde	Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%		
Overheid	6	(11,5)	23	(44,2)	23	(44,2)	2,33	52
Particulier	7	(18,4)	21	(55,3)	10	(26,3)	2,08	38
Totaal	13	(14,4)	44	(48,9)	33	(36,7)	2,22	90

Over het algemeen kan gezegd worden dat de respondenten uit de groep van overheidsorganisaties het voor de kwaliteit van ROC's belangrijker vinden dat een ROC leerling-resultaatgericht is dan de respondenten uit de groep van particuliere organisaties. Het grootste gedeelte van de respondenten van de particuliere en overheidsorganisaties samen genomen, scoort 'midden'. Daarmee vinden de respondenten het voor de kwaliteit van ROC's vooral 'enigszins van belang' dat ROC's leerling-resultaatgericht zijn. Het gaat hier om 49% van de negentig respondenten.

In grote lijnen zijn er weinig verschillen te constateren tussen de gemiddelde scores van de respondenten op de kwaliteitscomponenten. Behalve bij kwaliteitscomponent 2 'partnerschap met de omgeving' waar landelijke en lokale organisaties respectievelijk een gemiddelde van 2.14 en 2.35 scoren. De lokale organisaties vinden partnerschap met de omgeving een belangrijker criterium voor de kwaliteit van ROC's dan landelijke organisaties. Ook op het gebied van de leerling-resultaatgerichtheid (kwaliteitscomponent 8) zijn grotere verschillen tussen de gemiddelde scores te constateren. De interne organisaties vinden leerling-resultaatgerichtheid met een gemiddelde score van 2,40 van groter belang voor de kwaliteit van ROC's dan de externe organisaties met een gemiddelde van 2,11. De overheids- en particuliere organisaties scoren respectievelijk een gemiddelde van 2,33 en 2,08 op deze kwaliteitscomponent, waaruit geconcludeerd mag worden dat overheidsorganisaties het gemiddeld belangrijker vinden dan de particuliere organisaties dat een ROC leerling-resultaatgericht is.

## 8 Belangrijkheid en urgentie van belanghebbenden

In hoofdstuk 2 hebben we verschillende aspecten van belanghebbenden onderscheiden: macht, legitimiteit en urgentie (Mitchell e.a., 1997). We hebben in dit onderzoek macht en legitimiteit tezamen geoperationaliseerd in de vraag naar 'belangrijkheid'. Urgentie hebben we afzonderlijk opgenomen en bevroegd. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de respondenten vinden van bepaalde andere belanghebbenden van ROC's. Vinden de respondenten de mening of het verlangen van andere belanghebbenden belangrijk en vinden zij deze mening of dit verlangen dan ook urgent? Urgent betekent in deze context dat er snel iets met een bepaalde mening of verlangen gedaan moet worden. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat een mening of verlangen van een belanghebbende wel belangrijk is, maar dat het geen haast heeft. Een verlangen is dan minder urgent. Vervolgens wordt de respondenten gevraagd om zich te verplaatsen in andere belanghebbenden van ROC's. Wat denken zij dat andere belanghebbenden belangrijk vinden voor de kwaliteit van een ROC?

De vraag die in deze paragraaf beantwoord wordt is: van welke belanghebbenden van een ROC wordt de mening belangrijk gevonden door de respondenten? En vinden de respondenten deze mening dan ook urgent?

**Tabel 8.1 Hoe belangrijk zijn belanghebbenden volgens elkaar?**

Belangrijkheid	Laag		Hoog		Weet ik niet		Totaal (=100%)
MKB	5	(5,3)	82	(86,3)	8	(8,4)	95
Kamer van Koophandel	40	(43,5)	31	(33,7)	21	(22,8)	92
Regionaal politiekorps	46	(51,1)	21	(23,3)	23	(25,6)	90
RBA	4	(4,3)	84	(89,4)	6	(6,4)	94
Brancheorganisatie	6	(6,5)	80	(86,0)	7	(7,5)	93
Consumentenbond	72	(78,3)	2	(2,2)	18	(19,6)	92
VNO/NCW	28	(29,8)	54	(57,4)	12	(12,8)	94
Onderwijsvakbond	32	(34,8)	40	(43,5)	20	(21,7)	92
Inspectie	10	(11,1)	67	(74,4)	13	(14,4)	90
Lerarenopleiding	25	(28,1)	49	(55,1)	15	(16,9)	89
Directie OCenW	15	(16,9)	59	(66,3)	15	(16,9)	89
Paepon	51	(56,7)	14	(15,6)	25	(27,8)	90
Toeleverende school	2	(2,2)	79	(87,8)	9	(10)	90
Vervolgopleiding	9	(10)	67	(74,4)	14	(15,6)	90
LAKS	43	(47,3)	23	(25,3)	25	(27,5)	91

LOB's	10 (10,9)	71 (77,2)	11 (12)	92
Leerplichtambtenaren	38 (42,2)	33 (36,7)	19 (21,1)	90

De respondenten blijken de inbreng van het MKB, het RBA, de brancheorganisaties, de toeleverende scholen, de LOB's, de vervolgoopleidingen, OCenW Inspectie, VNO/NCW en OCenW belangrijk te vinden. De inbreng van deze organisaties wordt door meer dan 70% van de respondenten als belangrijk gezien. De respondenten vinden daarentegen de inbreng van de consumentenbond en van Paepon niet van belang. Ook de inbreng van het regionaal politiekorps, het LAKS en de Kamer van Koophandel wordt niet van belang geacht. De hoogste score op de categorie 'weet ik niet' is gevonden bij belanghebbenden als de Kamer van Koophandel, het regionaal politiekorps, de onderwijsvakbonden, Paepon en het LAKS. De respondenten geven aan dat zij vooral niet weten wat Paepon en het LAKS belangrijk vinden voor de kwaliteit van een ROC. Ook blijken de respondenten niet te weten wat het regionaal politiekorps en de Kamer van Koophandel belangrijk vinden en wat de onderwijsvakbonden belangrijk vinden. De percentages die gevonden zijn bij 'Weet ik niet' kunnen eventueel verklaard worden door onbekendheid van de belanghebbenden. Weet iedereen bijvoorbeeld waar Paepon voor staat? Opvallend genoeg geeft meer dan 21% van de respondenten aan dat zij niet weten of zij de mening van de onderwijsvakbonden belangrijk vinden.

Uit de volgende tabel wordt duidelijk of de respondenten de inbreng van bepaalde belanghebbenden urgent vinden. Een bepaalde inbreng of mening van een belanghebbende urgent vinden betekent hier hetzelfde als vinden dat snel iets met deze mening moet gebeuren. De urgente inbreng van een belanghebbende betekent dan een bepaalde 'claim' voor een organisatie. De belanghebbende in kwestie is er niet gelukkig mee als er binnen een bepaalde organisatie niet snel iets met zijn 'claim' of eis gebeurt (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

**Tabel 8.2 Hoe urgent zijn belanghebbenden volgens elkaar?**

Urgentie	Laag	Hoog	Weet ik niet	Totaal (=100%)
MKB	14 (15,2)	70 (76,1)	8 (8,7)	92
Kamer van Koophandel	49 (57)	15 (17,4)	22 (25,6)	86
Regionaal politiekorps	51 (58,6)	8 (9,2)	28 (32,2)	87
RBA	15 (16,7)	64 (71,1)	11 (12,2)	90
Brancheorganisatie	19 (20,9)	63 (69,2)	9 (9,9)	91



Consumentenbond	68 (78,2)	1 (1,1)	18 (20,7)	87
VNO/NCW	42 (46,7)	34 (37,8)	14 (15,6)	90
Onderwijsvakbonden	42 (47,7)	21 (23,9)	25 (28,4)	88
Inspectie	19 (21,6)	54 (61,4)	15 (17)	88
Lerarenopleidingen	28 (31,8)	40 (45,5)	20 (22,7)	88
Directie OCenW	25 (29,1)	40 (46,5)	21 (24,4)	86
Paepon	50 (57,5)	7 (8)	30 (34,5)	87
Toeleverende school	8 (8,9)	68 (75,6)	14 (15,6)	90
Vervolgopleiding	22 (24,2)	48 (52,7)	21 (23,1)	91
LAKS	49 (56,3)	9 (10,3)	29 (33,3)	87
LOB's	17 (19,3)	57 (64,8)	14 (15,9)	88
Leerplichtambtenaren	37 (42)	28 (31,8)	23 (26,1)	88

---

Uit de tabel blijkt dat de inbreng van het MKB, het RBA en de toeleverende scholen als hoog urgent wordt gezien. Volgens de respondenten moet er snel iets met de inbreng van deze groepen gedaan worden. Ook de inbreng van de brancheorganisatie, van de inspectie en de LOB's wordt als urgent gezien. De respondenten vinden vooral dat de inbreng van de consumentenbond, het regionaal politiekorps, de Kamer van Koophandel, het LAKS en Paepon een lage urgentie heeft. Er hoeft volgens de respondenten niet snel iets met de mening van deze groepen gedaan te worden. Ook de inbreng van het VNO/NCW en de onderwijsvakbonden heeft volgens de respondenten een lage urgentie. Op de categorie 'weet ik niet' wordt het hoogste gescoord voor het regionaal politiekorps, Paepon en het LAKS. De respondenten geven aan dat zij niet weten of zij de inbreng van deze groepen urgent moeten vinden of niet. Ook weten de respondenten niet of zij de inbreng urgent moeten vinden van de Kamer van Koophandel, de onderwijsvakbonden, de lerarenopleidingen, OCenW, de vervolgopleidingen en van de leerplichtambtenaren. Een reden dat respondenten niet weten of zij een inbreng van andere belanghebbenden urgent vinden zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat de belanghebbenden onbekend zijn met de andere belanghebbenden of dat zij het moeilijk vinden om een oordeel te geven over wie of wat zij belangrijk of urgent vinden.

Als de respondenten een inbreng van een andere belanghebbende van ROC's belangrijk vinden, wordt deze mening dan ook als urgent gezien door de respondenten? Is er sprake van samenhang tussen de scores op belangrijkheid en de scores op urgentie? Door middel van een correlatiecoëfficiënt is er een samenhang berekend tussen belangrijkheid en urgentie. De vraag die dan beantwoord wordt is of een hoge score op belangrijkheid tevens een hoge score op urgentie impliceert en of een lage score op belangrijkheid ook een lage score op urgentie impliceert. Om deze vragen te kunnen beantwoorden is een

kruistabel gemaakt waarin belangrijkheid en urgentie tegenover elkaar gezet zijn. Tevens is door middel van een Chi-kwadraat en een Phi/Cramer's V berekend of er sprake is van samenhang.

**Tabel 8.3 Samenhang tussen belangrijkheid en urgentie inclusief de categorie 'weet ik niet**

Belanghebbenden X	N	HH		LH		HL		LL*		Weet niet	R
		N	%	N	%	N	%	N	%		
Belangrijkheid en urgentie	(= 99)										□ 0,03 (Cr.V)
MKB	87	70 (76,1)	0 (0)	8 (8,7)	5 (5,4)	4 (4,3)					,594
KvK	82	15 (17,4)	0 (0)	11 (12,8)	38 (44,2)	18 (20,9)					,772
Regionaal politiekorps	80	7 (8,1)	1 (1,2)	10 (11,6)	41 (47,7)	21 (24,4)					,686
RBA	82	63 (70)	1 (1,1)	12 (13,3)	2 (2,2)	4 (4,4)					,404
Brancheorganisatie	87	62 (68,9)	0 (0)	13 (14,4)	6 (6,7)	6 (6,7)					,672
Consumentenbond	84	1 (1,1)	0 (0)	0 (0)	68 (78,2)	15 (17,2)					,817
VNO/NCW	86	34 (37,8)	0 (0)	14 (15,6)	28 (31,1)	10 (11,1)					,757
Onderwijsvakbonden	79	21 (23,9)	0 (0)	11 (12,5)	30 (34,1)	17 (19,3)					,714
Inspectie	83	53 (60,9)	0 (0)	10 (11,5)	9 (10,3)	11 (12,6)					,739
Lerarenopleidingen	79	35 (40,2)	4 (4,6)	9 (10,3)	18 (20,7)	13 (14,9)					,648
Directie OCenW	78	39 (45,9)	0 (0)	13 (15,3)	12 (14,1)	14 (16,5)					,683
Paepon	81	7 (8,1)	0 (0)	4 (4,7)	46 (53,5)	24 (27,9)					,793
Toeleverende school	84	67 (76,1)	0 (0)	6 (6,8)	2 (2,3)	9 (10,2)					,666
Vervolgopleiding	82	46 (51,7)	1 (1,1)	14 (15,7)	8 (9)	13 (14,6)					,639
LAKS	81	8 (9,3)	1 (1,2)	10 (11,6)	39 (45,3)	23 (26,7)					,720
LOB's	84	57 (65,5)	0 (0)	10 (11,5)	7 (8)	10 (11,5)					,726
Leerplichtambtenaren	82	26 (30,2)	2 (2,3)	3 (3,5)	34 (39,5)	17 (19,8)					,850

\* HH = Hoge belangrijkheid en hoge urgentie; LH = Lage belangrijkheid en hoge urgentie; HL = Hoge belangrijkheid en lage urgentie; LL = Lage belangrijkheid en lage urgentie.

Na analyse blijkt dat er een significant verband bestaat tussen belangrijkheid en urgentie. Er is na enkele berekeningen uitgegaan van een significantieniveau van 0,03. Bij alle genoemde belanghebbenden is er sprake van een significante samenhang tussen belangrijkheid en urgentie. Als een inbreng van een belanghebbende belangrijk gevonden wordt door de respondenten, wordt deze inbreng tevens als urgent gezien. Als een inbreng van een belanghebbende echter niet belangrijk gevonden wordt, dan is de inbreng volgens de respondenten ook niet urgent. Er hoeft niet snel iets met die inbreng te gebeuren. De

mate van samenhang is echter verschillend zoals af te lezen is uit de tabel. De minst hoge samenhang (,404) is gevonden bij het regionaal bestuur voor arbeidsvoorziening. De samenhang tussen belangrijk vinden van de inbreng van het RBA en de urgentie van de inbreng van het RBA is laag. De hoogste samenhang is gevonden bij de leerplichtambtenaren (,850) en de consumentenbond (,817). Indien de inbreng van leerplichtambtenaren en de consumentenbond belangrijk gevonden wordt, dan wordt de inbreng van deze belanghebbenden tegelijkertijd urgent gevonden.

De hoogste scores HH (hoog bij belangrijkheid en hoog bij urgentie) zijn te vinden bij belanghebbenden als het MKB met een samenhang van ,594, het RBA met een samenhang van ,404, de brancheorganisatie met een samenhang van ,672 en de toeleverende scholen met een samenhang van ,666. De meeste respondenten vinden de inbreng van deze organisaties belangrijk en er moet snel iets met de inbreng gedaan worden.

Als naar de tabel gekeken wordt kan geconcludeerd worden dat de respondenten de inbreng van de consumentenbond, Paepon en het regionaal politiekorps over het algemeen niet belangrijk vinden en ook niet urgent. De hoogste score lage belangrijkheid en lage urgentie (LL) is gevonden bij de inbreng van de consumentenbond met een samenhang van ,817. Een groot gedeelte van de respondenten vindt de inbreng van de consumentenbond niet belangrijk en er hoeft volgens hen ook niet snel iets met die inbreng te gebeuren. Het komt weinig voor dat respondenten zeggen een inbreng belangrijk te vinden maar niet urgent. Een inbreng niet belangrijk vinden, maar wel de urgentie ervan inzien, komt onder de respondenten eveneens praktisch niet voor.

De respondenten hebben aangegeven niet te weten of ze de inbreng van Paepon, het LAKS en het regionaal politiekorps belangrijk en urgent vinden. Hetzelfde geldt voor de inbreng van de Kamer van Koophandel, leerplichtambtenaren en de onderwijsvakbonden.

**Tabel 8.4 Samenhang tussen belangrijkheid en urgentie exclusief de categorie 'weet ik niet'**

Belanghebbenden X	N	HH		LH		HL		LL*		R
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Belangrijkheid en urgentie	(= 99)									□ 0,03 (Cr.V)
MKB	83	70 (84,3)		0 (0)		8 (10,3)		5 (6)		,588
KvK	64	15 (23,4)		0 (0)		11 (17,2)		38 (59,4)		,669
Regionaal politiekorps	59	7 (11,9)		1 (1,7)		10 (16,9)		41 (69,5)		,513
RBA	78	63 (80,8)		1 (1,3)		12 (15,4)		2 (2,6)		,254
Brancheorganisatie	81	62 (76,5)		0 (0)		13 (16)		6 (7,4)		,511
Consumentenbond	69	1 (1,4)		0 (0)		0 (0)		68 (98,6)		1
VNO/NCW	76	34 (44,7)		0 (0)		14 (18,4)		28 (36,8)		,687

Onderwijsvakbonden	62	21 (33,9)	0 (0)	11 (17,7)	30 (48,4)	,693
Inspectie	72	53 (73,6)	0 (0)	10 (13,9)	9 (12,5)	,631
Lerarenopleidingen	66	35 (53)	4 (6,1)	9 (13,6)	18 (27,3)	,588
Directie OCenW	64	39 (60,9)	0 (0)	13 (20,3)	12 (18,8)	,600
Paepon	57	7 (12,3)	0 (0)	4 (7)	46 (80,7)	,765
Toeleverende school	75	67 (89,3)	0 (0)	6 (8)	2 (2,7)	,479
Vervolgopleiding	69	46 (66,7)	1 (1,4)	14 (20,3)	8 (11,6)	,474
LAKS	58	8 (13,8)	1 (1,7)	10 (17,2)	39 (67,2)	,536
LOB's	74	57 (77)	0 (0)	10 (13,5)	7 (9,5)	,592
Leerplichtambtenaren	65	26 (40)	2 (3,1)	3 (4,6)	34 (52,3)	,844

---

\* HH = Hoge belangrijkheid en hoge urgentie; LH = Lage belangrijkheid en hoge urgentie; HL = Hoge belangrijkheid en lage urgentie; LL = Lage belangrijkheid en lage urgentie.

Bij deze tabel is de categorie 'weet ik niet' weggelaten, in tegenstelling tot tabel 8.3 waar de categorie 'weet ik niet' wel beschreven is. Uit deze tabel blijkt dat er bij de genoemde belanghebbenden een significantieniveau hoger dan 0,03 gevonden is. Over het algemeen wordt er een lagere correlatie gevonden dan in tabel 7.3. De samenhang blijkt in bijna alle gevallen hoger dan ,450. Geconcludeerd kan worden dat er sprake is van een significante samenhang tussen het belangrijk vinden van de inbreng van een bepaalde belanghebbende en de urgentie van die inbreng. Als de inbreng van een belanghebbende belangrijk gevonden wordt, dan wordt deze inbreng tevens als urgent gezien. Alleen bij de belanghebbende de regionaal arbeidsvoorzieningen is een hele lage samenhang gevonden (,254). Hieruit kan geconcludeerd worden dat een hoge score op belangrijkheid niet altijd een hoge score op urgentie impliceert. Uit de tabel blijkt dat de hoogste scores HH (hoog bij belangrijkheid en hoog bij urgentie) te vinden zijn bij belanghebbenden als het MKB met een samenhang van ,588, de brancheorganisatie met een samenhang van ,511 en de toeleverende scholen met een samenhang van ,479. Dit betekent dat de meeste respondenten vinden dat de mening van deze organisaties belangrijk is en dat er snel iets met deze mening gedaan zou moeten worden. De respondenten vinden de mening van Paepon met een samenhang van ,765 en het LAKS met een samenhang van ,536 over het algemeen niet belangrijk en ook niet urgent. De consumentenbond wordt met een maximale correlatie van 1 door niemand belangrijk en urgent gevonden. Het komt weinig voor dat respondenten zeggen een mening belangrijk te vinden maar niet urgent. Een mening niet belangrijk vinden, maar wel de urgentie ervan inzien, komt onder de respondenten bijna helemaal niet voor.

## Kwaliteit in de ogen van andere belanghebbenden

De vraag wat andere belanghebbenden vinden van de kwaliteit van een ROC kan beantwoord worden door inleving in andere belanghebbenden van ROC's. In de vragenlijst is de respondenten gevraagd om zich te verplaatsen in andere belanghebbenden en aan te geven wat naar hun mening de mening zou zijn van de andere belanghebbenden op vier gegeven kwaliteitsfacetten betreffende de kwaliteit van ROC's. Deze kwaliteitsfacetten zijn geformuleerd op basis van de theorie van Kaplan en Norton (1996). Zij gaan uit van vier aandachtsgebieden waarop effectiviteitsmaten voor onderwijsinstellingen kunnen worden geformuleerd (zie hoofdstuk 2): de klanteninvalshoek, de financiële invalshoek, de interne organisatie invalshoek en de leer- en ontwikkelingsinvalshoek. Getracht is om één kwaliteitsfacet per invalshoek te formuleren. Het eerste kwaliteitsfacet 'dat gediplomeerden snel werk vinden' past naar ons idee het beste bij de invalshoek resultaten. Het tweede kwaliteitsfacet 'dat de taken duidelijk zijn' past binnen de interne invalshoek. Het derde kwaliteitsfacet 'signaleren van nieuwe marktontwikkelingen' is goed in te passen in de klanteninvalshoek. Het facet 'dat leraren zich verbonden voelen met het ROC' is naar onze mening vooral een interne aangelegenheid. De volgende tabel geeft de scores van de respondenten weer.

**Tabel 9.1** Wat vinden andere belanghebbenden van de kwaliteit van ROC's inclusief de categorie 'weet ik niet'?

	1		2		3		4		5*		Totaal (=100%)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	
KvK	19	(21,1)	1	(1,1)	52	(57,8)	1	(1,1)	17	(18,9)	90	
VNO/NCW	35	(38,9)	3	(3,3)	38	(42,2)	5	(5,6)	9	(10)	90	
Regionaal politiekorps	16	(17,6)	2	(2,2)	5	(5,5)	4	(4,4)	64	(70,3)	91	
RBA	70	(77,8)	1	(1,1)	10	(11,1)	2	(2,2)	7	(7,8)	90	
Brancheorganisatie	34	(37,8)	1	(1,1)	37	(41,1)	8	(8,9)	10	(11,1)	90	
Consumentenbond	7	(7,5)	10	(10,8)	10	(10,8)	2	(2,2)	64	(68,8)	93	
MKB	38	(41,3)	1	(1,1)	42	(45,7)	4	(4,3)	7	(7,6)	92	

\* 1 = dat gediplomeerden van het ROC snel werk vinden; 2 = dat de taken en de interne procedures van het ROC duidelijke zijn voor de werknemers; 3 = dat het ROC gericht is op het signaleren van nieuwe marktontwikkelingen; 4 = dat het ROC leraren aan zich weet te binden; 5 = weet ik niet.

Als de respondenten zich verplaatsen in andere belanghebbenden van een ROC blijken zij vooral gericht te zijn op de kwaliteitsfacetten 1 (snel werk vinden) en 3 (signaleren marktontwikkelingen). Kwaliteitsfacet 2 (duidelijke taken en procedures) en kwaliteitsfacet 4 (binding aan ROC) worden volgens de respondenten door bijna niemand van de aangewezen belanghebbenden van belang gevonden. Op de categorie ‘weet ik niet’ (5) wordt tamelijk hoog gescoord door de respondenten. De conclusie dat de respondenten zich in algemene zin niet in staat voelden om zich te verplaatsen in andere belanghebbenden is voorbarig. Hoge scores op de categorie ‘weet ik niet’ worden gevonden als de respondenten zich verplaatsen in het regionaal politiekorps en in de consumentenbond. De hoge scores zouden kunnen betekenen dat mensen er moeite mee hebben om zich te verplaatsen in de standpunten van het regionaal politiekorps of in de consumentenbond. Tevens is het mogelijk dat de respondenten eigenlijk geen flauw idee hebben wat er bij organisaties als de politie en de consumentenbond speelt.

**Tabel 9.2** Wat vinden andere belanghebbenden van de kwaliteit van ROC's exclusief de categorie ‘weet ik niet’?

	1		2		3		4*		Totaal (=100%)
	N	%	N	%	N	%	N	%	N
KvK	19	(26)	1	(1,4)	52	(71,2)	1	(1,4)	73
VNO/NCW	35	(43,2)	3	(3,7)	38	(46,9)	5	(6,2)	81
RBA	70	(84,3)	1	(1,2)	10	(12)	2	(2,4)	83
Brancheorganisatie	34	(42,5)	1	(1,3)	37	(46,3)	8	(10)	80
MKB	38	(44,7)	1	(1,2)	42	(49,4)	4	(4,7)	85

\* 1 = dat gediplomeerden van het ROC snel werk vinden; 2 = dat de taken en de interne procedures van het ROC duidelijke zijn voor de werknemers; 3 = dat het ROC gericht is op het signaleren van nieuwe marktontwikkelingen; 4 = dat het ROC leraren aan zich weet te binden.

Bij tabel 9.2 is de categorie ‘weet ik niet’ niet in de analyse meegenomen. Dit in tegenstelling tot tabel 9.1 waar de categorie ‘weet ik niet’ wel beschreven is. Dit heeft tot gevolg dat we voor het regionaal politiekorps en de consumentenbond weinig respondenten (respectievelijk 27 en 29) overhouden. We nemen deze twee groepen dan ook niet mee in de analyse. Uit tabel 9.2 blijkt dat er bij het verplaatsen in andere belanghebbenden van een ROC de respondenten vooral gericht zijn op de kwaliteitsfacetten 1 (dat gediplomeerden snel werk vinden) en 3 (gericht zijn op het signaleren van nieuwe marktontwikkelingen). Geconcludeerd kan worden dat de

respondenten, bij het zich verplaatsen in andere belanghebbenden, denken dat de andere belanghebbenden vooral deze kwaliteitsfacetten als belangrijk zien. Kwaliteitsfacetten 2 (de taken en de interne procedures van het ROC zijn duidelijk voor de werknemers) en 4 (dat het ROC leraren aan zich weet te binden) worden volgens de respondenten door weinigen van de aangewezen belanghebbenden van belang geacht. Bij de eerste en derde kwaliteitsfacetten zijn veel verschillen tussen de scores van de belanghebbenden. Als de respondenten zich verplaatsen in het RBA, het MKB, de brancheorganisatie en het VNO/NCW scoren zij hoog op kwaliteitsfacet 1 (dat gediplomeerden van het ROC snel werk vinden). Volgens de respondenten vinden deze belanghebbenden het voor de kwaliteit van ROC's belangrijk dat gediplomeerden van ROC's snel werk vinden. Lager scoren de respondenten hier als zij zich verplaatsen in de Kamer van Koophandel. De respondenten denken dat mensen van de Kamer van Koophandel het niet zo belangrijk vinden dat gediplomeerden van ROC's snel werk vinden. Op het derde kwaliteitsfacet (signaleren marktontwikkelingen) scoren vooral de respondenten die zich verplaatsen in de kamer van koophandel, het VNO/NCW, de brancheorganisaties en het MKB hoog. De respondenten denken dat deze laatst genoemde belanghebbenden het voor de kwaliteit van ROC's van belang vinden dat het ROC gericht is op het signaleren van nieuwe marktontwikkelingen. Laag op kwaliteitsfacet 3 scoren de respondenten die zich verplaatsen in het RBA. De respondenten denken dat het RBA het voor de kwaliteit van ROC's minder van belang vindt dat het ROC gericht is op het signaleren van nieuwe marktontwikkelingen.

## 10      Perspectief

Het ontwikkelen van een set aan kwaliteitscriteria kan op verschillende manieren geschieden. Wij hebben in dit verkennend onderzoek het perspectief van de belanghebbende gekozen en dan vooral van de externe belanghebbende. Er is vanuit gegaan dat er verschillende belanghebbenden zijn. In dit perspectief bepaalt een ROC niet zelf of het goed is, maar bepalen de (externe) belanghebbenden of een ROC goed functioneert. Op basis van het besproken onderzoek zijn acht kwaliteitscomponenten geformuleerd (zie hoofdstuk 6) die inzicht geven in wat externe belanghebbenden vooral van belang vinden voor een kwalitatief goed ROC. In hoofdstuk 2 van het rapport is de scorekaart van Kaplan en Norton (1996) besproken waarbij uitgegaan wordt van prestatemaatstaven vanuit vier perspectieven. Hoe zien klanten de instelling, op welk gebied moeten prestaties verbeterd worden, hoe ziet de instelling er uit voor aandeelhouders en financiers en hoe blijft de instelling groeien en verbeteren? Ook het kwaliteitsinstrument van de inspectie biedt inzicht in verschillende visies op kwaliteit van onderwijsinstellingen.

In deze paragraaf beschrijven we een vergelijking tussen de MGK-kwaliteitscomponenten met het Integraal Instellingstoezicht van de inspectie (IIT) en de scorekaart van Kaplan en Norton.

Aan de hand van een schema zullen wij de MGK-kwaliteitscomponenten vergelijken met het IIT en de Kaplan & Norton-scorekaart.

### Overzicht 10.1 Vergelijking IIT en MGK-kwaliteitscomponenten

Onderdeel IIT	Uitwerking	MGK-kwaliteitscomponenten
Toegankelijkheid	Breedte van het aanbod Doelgroepenbeleid Voorlichting en intake	<i>Component 3: gemeenschapsvoorziening/doelgroepgerichtheid:</i> - extra aandacht voor leerlingen uit etnische groepen, extra aandacht voor sociaal zwakke leerlingen, leerlingen zonder vbo mogelijkheden bieden, het ROC neemt de rol op zich van een Community College, bevordert deelname van ouderen aan de opleidingen, mogelijkheden voor herintreders
Primair proces	Doelmatigheid programma Maatwerk en flexibiliteit Leerplaatsen en leermiddelen Onderwijsleerprocessen Beroepspraktijkvorming	<i>Component 6: actueel onderwijs</i> - vakinhoudelijke veranderingen snel invoeren, opleidingen verzorgen voor afgestudeerden, kwalificatiemogelijkheden voor docenten, goede aansluiting op vervolgopleiding, goede stagebegeleiding.



Trajectbegeleiding  
Bestrijden voortijdig schooluitval

Kwalificering	Intern rendement Examens Extern rendement	<i>Component 8 leerling-resultaatgerichtheid</i> - afgestudeerde vindt snel passend werk, de leerlingen zijn tevreden, leerlingen halen diploma op tijd, aandacht voor welzijn van de leerlingen, begeleiding voor leerlingen die minder goed mee kunnen komen.
Zelfregulering	Systematische evaluatie en verbetering van de kwaliteit van het onderwijs:	<i>Component 5: moderne organisatie omgevingsveranderingen signaleren</i> -- gebruik maken van gegevens over tevredenheid bedrijfsleven, meten in hoeverre doelen ROC worden gerealiseerd, maatschappelijke behoeften signaleren, binnen ROC overeenstemming over doelen, up-to-date-inventaris.
Management en organisatie	Strategie en beleid Organisatiestructuur Onderwijskundig leiderschap Inzet van financiële middelen  Personeelsbeleid	Zie Component 5 bij onderdeel Zelfregulering  <i>Component 7: resultaatgerichtheid</i> - in financieel opzicht goede resultaten boeken, doorstroming naar vervolgonderwijs realiseren, risico's opvangen met eigen vermogen, sluitende exploitatie.  <i>Component 1: personeelsontwikkeling/HRM</i> - meting tevredenheid personeel, periodieke functioneringsgesprekken, periodieke beoordelingsgesprekken, uitvoering CAO-afspraken, inzicht in kwalificaties van docenten, personeel heeft invloed op beleid, docenten overleggen frequent binnen en tussen opleidingen, voortgaande kwalificatiemogelijkheden voor docenten.

In algemene zin valt te constateren dat de twee systematieken niet goed op elkaar aansluiten. De inspectie hanteert (uiteraard) een overheidsperspectief en dat hoeft niet samen te vallen met de som van andere perspectieven. De inspectie meet over het algemeen de interne processen, terwijl de MGK-kwaliteitscriteria, op basis van de mening van vooral externe belanghebbenden, in eerste instantie een externe optiek

vertegenwoordigen. De kwaliteitscomponenten 2: *partnerschap met omgeving*, (kennisuitwisseling met MKB, praktijkdocenten vanuit MKB, bijdrage aan regionaal vestigingsklimaat, signaleren van nieuwe ontwikkelingen, participatie in innovatie in de regio, afstemming opleiding en wensen van bedrijfsleven, regelmatig gesprekken voeren met externe belanghebbenden) en component 4: *socialiserend aspect*, (aandacht voor het bijbrengen van waarden en normen, aandacht voor sociale vaardigheden, weerbare en mondige burgers maken, aandacht voor aanleren sociale redzaamheid, aandacht voor kunst en cultuur, preventie van criminaliteit, intensief contact met ouders) zijn moeilijk in te passen in het schema van het integraal instellingstoezicht van de inspectie.

We kunnen een soortgelijke vergelijking maken tussen de vier perspectieven van de gewogen scorekaart van Kaplan en Norton (1996) en de MGK-kwaliteitscomponenten.

#### Overzicht 10.2 Vergelijking gewogen scorekaart Kaplan & Norton en MGK-kwaliteitscomponenten

Gewogen scorekaart	Uitwerking	MGK-Kwaliteitscomponenten
Klantenperspectief	Klantenbehoud, klantenwensen en klanttevredenheid	<p><i>Component 2: partnerschap met omgeving.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennisuitwisseling met MKB, praktijkdocenten vanuit MKB, bijdrage aan regionaal vestigingsklimaat, signaleren van nieuwe ontwikkelingen, participatie bij innovatie in de regio, afstemming opleiding en wensen van bedrijfsleven, regelmatig gesprekken voeren met externe belanghebbenden.</li> <li>- <i>Component 3: gemeenschapsvoorziening/doelgroepgerichtheid</i></li> <li>- extra aandacht voor leerlingen uit etnische groepen, extra aandacht voor sociaal zwakke leerlingen, leerlingen zonder vbo mogelijkheden bieden, het ROC neemt de rol op zich van een Community College, bevordert deelname van ouderen aan de opleidingen, mogelijkheden voor herintreders.</li> </ul>
Intern organisatieperspectief	Welke bedrijfsprocessen hebben de grootste betekenis voor klanttevredenheid? Welke wijze van werken draagt bij aan resultaatverbetering?	<p><i>Component 1: personeelsontwikkeling/HRM</i></p> <p>meting tevredenheid personeel, periodieke functioneringsgesprekken, periodieke beoordelingsgesprekken, uitvoering cao afspraken, inzicht in kwalificaties van docenten, personeel heeft invloed op beleid, docenten overleggen frequent binnen en tussen opleidingen, voortgaande kwalificatiemogelijkheden voor docenten.</p>

*Component 5: moderne organisatie: omgevingsveranderingen signaleren*

- gebruikmaken van gegevens over tevredenheid bedrijfsleven, meten in hoeverre doelen ROC worden gerealiseerd, maatschappelijke behoeften signaleren, binnen ROC overeenstemming over doelen, up-to-date-inventaris.

---

Financieel perspectief	Financiële resultaatvaststelling in termen van solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit. Rendement op geïnvesteerd vermogen en om toegevoegde economische waarde.	<i>Component 7: resultaatgerichtheid</i> - in financieel opzicht goede resultaten boeken, doorstroming naar vervolgonderwijs realiseren, risico's opvangen met eigen vermogen, sluitende exploitatie. <i>Component 8 leerling-resultaatgerichtheid</i> - afgestudeerde vindt snel passend werk, de leerlingen zijn tevreden, leerlingen halen diploma op tijd, aandacht voor welzijn van de leerlingen, begeleiding voor leerlingen die minder goed mee kunnen komen.
Leer- en ontwikkelingsperspectief	Aanpassing aan nieuwe omstandigheden, nieuwe dienstverleningseisen.	<i>Component 6: actueel onderwijs</i> - vakinhoudelijke veranderingen snel invoeren, opleidingen. <i>Component 4: socialiserend aspect</i> - aandacht voor het bijbrengen van waarden en normen, aandacht voor sociale vaardigheden, weerbare en mondige burgers maken, aandacht voor aanleren sociale redzaamheid, aandacht voor kunst en cultuur, preventie van criminaliteit, intensief contact met ouders.

---

De acht MGK-kwaliteitscomponenten laten zich goed onderbrengen in de vier perspectieven van de gewogen scorekaart. Component 4 (*socialiserend aspect*) vraagt wel enige aandacht in dit verband. Of de component goed past in het innovatieperspectief is voor discussie vatbaar. Als geheel lijkt de gewogen scorekaart beter bij de MGK-kwaliteitscomponenten te passen dan de vijf onderdelen die de inspectie hanteert in haar integraal instellingstoezicht. Het inspectiemodel gaat uit van een taakorganisatie en de gewogen scorekaart van een marktorganisatie. Vooral de MGK-kwaliteitscomponenten 3 (*gemeenschapsvoorziening*) en 4 (*socialiserend aspect*) passen niet binnen het model van een taakorganisatie noch binnen het model van een marktorganisatie. De MGK-kwaliteitscomponenten zijn in zekere zin tussen het model voor een taakorganisatie en een

marktmodel te plaatsen. Scholen in Nederland zijn niet zonder meer aan te duiden als taakorganisaties. Daarvoor hebben scholen altijd al te veel autonomie gehad. Het Nederlands bijzonder onderwijs wordt voor een groot gedeelte betaald door de gemeenschap, maar als het gaat om het bestuur, de aanstelling van personeel of de aanschaf van leermiddelen, dan is de school eerder een particuliere school dan een staatsschool. Met de ingezette autonomievergroting is de betrekkelijke zelfstandigheid van scholen, die mede als gevolg van de verzuilde opzet van het schoolwezen altijd al aanwezig is geweest, versterkt. Dat maakt dat scholen niet zonder meer als een taakorganisatie kunnen worden gezien. Deze redenering geldt in sterkere mate voor scholen in het hoger onderwijs en de bve-sector dan voor scholen in het leerplichtig onderwijs.

Het Nederlandse onderwijs kent veel varianten die liggen tussen een zuivere marktorganisatie en een zuivere taakorganisatie. Het debat over de tegenstelling tussen 'taak' en 'markt' moet ons niet blind maken voor de variëteit aan soorten eigenaarschap in het onderwijs. In het onderwijs is bijna altijd met een verscheidenheid aan juridisch, economisch en onderwijskundig eigenaarschap gewerkt. Deze variëteit is van groot belang voor het goed functioneren van het onderwijs in de maatschappij. Visueel gesteld kan er een aantal posities op een schaal geplaatst worden waarvan de tegenoverliggende uiteinden gevormd worden door particuliere onderwijsinstellingen en overheidsscholen. Tussen de twee polen zijn herkenbare posities te definiëren die varianten van juridisch, economisch en onderwijskundig eigenaarschap laten zien. Vooral instellingen in het niet-leerplichtig onderwijs zijn op deze schaal tussenliggende posities in gaan nemen. Ze hebben een overheidsdoel en daarnaast is ook een aangrenzende opdracht geformuleerd. Als deze instellingen tenminste twee oriëntaties hebben, dan is dat een gegeven dat ook voor de kwaliteitsbepaling van belang is. Kan er dan nog worden volstaan met een kwaliteitsbepaling vanuit een strikt overheidsperspectief?

De schaalvergroting van onderwijsinstellingen is in het Nederlandse onderwijsbeleid uitdrukkelijk bevorderd als een conditie voor een sterker management, als een conditie voor het reëel uitoefenen van door beleidsruimtevergroting verkregen nieuwe bevoegdheden. In de Beleidsbrief *Sterke instellingen, verantwoordelijke overheid* van september 1999, wordt een pleidooi gehouden voor een balans tussen de kracht van instellingen en de kaderbiedende verantwoordelijkheid van de overheid. "Goede antwoorden op ontwikkelingen moeten vooral worden gegeven door de onderwijsinstellingen zelf: ze moeten worden gekenmerkt door bewegingsruimte, zelfstandigheid en vraaggericht zijn. Bewegingsruimte om te kunnen inspelen op ontwikkelingen. Zelfstandigheid, omdat alleen vanuit een sterke eigen positie richting kan worden gegeven aan ontwikkelingen. En vraaggericht in de zin van de aansluiting bij maatschappelijke behoeften. Dat wil zeggen, vooral zij zijn in staat flexibel en snel in te spelen op ontwikkelingen. Vooral zij kunnen maatwerk leveren. Zij zelf moeten tenslotte de kwaliteit leveren" (p. 9). Verderop in de

Beleidsbrief wordt gesproken van ‘publiek ondernemerschap’: “Van publiek gefinancierde instellingen wordt tegenwoordig ondernemingslust en een publieke spirit verwacht. Zij vervullen een maatschappelijke opdracht door op eigen initiatief in te spelen op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen. Ze moeten problemen die zich intern of in hun directe omgeving voordoen met voortvarendheid en creativiteit kunnen aanpakken, of het nu gaat om een school voor primair onderwijs of om een universiteit... Publiek ondernemerschap veronderstelt ruimte om eigen keuzen te maken. Instellingen moeten hun maatschappelijke taak verantwoord vorm kunnen geven. Het betekent dat instellingen kunnen meebeslissen over de besteding van (publieke) middelen, dat ze ruimte krijgen voor innovatie en profilering. Maar het betekent ook dat ze verantwoordelijkheid dragen voor het oplossen van problemen als onveiligheid en vandalisme in de schoolomgeving, vervangings- en wervingsproblemen van personeel et cetera” (p. 17). In de bve-sector functioneren ROC’s, AOC’s en vakscholen al een tijdje in deze richting. De vraag is wat ze ervan maken. Zijn het inderdaad instellingen met een evident publiek ondernemerschap? Wordt dat in de regio ook onderkend? Zijn er overduidelijke voorbeelden van bve-instellingen die aan het oplossen van problemen in de regio een belangrijke bijdrage leveren? Het interessante van de Beleidsbrief is dat er een positie wordt betrokken die aan scholen de ruimte laat om zich verder te ontwikkelen als centra van beleidsvorming met een eigen kring aan belanghebbenden. Hoe deze balans er dan precies uit gaat zien kan worden afgewacht. Maar in ieder geval is er geen ideologisch onvruchtbare positie betrokken. Bij een stellingname als deze hoort een instrumentarium. Daarover is nog wel wat discussie nodig. De resultaten van dit verkennend onderzoek leveren hier aan een bijdrage.

## Geraadpleegde literatuur

- Ax, J. (1993).  
Organisatiestructuur. In P.J.J. Stijnen e.a. (red). *Transformaties van schoolorganisaties*, pp. 92-118. Alphen aan de Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Ax, J. & J. Meijer (1997).  
Omgevingsbelangen en ROC's: een stakeholderbenadering. In B.W.M. Hövels, W.J. Nijhof, A.M.L. van Wieringen & M. van Dyck (red.). *Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie nader bekeken*. Jaarboek 1996 van het Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, pp. 219-255.  
's Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Bacharach, S.B., P. Bamberger. S.C. Conley & S. Bauer (1990).  
The dimensionality of decision participation in educational organization: the value of a Multi Domain Evaluative Approach. *Educational Administrative Quarterly*, 26 (2), pp. 126-167.
- Bloemarts, J.C.M.G. (1994).  
*Voor versterking van het gezag van de raad van commissarissen*. In I.W. Wildenberg & F.J.M. Zwetsloot (red.). *Naar een nieuwe machtsdeling in de Nederlandse vennootschap*, pp. 27-32.  
Deventer: Kluwer.
- Boerman P.L.J. & T.M. Becher (1997).  
Decentralized Decision Making and Organizational Effectiveness in Colleges for Vocational Education: A structural equation model for School Organization. *Educational research and Evaluation*, 3 (3), pp. 189-213.
- Buijs, D.C. (1998).  
Groningen 1998: 'Corporate Governance voor juristen'. *Ondernemingsrecht*, november 1998, pp. 6-11.
- Cameron, K. (1978).  
Measuring organizational effectiveness in institutions for higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23, pp. 604-634.
- Cameron K.S. & D.A. Whetten (1983).  
Organizational Effectiveness: One model or several. In K.S. Cameron & D.A. Whetten. *Organizational Effectiveness: A comparison of multiple methods*, pp.1-24.  
New York: Academic Press.
- Cheng Y.Ch. (1993).  
Profiles of organizational culture and effective schools. *School effectiveness and school improvement*, 4 (2), pp. 85-110.
- Clarkson, M.B.E. (1995).  
A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, vol. 20, no. 1, pp. 92-117.

- Cohen, M.D. & L.S. Sproull (eds.) (1995).  
*Organizational learning*.  
 Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creemers, B.P.M. (1994).  
 De realisatie van de kwaliteit van het onderwijs. In B.P.M. Creemers (red.). *Deregulering en de kwaliteit van het onderwijs*, pp. 67-79.  
 Groningen: RION.
- Inspectie van het Onderwijs (1999).  
*Onderwijsverslag over het jaar 1998*.  
 Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Kaplan, R. S. & D.P. Norton (1996).  
*The Balanced scorecard*.  
 Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kerklaan, L.A.F.M. e.a. (1996).  
*De cockpit van de organisatie*.  
 Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Levitt, B. & J.G. March (1995).  
 Organizational Learning. In M.D. Cohen & L.S. Sproull (eds). *Organizational learning*.  
 Thousand Oaks: Sage.
- Lysons (1990).  
 Art Dimensions and domains of organizational effectiveness in Australian higher education. *Higher education*, 20, pp. 287-300.
- Maassen, G.F. (1999).  
*An international comparison of corporate governance models*.  
 Rotterdam. Erasmus Universiteit.
- Majoor, D., J. Oers, C. van Rijbroek & J. Wolters (1996).  
*Kwaliteit op maat. Een instrument voor scholen in het voortgezet onderwijs*.  
 Den Haag: ABKO/VBKO.
- Min. OCenW (1999).  
*Sterke instellingen, verantwoordelijke overheid*. Brief over het onderwijsbeleid op de middellange en langere termijn.  
 Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Mintzberg, H. (1983).  
*Power in and around organizations*.  
 Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle & D.J. Wood (1997).  
 Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, vol. 22, no. 4, pp. 853-886.

- Mitroff, I. (1983).  
*Stakeholders of the organizational mind.*  
 San Francisco: Jossey-Bass.
- Moret, Ernst & Young (14 mei 1996).  
*Een onderzoek naar de financiële positie van de BVE-sector in 1994.*  
 Utrecht.
- Mouwen, K. & S. van Bijsterveld (1999).  
 De hybride universiteit in de praktijk. *Thema*, 2 - 99, pp. 16-22.
- Muijen, J.J. van (1994).  
*Organisatiecultuur en organisatieklimaat.*  
 Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Muijen, J.J. van, P. Koopman & K. de Witte (1996).  
*Focus op organisatiecultuur. Het concurrerende-waardenmodel en het meten en veranderen van organisatiecultuur.*  
 Schoonhoven: Academic Services.
- Rowley, T.J. (1997).  
 Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences, *Academy of management review*, vol. 22, no. 4, pp. 887-910.
- Scheerens, J. & R.J. Bosker (1997).  
*The foundations of Educational Effectiveness.*  
 Oxford: Pergamon.
- Schein, E.H. (1985).  
 How Culture Forms, Develops, and Changes In: Kilman, R.H. e.a. *Gaining Control of the Organizational Culture.*  
 San Francisco: Jossey-Bass.
- Shafritz, J.M. & J.S. Ott (1992).  
*Classics of Organization Theory.* Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Shedd J.B. & S.B. Bacharach.  
*Tangled Hierarchies.*  
 San Francisco: Jossey Bass.
- Sleegers, P.J.C. (1991).  
*School en beleidsvoering. Een onderzoek naar de relatie tussen het beleidsvoerend vermogen van scholen en het benutten van de beleidsruimte door scholen.*  
 Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Smart, J.C. & R.E. Hamm (1993).  
 Organizational culture and effectiveness in two-year colleges, *Research in higher education*, 34 (1993), pp. 95-106.
- Steers, R.M. (1975).  
 Problems in the Measurement of Organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20 (-), pp. 546-558.



- Uniken Venema, C.Ae. (1984).  
Raden van commissarissen en andere toezichtsstructuren in het Nederlandse recht. *De naamloze vennootschap*, 62, pp. 49-64.
- Venne, L.H.J. van de (1999).  
Een raamwerk voor het meten van de kwaliteit van schoolorganisaties. *NTOR*.
- Wersch, P. van (1979).  
*Democratisering van het bestuur van non-profit instellingen*.  
Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Wieringen van, A.M.L. (1996).  
Instellingen, besturen of regio's in het onderwijs? *Beleid en Maatschappij*, 23, nr. 2, pp. 75-85.
- Wieringen van, A.M.L. (1996).  
Effectiviteitscriteria voor scholen voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. In  
B.W.M. Hövels, W.J. Nijhof, A.M.L. van Wieringen & M. van Dyck (red.). *Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie nader bekeken*. Jaarboek 1996 van het Max Goote Kenniscentrum, pp. 157-182.  
's-Gravenhage: VUGA.
- Wildenberg, I.W. & Zwetsloot, F.J.M. (red.) (1994).  
*Naar een nieuwe machtsdeling in de Nederlandse vennootschap*.  
Deventer: Kluwer.

# Bijlage I

## De vragenlijst

De kwaliteit van het beroepsonderwijs in Nederland gaat bijna elk bedrijf en organisatie aan. De opleiding van goed gekwalificeerde mensen is van belang voor kleine en grote bedrijven en instellingen. Deze opleidingen voor het middelbaar beroepsonderwijs worden thans verzorgd door regionale opleidingscentra (ROC's). Er zijn in Nederland ongeveer vijftig van dergelijke instellingen met gemiddeld zo'n 10.000 cursisten. Deze ROC's verzorgen naast beroepsonderwijs ook onderwijs voor volwassenen. Het gaat bij elkaar om grote groepen jongeren en volwassenen die via deze ROC's, Agrarische opleidingscentra (AOC's) en Vakscholen worden opgeleid. In feite heeft iedere Nederlander en elk Nederlands bedrijf of instelling belang bij het goed functioneren van de ROC's/AOC's/Vakscholen. De vraag is nu wanneer een ROC/AOC/Vakschool goed functioneert? Aan welke maatstaven moet een ROC/AOC/Vakschool voldoen om te kunnen zeggen: de instelling functioneert goed?

Verschillende belanghebbenden zullen verschillende kwaliteitsmaatstaven aanleggen. Voor een klein bedrijf is een goed ROC iets anders dan voor een regionaal politiekorps of een RIAGG. Iedere belanghebbende kijkt vanuit het eigen perspectief naar het functioneren van een ROC. Bij elkaar genomen vormen al deze perspectieven de kaart aan kwaliteitsmaatstaven waaraan een ROC moet voldoen.

Om deze kwaliteitsmaten te achterhalen doet het Max Goote Kenniscentrum voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie van de Universiteit van Amsterdam een onderzoek naar kwaliteitscriteria van ROC's, AOC's en Vakscholen. De doelstelling van het onderzoek is om een lijst met kwaliteitscriteria voor ROC's, AOC's en Vakscholen op te stellen.

U bent een van de interne of externe belanghebbenden van een ROC, een AOC of een Vakschool. Daarom willen wij u vragen om uw medewerking te verlenen aan dit onderzoek door de vragenlijst in te vullen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer *dertig minuten*. De vragenlijst is als volgt opgebouwd: Na enkele introducerende vragen leggen we u een aantal kwaliteitscriteria voor. We willen u vragen om aan te geven hoeveel belang u *vanuit uw positie* hecht aan deze kwaliteitscriteria. Vervolgens vragen we u om aan te geven of de mening van belanghebbenden van een ROC/AOC/Vakschool belangrijk is. Daaropvolgend wordt u gevraagd u te verplaatsen in de rol van andere belanghebbenden van ROC's/AOC's. Wat denkt u dat zij belangrijk vinden en in welke mate vindt u de inbreng van deze belanghebbenden belangrijk? We eindigen de vragenlijst met enkele aanvullende gegevens. De vragenlijsten zullen geheel anoniem verwerkt worden.

In de vragenlijst zal alleen gesproken worden over een ROC. Hier worden tevens de AOC's en Vakscholen mee bedoeld.

## I      **Introductie**

- 1      Bij welke organisatie bent u werkzaam?  
.....
- 2      Wat is uw functie?  
.....
- 3      Met welk ROC heeft u contact (kunt u er één noemen)?  
.....
- 4      Hoe frequent is het contact met dit ROC?
  - minstens een keer per maand
  - minstens een keer per halfjaar
  - minstens een keer per jaar
  - minder dan een keer per jaar
  - geen contact
- 5      Wordt uw organisatie beïnvloed door beslissingen van een (of meerdere) ROC?
  - ja
  - nee
- 6      Beïnvloedt uw organisatie de inhoud of werkwijze van een (of meerdere) ROC's?
  - ja
  - ja, enigszins
  - nee
- 7      Wat is uw mening over de kwaliteit van het contact met het ROC?  
Het contact is:
  - niet van toepassing
  - slecht
  - matig
  - voldoende
  - goed
  - zeer goed



- 6 ... er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan de begeleiding van leerlingen die minder goed mee kunnen komen.
- 7 ... er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan de preventie van criminaliteit.
- 8 ... het ROC intensief contact onderhoudt met de ouders van leerlingen.
- 9 ... er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan het welzijn van het personeel.
- 10 ... er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan het welzijn van de leerlingen/cursisten.
- 11 ... het ROC mensen uit etnische minderheidsgroepen extra begeleiding biedt.

### **Instream en aannamebeleid van een ROC**

*Vanuit mijn positie bezien is het ..... dat ...*

- 12 ... het ROC meisjes probeert aan te trekken voor de technische opleidingen.
- 13 ... het ROC de deelname van ouderen aan de opleidingen bevordert.
- 14 ... het ROC mogelijkheden biedt voor herintreders om opleidingen te volgen.
- 15 ... het ROC leerlingen met havo-niveau onderwijsmogelijkheden biedt.
- 16 ... het ROC leerlingen zonder vmbo (voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs) onderwijsmogelijkheden biedt.

### **Onderwijsinhoudelijke resultaten van een ROC**

*Vanuit mijn positie bezien is het ..... dat ...*

- 17 ... het ROC voor ten minste 25% van de leerlingen een voorbereiding op vervolgonderwijs is.
- 18 ... het ROC goed is beoordeeld door de inspectie.
- 19 ... Leerlingen/cursisten binnen de gestelde tijd het diploma behalen.
- 20 ... er sprake is van doorstroming vanuit de volwasseneneducatie naar het beroepsonderwijs.
- 21 ... het ROC zorg draagt voor een goede stageplaats en goede stagebegeleiding binnen het opleidingstraject.
- 22 ... de leerlingen zich veilig voelen.
- 23 ... de leerlingen tevreden zijn.
- 24 ... een afgestudeerde van het ROC snel passend werk vindt.
- 25 ... het ROC zorgt voor een goede aansluiting op een vervolgonderwijsopleiding.
- 26 ... het ROC van zijn leerlingen weerbare en mondige burgers maakt, die verantwoordelijkheden nemen in het maatschappelijk leven.

### **Financiële resultaten van een ROC**

*Vanuit mijn positie bezien is het ..... dat ...*

- 27 ... het ROC in financieel opzicht goede resultaten boekt.
- 28 ... het ROC jaarlijks een sluitende exploitatie heeft (als de uitgaven gelijk zijn aan de inkomsten).
- 29 ... het ROC vooraf bekend maakt hoeveel kosten worden gedragen door de leerling en hier wordt dan niet meer van afgeweken.
- 30 ... het ROC een behoorlijk eigen vermogen heeft om risico's op te vangen en voor nieuwe voorzieningen.
- 31 ... het ROC in staat is om eigen middelen te verwerven uit contractactiviteiten.

### **Regionale betekenis van een ROC**

*Vanuit mijn positie bezien is het ..... dat ...*

- 32 ... het ROC contacten onderhoudt met het lokale midden- en kleinbedrijf (MKB) waarbij kennis wordt uitgewisseld.
- 33 ... praktijkdocenten vanuit het bedrijfsleven worden ingezet.
- 34 ... de instelling sterk gericht is op het systematisch signaleren van nieuwe ontwikkelingen en trends in de samenleving.
- 35 ... het ROC bijdraagt aan een goed regionaal vestigingsklimaat voor bedrijven.
- 36 ... het ROC actief participeert in innovatieoverdracht binnen de regio.
- 37 ... het ROC geregeld onder doelgroepen inventariseert wat de wensen en behoeftes zijn.
- 38 ... het ROC zorgt voor een goede afstemming tussen de inhoud van het studieprogramma en de wensen vanuit het regionale bedrijfsleven.
- 39 ... het ROC opleidingen en trainingen verzorgt voor afgestudeerden.
- 40 ... het ROC de rol van een 'community college' op zich neemt (een breed georiënteerde onderwijsinstelling met taken zoals kinderopvang, bibliotheek en senioreducatie).

### **Personeelsbeleid van een ROC**

*Vanuit mijn positie bezien is het ..... dat ...*

- 41 ... het management van het ROC stelling neemt bij conflictsituaties tussen het personeel en de student.
- 42 ... de docenten van elkaar leren door middel van onderlinge consultatie.
- 43 ... de docenten van een ROC bereid zijn om activiteiten uit te voeren die niet direct te maken hebben met de functieomschrijving.
- 44 ... er voortgaande kwalificatiemogelijkheden zijn voor docenten.
- 45 ... de docent aandacht heeft voor sociaal zwakke leerlingen.
- 46 ... de docent aandacht heeft voor leerlingen die zich bezighouden met criminele activiteiten.

- 47 ... het ROC periodiek met behulp van een enquête meet of het personeel tevreden is.
- 48 ... er periodiek functioneringsgesprekken plaats vinden met al het personeel van het ROC.
- 49 ... er periodiek beoordelingsgesprekken plaats vinden met al het personeel van het ROC.
- 50 ... het ROC de voorwaarden zoals gesteld in de CAO strikt uitvoert.
- 51 ... er bekend is welke kwalificaties en ervaring de docenten hebben.
- 52 ... de docent extra aandacht heeft voor leerlingen afkomstig uit de groep van etnische minderheden.
- 53 ... vakinhoudelijke veranderingen snel in het curriculum worden opgenomen.

### **Doelen van een ROC**

*Vanuit mijn positie bezien is het ..... dat ...*

- 54 ... het ROC met behulp van enquêtes periodiek onderzoek doet naar de tevredenheid van externe belanghebbenden.
- 55 ... het ROC meet in hoeverre de doelen van het ROC gerealiseerd zijn of worden.
- 56 ... het ROC voor de beleidsontwikkeling gebruikmaakt van onderzoeksgegevens over de tevredenheid van het bedrijfsleven.
- 57 ... het ROC in staat is de verschillende betrokken instanties en partijen in balans te houden en te voorkomen dat een bepaald belang teveel gaat overheersen.
- 58 ... het ROC maatschappelijke behoeften signaleert en haar beleid daaraan aanpast.
- 59 ... het ROC regelmatig met verschillende externe belanghebbenden gesprekken voert over het onderwijs.

### **Beleid en organisatie van een ROC**

*Vanuit mijn positie bezien is het ..... dat ...*

- 60 ... er binnen het ROC sprake is van inzicht in sterke en zwakke punten van de eigen organisatie.
- 61 ... er binnen het ROC overeenstemming bestaat over de doelen.
- 62 ... Het ROC investeert in het periodiek up-to-date houden van materiële voorzieningen (bijvoorbeeld onderwijsruimtes, apparatuur en de inventaris).
- 63 ... personeelsleden invloed uit kunnen oefenen op het beleid.
- 64 ... docenten binnen de vakdisciplines/opleidingen frequent overleg plegen.
- 65 ... docenten tussen de vakdisciplines/opleidingen frequent overleg plegen.
- 66 ... overig personeel (ander personeel dan docenten) frequent overleg pleegt.

### III

#### Van welke belanghebbenden van een ROC is de mening belangrijk?

Er is sprake van interne en externe belanghebbenden van een ROC. Een gedeelte van deze belanghebbenden treft u aan in onderstaand schema. Niet alle belanghebbenden hebben evenveel invloed op de kwaliteit van een ROC. Bovendien zijn de verlangens van bepaalde belanghebbenden minder urgent dan de verlangens van andere belanghebbenden. Aan u wordt gevraagd om aan te geven of de verlangens van de genoemde partijen *belangrijk* zijn en of de belangen van de genoemde partijen *urgent* zijn. Indien u denkt dat een verlangen van een bepaalde partij belangrijk is, dan streept u hoog aan. Indien u denkt dat een verlangen van een bepaalde partij niet belangrijk is, dan streept u laag aan.

Vervolgens kunt u aangeven of een verlangen van een bepaalde partij al dan niet urgent is. Een urgent verlangen wordt hier gezien als een verlangen om snel ergens iets aan te doen. Het kan natuurlijk zo zijn dat iets belangrijk is, maar dat het geen haast heeft. Iets is dan belangrijk maar in mindere mate urgent. Indien u vindt dat een verlangen van een bepaalde partij urgent is, dan streept u hoog aan. Indien u vindt dat een verlangen van een bepaalde partij niet urgent is, dan streept u laag aan.

---

Belanghebbenden buiten een ROC	Belangrijkheid		Urgentie		Weet niet
	Laag	Hoog	Laag	Hoog	

---

MKB-Nederland

KvK

Regionaal politiekorps

RBA

Brancheorganisatie (bijv. BOVAG)

Consumentenbond

VNO/NCW

Onderwijsvakbonden

Inspectie

Lerarenopleidingen (bijv. PTH)

OCenW

Directie OCenW

Paepon

Toeleverende school (zoals mavo)

Vervolgopleiding (zoals hbo)

LAKS

LOB's



#### IV **Wat vinden andere belanghebbenden van de kwaliteit van een ROC?**

Niet alle belanghebbenden vinden hetzelfde belangrijk als het gaat om de kwaliteit van een ROC. Wij willen u vragen om u te *verplaatsen in de rol van de andere belanghebbenden* en aan te geven welke van de vier door ons gekozen criteria naar uw mening het meest belangrijk is voor de verschillende andere belanghebbenden. Het is de bedoeling dat u *één streepje per rij* zet...

##### Criteria

---

Dat gediplo- meerden van het ROC <i>snel</i> <i>werk</i> vinden	Dat de taken en de <i>interne</i> <i>procedures</i> van het ROC duidelijk zijn voor de werknemers	Dat het ROC gericht is op het signaleren van <i>nieuwe</i> <i>marktontwik-</i> <i>kelingen</i>	Dat het ROC <i>leraren</i> aan zich weet te <i>binden</i>	Weet ik niet
--	---	---	--	--------------

---

##### Belanghebbenden

KvK  
VNO/NCW  
Regionaal politiekorps  
RBA  
Brancheorganisatie  
(bijv. BOVAG)  
Consumentenbond  
MKB-Nederland

---

#### V **Enkele aanvullende gegevens**

1 Wat is uw leeftijd?

- jonger dan 25 jaar
- tussen de 25 en de 35 jaar
- tussen de 36 en de 45 jaar
- tussen de 46 en de 50 jaar
- ouder dan 50 jaar

2 Bent u een man of een vrouw?

- man
- vrouw

3 Wat is uw hoogst behaalde diploma?

- wo
- hbo
- mbo
- vwo
- havo
- mavo
- anders namelijk .....

4 Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst? U kunt uw opmerkingen, aanmerkingen, aanbevelingen, kritiek enz. op de volgende stippellijnen schrijven

.....

.....

.....

.....

.....

*Wij willen u bij voorbaat hartelijk danken voor uw medewerking!*

---

U kunt de vragenlijst retourneren in de bijgesloten grote antwoordenvelop. Mocht u interesse hebben in een samenvatting van de uitkomsten van het onderzoek, dan kunt u het volgende adresstrookje invullen en retourneren in de bijgesloten kleine enveloppe . Wij sturen u dan zo spoedig mogelijk de resultaten toe.

---



---

**Ja, ik wil graag op de hoogte gebracht worden van de uitkomsten van het onderzoek**

Naam: .....

Adres: .....

Postcode: .....

Plaats: .....

---

## Bijlage II

### Stelling 1 tot en met 66

In deze bijlage wordt de tabel getoond die behoort bij deel twee van de vragenlijst. In dit deel wordt de volgende vraag gesteld: 'Wat is vanuit uw positie bezien belangrijk als we spreken van een kwalitatief goed ROC?' De respondenten hebben een antwoord kunnen geven door op een vijfpuntsschaal, variërend van geen belang tot van groot belang, te scoren op een groot aantal stellingen die betrekking hebben op de kwaliteit van een ROC.

In het onderzoeksrapport wordt een overzicht gegeven van de gemiddelde score van de respondenten en de totaalscore op de stellingen. In de volgende tabel wordt een gedetailleerd beeld gegeven van de score die de respondenten hebben toegekend aan de verschillende stellingen.

Tabel III-a De zesenzestig stellingen

Stelling	Van geen belang		Van weinig belang		Enigszins van belang		Van meer belang		Van groot belang		Gem.	Standaard deviatie	Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			N	%
	S1	-		5	(5,3)	15	(15,8)	56	(58,9)	19			(20)	3,94
S2	-		1	(1)	4	(4,2)	46	(47,9)	45	(46,9)	4,41	,63	96	
S3	-		2	(2,1)	12	(12,5)	49	(51)	33	(34,3)	4,18	,73	96	
S4	-		6	(6,3)	18	(18,8)	54	(56,3)	18	(18,8)	3,88	,78	96	
S5	7	(7,4)	36	(37,9)	36	(37,9)	13	(13,7)	3	(3,2)	2,67	,92	95	
S6	-		-		12	(12,5)	37	(38,5)	47	(49)	4,36	,7	96	
S7	2	(2,1)	12	(12,5)	29	(30,2)	37	(38,5)	16	(16,7)	3,55	,98	96	
S8	8	(8,4)	10	(10,5)	29	(30,5)	38	(40)	10	(10,5)	3,34	1,08	95	
S9	-		10	(10,6)	21	(22,3)	49	(52,1)	14	(14,9)	3,71	,85	94	
S10	-		2	(2,1)	15	(16)	53	(56,4)	24	(25,5)	4,05	,71	94	
S11	1	(1,1)	8	(8,4)	20	(21,1)	44	(46,3)	22	(23,2)	3,82	,92	95	
S12	5	(5,3)	9	(9,5)	20	(21,1)	34	(35,8)	27	(28,4)	3,73	1,13	95	
S13	3	(3,2)	12	(12,6)	22	(23,2)	39	(41,1)	19	(20)	3,62	1,04	95	
S14	1	(1,0)	4	(4,2)	15	(15,6)	43	(44,8)	33	(34,4)	4,07	,87	96	
S15	5	(5,3)	6	(6,3)	18	(18,9)	52	(54,7)	14	(14,7)	3,67	,98	95	
S16	2	(2,1)	7	(7,4)	12	(12,6)	37	(38,9)	37	(38,9)	4,05	1	95	
S17	8	(8,5)	14	(14,9)	32	(34)	28	(29,8)	12	(12,8)	3,23	1,12	94	
S18	1	(1,1)	7	(7,4)	17	(17,9)	47	(49,5)	23	(24,2)	3,88	,9	95	

S19	1	(1,1)	4	(4,3)	15	(16,1)	43	(46,2)	30	(32,3)	4,04	,87	93
S20	3	(3,2)	7	(7,4)	15	(15,8)	39	(41,1)	31	(32,6)	3,93	1,03	95
S21	-		3	(3,2)	7	(7,4)	35	(36,8)	50	(52,6)	4,39	,76	95
S22	1	(1,1)	3	(3,2)	24	(25,5)	45	(47,9)	21	(22,3)	3,87	,83	94
S23	-		1	(1,1)	23	(24,2)	46	(48,4)	25	(26,3)	4	,74	95
S24	-		-		9	(9,4)	43	(44,8)	44	(45,8)	4,36	,65	96
S25	1	(1,1)	7	(7,6)	13	(14,1)	46	(50)	25	(27,2)	3,95	,91	92
S26	-		3	(3,2)	19	(20)	50	(52,6)	23	(24,2)	3,98	,76	95
S27	7	(7,4)	15	(15,8)	26	(27,4)	38	(40)	9	(9,5)	3,28	1,08	95
S28	7	(7,4)	14	(14,7)	22	(23,2)	40	(42,1)	12	(12,6)	3,38	1,11	95
S29	9	(9,5)	13	(13,7)	10	(10,5)	47	(49,5)	16	(16,8)	3,51	1,2	95
S30	6	(6,4)	12	(12,8)	30	(31,9)	33	(35,1)	13	(13,8)	3,37	1,08	94
S31	8	(8,4)	14	(14,7)	25	(26,3)	40	(42,1)	8	(8,4)	3,27	1,09	95
S32	1	(1,0)	3	(3,1)	9	(9,4)	34	(35,4)	49	(51)	4,32	,85	96
S33	-	3	(3,2)		11	(11,6)	46	(48,4)	35	(36,8)	4,19	,76	95
S34	-	5	(5,3)		13	(13,7)	38	(40)	39	(41,1)	4,17	,86	95
S35	7	(7,4)	10	(10,5)	26	(27,4)	31	(32,6)	21	(22,1)	3,52	1,17	95
S36	5	(5,3)	10	(10,5)	24	(25,3)	31	(32,6)	25	(26,3)	3,64	1,14	95
S37	-	5	(5,2)		10	(10,4)	46	(47,9)	35	(36,5)	4,16	,81	96
S38	1	(1,0)	8	(8,3)	6	(6,3)	29	(30,2)	52	(54,2)	4,28	,98	96
S39	5	(5,3)	12	(12,6)	25	(26,3)	39	(41,1)	14	(14,7)	3,47	1,06	95
S40	7	(7,4)	20	(21,3)	34	(36,2)	20	(21,3)	13	(13,8)	3,13	1,13	94
S41	8	(8,6)	17	(18,3)	18	(19,4)	41	(44,1)	9	(9,7)	3,28	1,14	93
S42	4	(4,3)	12	(12,9)	17	(18,3)	39	(41,9)	21	(22,6)	3,66	1,1	93
S43	3	(3,2)	6	(6,5)	20	(21,5)	48	(51,6)	16	(17,2)	3,73	,93	93
S44	1	(1,1)	3	(3,2)	12	(12,9)	56	(60,2)	21	(22,6)	4	,77	93
S45	-	4	(4,3)		20	(21,5)	50	(53,8)	19	(20,4)	3,9	,77	93
S46	3	(3,2)	12	(12,9)	32	(34,4)	34	(36,6)	12	(12,9)	3,43	,98	93
S47	8	(8,7)	11	(12)	33	(35,9)	32	(34,8)	8	(8,7)	3,23	1,06	92
S48	6	(6,5)	14	(15,2)	16	(17,4)	29	(31,5)	27	(29,3)	3,62	1,24	92
S49	8	(8,8)	15	(16,5)	17	(18,7)	30	(33)	21	(23,1)	3,45	1,26	91
S50	8	(8,7)	19	(20,7)	22	(23,9)	30	(32,6)	13	(14,1)	3,23	1,19	92
S51	3	(3,3)	3	(3,3)	12	(13,2)	46	(50,5)	27	(29,7)	4	,93	91
S52	1	(1,1)	7	(7,5)	25	(26,9)	42	(45,2)	18	(19,4)	3,74	,9	93
S53	1	(1,1)	4	(4,3)	12	(12,8)	46	(48,9)	31	(33,0)	4,09	,85	94
S54	2	(2,1)	2	(2,1)	13	(13,8)	54	(57,4)	23	(24,5)	4	,82	94
S55	-	2	(2,1)		11	(11,7)	46	(48,9)	35	(37,2)	4,21	,73	94
S56	-	2	(2,1)		7	(7,4)	55	(58,5)	30	(31,9)	4,2	,67	94
S57	2	(2,1)	7	(7,4)	26	(27,7)	42	(44,7)	17	(18,1)	3,69	,93	94
S58	1	(1,1)	3	(3,2)	18	(18,9)	51	(53,7)	22	(23,2)	3,95	,8	95

S59	-	1	(1,1)	7	(7,4)	53	(55,8)	34	(35,8)	4,26	,64	95	
S60	-	2	(2,2)	8	(8,7)	50	(54,3)	32	(34,8)	4,22	,69	92	
S61	2	(2,2)	1	(1,1)	12	(12,9)	50	(53,8)	28	(30,1)	4,09	,82	93
S62	-	2	(2,2)	6	(6,5)	56	(60,2)	29	(31,2)	4,2	,65	93	
S63	4	(4,3)	13	(14,1)	29	(31,5)	36	(39,1)	10	(10,9)	3,38	1	92
S64	4	(4,3)	5	(5,4)	18	(19,6)	41	(44,6)	24	(26,1)	3,83	1,02	92
S65	4	(4,3)	7	(7,6)	28	(30,4)	35	(38)	18	(19,6)	3,61	1,03	92
S66	7	(7,6)	15	(16,3)	32	(34,8)	27	(29,3)	11	(12)	3,22	1,1	92

Uit de tabel blijkt dat de respondenten geen van de stellingen overwegend ónbelangrijk vinden voor een kwalitatief goed ROC (geen gemiddelden lager dan 2). Bijna niemand noemt 'van geen belang' bij een stelling. Het hoogste percentage van de bevrageden dat intekent op 'van groot belang' is gevonden bij stelling 21. Meer dan de helft (53%) van de bevrageden vindt stelling 21, dat 'het ROC zorg draagt voor een goede stageplaats en goede stagebegeleiding binnen het opleidingstraject', van groot belang. Het hoogste aantal respondenten dat ingetekend heeft op 'van geen belang' is negen respondenten, met een percentage van bijna 10% van alle respondenten. Dit betekent dat iets minder dan 10% van de bevrageden het voor de kwaliteit van een ROC niet van belang vindt dat 'het ROC vooraf bekend maakt hoeveel kosten worden gedragen door de leerling en dat hier dan niet meer van afgeweken wordt'. De rest van de 66 stellingen wordt door de respondenten over het algemeen belangrijk gevonden voor de kwaliteit van een ROC.

Als we naar de *gemiddelden* in de tabel kijken blijkt dat het hoogste gemiddelde gevonden wordt bij stelling 2, stelling 6, stelling 21, stelling 24 en stelling 32. Kijkend naar de stellingen in de vragenlijst impliceert dit dat de respondenten het voor de kwaliteit van een ROC belangrijk vinden 'dat er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan sociale vaardigheden', 'dat er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan de begeleiding van leerlingen die minder goed mee kunnen komen', 'dat het ROC zorg draagt voor een goede stageplaats en goede stagebegeleiding binnen het opleidingstraject', 'dat een afgestudeerde van een ROC snel werk vindt' en 'dat het ROC contacten onderhoudt met het lokale MKB waarbij kennis wordt uitgewisseld'. De laagste gemiddelden worden gevonden bij stelling 5, stelling 40, stelling 47 en stelling 50. Dit impliceert dat de respondenten het voor de kwaliteit van een ROC het minst van belang vinden 'dat er binnen het ROC aandacht besteed wordt aan kunst en cultuur', 'dat het ROC de rol van een 'community college' op zich neemt', 'dat het ROC periodiek met behulp van een enquête meet of het personeel tevreden is' en 'dat het ROC de voorwaarden zoals gesteld in de ROC strikt uitvoert'.

## Bijlage III

### Factormatrix componenten 1 tot en met 8

Tabel III-a De geroteerde componentenmatrix

	Component							
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8*
S1	-,150	-,177	-,142	,777	,040	,175	,115	,008
S2	,023	,120	,061	,617	-,252	-,101	,021	,285
S3	-,040	,088	,162	,703	-,211	-,146	-,164	,294
S4	-,056	,029	,444	,262	-,011	-,085	,407	-,070
S5	,182	-,089	-,040	,539	-,040	,040	,265	-,176
S6	-,049	-,065	,375	,052	,047	-,118	,149	,594
S7	,133	-,052	-,156	,627	,372	,080	,150	,055
S8	,019	-,037	-,006	,588	-,050	,117	,526	-,104
S9	,294	-,083	,165	,227	,128	,309	,156	,239
S10	,202	,017	,291	,349	-,170	-,013	,071	,534
S11	-,048	-,030	,593	-,064	-,012	-,294	,171	,236
S12	-,194	,131	,397	,188	,074	,351	,351	-,149
S13	-,104	,050	,619	-,131	,128	,467	-,126	,041
S14	-,102	,228	,563	-,031	,114	,456	-,338	,079
S15	,169	,128	-,094	,138	,036	,601	,063	-,115
S16	-,033	,217	,479	-,018	-,009	,157	,219	,272
S17	,132	,163	,078	,246	,261	,087	,618	-,010
S18	-,115	-,102	,122	,135	,242	,333	,032	,329
S19	,029	-,208	-,108	,072	,315	,006	,143	,569
S20	-,013	,230	,438	-,322	,168	,294	,225	,228
S21	-,138	,000	,190	-,110	-,060	,470	,096	,463
S22	,309	,061	,150	,457	,181	,019	-,139	,526
S23	,167	,285	,019	,055	,089	-,178	,077	,586
S24	-,148	,107	,127	,037	-,005	,191	-,035	,610
S25	,170	,168	,145	-,002	,153	,456	,459	,090
S26	,105	,026	,160	,629	-,018	,311	,117	,249
S27	,312	-,025	-,057	,164	,150	,050	,661	,177
S28	,364	-,183	-,158	,227	,379	,289	,463	,191
S29	,325	-,544	,116	,127	,218	,114	,310	,071

S30	,272	,136	-,013	,002	,059	,087	,613	,293
S31	,276	,181	-,001	-,045	-,186	,160	,413	,376
S32	-,062	,702	-,064	,114	,146	,116	,073	,271
S33	-,173	,472	-,105	,043	,141	,414	-,189	,173
S34	,125	,746	,056	-,001	,144	,144	,214	,091
S35	-,189	,656	,136	-,008	,039	,099	,255	-,130
S36	-,005	,794	,131	-,157	,157	,134	,181	-,044
S37	,123	,475	,315	-,118	,230	,081	-,160	,051
S38	-,070	,496	-,043	,093	,419	-,056	-,122	,041
S39	,083	,224	-,035	,098	,056	,550	,178	,011
S40	,134	-,044	,653	-,133	,278	,120	-,129	-,014
S41	,441	-,415	,156	,360	,155	-,063	,209	-,099
S42	,734	-,037	,200	,002	,087	,131	,254	-,080
S43	,526	-,026	-,054	-,052	,084	,411	,015	-,009
S44	,482	-,081	,059	,045	,105	,529	,113	,099
S45	,197	-,179	,648	,184	-,015	-,198	-,109	,347
S46	,108	-,160	,494	,416	,283	,067	,032	-,024
S47	,642	-,028	-,213	-,003	,165	-,052	,186	,170
S48	,857	-,052	,077	,140	,116	-,055	-,189	,008
S49	,844	-,014	,071	,218	,100	-,043	-,078	-,034
S50	,660	-,135	,183	,178	-,084	,091	,024	,107
S51	,657	-,009	,110	,105	,205	,355	-,160	,214
S52	,071	,166	,758	,112	-,211	-,101	,019	,107
S53	,267	,438	-,030	,048	,015	,559	,077	-,107
S54	-,016	,265	-,044	-,027	,639	-,075	,220	,162
S55	,200	,094	,237	,064	,518	-,139	,200	,054
S56	,191	,343	-,021	,003	,698	,156	,034	,015
S57	,145	,158	,180	-,101	,500	,258	,026	-,040
S58	,192	,248	,164	-,202	,491	,106	-,020	-,096
S59	-,088	,449	,092	-,119	,430	,077	-,041	-,111
S60	,498	-,114	-,033	,039	,594	,056	,022	,232
S61	,411	-,255	-,044	,248	,540	,125	,252	-,014
S62	,309	,150	-,037	-,091	,523	,329	,022	,232
S63	,815	-,067	-,055	-,136	,170	,041	,236	-,119
S64	,847	-,003	-,147	-,021	,171	,063	,076	-,023
S65	,893	,179	-,069	-,110	,018	,041	,199	-,003
S66	,819	,014	,064	-,004	-,006	-,017	,271	-,034

---



\* C1 = personeelsontwikkeling/HRM; C2 = partnerschap met de omgeving; C3 = gemeenschapsvoorziening; C4 = socialiserend aspect; C5 = moderne organisatie; C6 = actueel onderwijs; C7 = resultaat; C8 = leerling-resultaatgerichtheid.

De ladingen op de stellingen binnen de componenten zijn als relevant gezien als zij hoger zijn dan ,4. Sommige stellingen zijn na overweging van relevantie voor de groep al dan niet meegenomen in verdere analyse. De PCA laat zien dat de eerste component, bestaande uit veertien stellingen (stelling 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 60, 63, 64, 65 en stelling 66) een eigenwaarde heeft van 11,9 en dat deze component 13,3% van de variantie verklaart. Component 2 bestaat uit negen stellingen, heeft een eigenwaarde van 6,8 en verklaart samen met de eerste component 20.5% van de variantie. Component 3 bestaat uit tien stellingen en heeft een eigenwaarde van 5,3. De eerste drie componenten verklaren 27,4% van de variantie. Component 4 bestaat uit negen stellingen en heeft een eigenwaarde van 3,9. Samen met de eerdere componenten verklaart deze 34,2% van de variantie. Component 5 bestaat uit tien stellingen en heeft een eigenwaarde van 2,8. Samen met de eerste vier componenten verklaart deze 41% van de variantie. Component 6 bestaat uit tien stellingen en heeft een eigenwaarde van 2,7. Tot en met component 6 verklaren de componenten samen 47% van de variantie. Component 7 bestaat uit zes stellingen en heeft een eigenwaarde van 2,6. De variantie wordt voor 53% verklaard door de zeven componenten. De achtste component bestaat uit zeven stellingen en heeft een eigenwaarde van 2,3. De acht componenten samen verklaren 58% van de totale variantie. In de volgende tabellen laten we de verdeling over de componenten zien van de respondenten naar leeftijd, geslacht en opleiding.

**Tabel III-b De verdeling van de respondenten voor wat betreft leeftijd over de componenten 1tot en met 8**

Componenten	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
< 45 jaar	36 (43,9)	39 (42,9)	38 (41,8)	38 (43,2)	38 (42,7)	36 (41,4)	37 (42,5)	38 (43,2)
> 46 jaar	46 (56,1)	52 (57,1)	53 (58,2)	50 (56,8)	51 (57,3)	51 (58,6)	50 (57,5)	50 (56,8)
Totaal	82 (100)	91 (100)	91 (100)	88 (100)	89 (100)	87 (100)	87 (100)	88 (100)

Uit de tabel valt af te lezen dat de respondenten die gescoord hebben op de componenten C1 tot en met C8 voor het grootste gedeelte ouder zijn dan 46 jaar.

**Tabel III-c De verdeling van de respondenten voor wat betreft sekse met betrekking tot de score op de componenten 1 t/m 8**

Componenten	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Man	67 (83,8)	74 (83,1)	74 (83,1)	71 (82,6)	72 (82,8)	70 (82,4)	71 (83,5)	71 (82,6)
Vrouw	13 (16,3)	15 (16,9)	15 (16,9)	15 (17,4)	15 (17,2)	15 (17,6)	14 (16,5)	15 (17,4)
Totaal	80 (100)	89 (100)	89 (100)	86 (100)	82 (100)	85 (100)	85 (100)	86 (100)

Uit de tabel valt af te lezen dat voor alle acht de componenten geldt dat de groep respondenten die scoort op de component voor meer dan 80% bestaat uit mannen. Uiteraard omdat het geheel aan respondenten voor het grootste gedeelte uit mannen bestaat. Bij C1 zijn 67 van de 80 personen van het mannelijk geslacht. Dit is bijna 84% van het totaal aantal respondenten. Bij C2 zijn 74 van de 89 personen van het mannelijk geslacht. Dit is bijna 84% van het aantal mensen dat gescoord heeft op stellingen binnen component 2. Voor C3 geldt hetzelfde. Voor wat betreft C4 hebben 71 mannen (bijna 83%) en 15 vrouwen (iets meer dan 17%) gescoord op stellingen binnen C4. Voor C5 geldt dat er 72 mannen (bijna 83%) en 15 vrouwen (iets meer dan 17%) hebben gescoord op stellingen binnen C5. Iets meer dan 82% van de respondenten die op C6 hebben gescoord is van het mannelijk geslacht. Bijna 18% van de respondenten die op C6 hebben gescoord zijn vrouwen. Voor C7 geldt dat bijna 84% van de respondenten die scoren op C7 van het mannelijk geslacht is, en bijna 17% is van het vrouwelijk geslacht. Bijna 83% van de respondenten die op C8 gescoord hebben is een man. Iets meer dan 17% van de respondenten die gescoord hebben op C8 is een vrouw.

**Tabel III-d De verdeling van de proefpersonen voor wat betreft opleiding met betrekking tot de score op de componenten 1 t/m 8?**

Componenten	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Wo	40 (50)	45 (50,6)	45 (50,6)	42 (48,8)	43 (49,4)	42 (49,4)	42 (49,4)	43 (50)
Hbo	35 (43,8)	38 (42,7)	38 (42,7)	38 (44,2)	38 (43,7)	38 (44,7)	38 (44,7)	37 (43)
Overig	5 (6,2)	6 (6,7)	6 (6,7)	6 (7)	6 (6,9)	5 (5,9)	5 (5,9)	6 (7)
Totaal	80 (100)	89 (100)	89 (100)	86 (100)	87 (100)	85 (100)	85 (100)	86 (100)

Uit de tabel valt af te lezen dat voor alle componenten geldt dat de grootste groep respondenten die gescoord hebben op de componenten 1 tot en met 8 wetenschappelijk onderwijs genoten heeft. Meer dan de helft van de respondenten heeft een diploma op het niveau van wetenschappelijk onderwijs. Minder dan de helft heeft een hbo-diploma. Een klein gedeelte van de groep respondenten heeft overig onderwijs genoten. Hierbij hoort bijvoorbeeld het mbo- of vwo-diploma.

## Bijlage IV

### Aanvullende gegevens

Voor de antwoorden op de vraag naar aanvullend commentaar van de respondenten, in de vragenlijst bij deel V, onder de noemer 'enkele aanvullende gegevens' is de volgende onderverdeling gemaakt: communicatie intern, interne organisatie & beleid, onderwijsgebied, communicatie extern en klantenaspect. De antwoorden van de respondenten zijn onder deze categorieën geplaatst. In de tabellen behorende bij deze bijlage wordt getoond hoe de spreiding van de respondenten is over de categorieën.

### Enkele voorbeelden

Voorbeelden van opmerkingen onderverdeeld bij de noemer *communicatie intern* zijn 'de interne organisatie is van menig ROC een rommeltje met veel slechte gevolgen voor het beleid' en 'Binnen ROC's is alles nog zo afgeschermd'. Voorbeelden van antwoorden behorende bij categorie *interne organisatie & beleid* zijn; 'Niet alle zaken van groot belang kunnen direct gerealiseerd worden. Prioriteit heeft de toegankelijkheid, rendement, opstarten niveaus 1 en 2, netwerken met toeleverende scholen en fusie met andere ROC's', 'In veel gevallen heb ik de indruk dat het personeelsbeleid erbarmelijk is' en 'Leerbedrijven hebben veel problemen met ROC's door het te laat afsluiten van onderwijscontracten en slechte tot afwezige begeleiding vanuit school'. Een voorbeeld van een antwoord behorende bij de categorie *onderwijsinhoudelijk* is 'de vraag is of een ROC ervoor zorgt dat de leerlingen daadwerkelijk leren wat ze moeten leren.' Een voorbeeld van een antwoord behorende bij de categorie *communicatie extern* is 'intensief contact met branches is belangrijk, naar buiten kijken en met de buitenwereld samenwerken' en 'ROC's stellen zich met de WEB in de hand vaak te hautain op. Zo van, in de wet staat dat wij dit moeten doen, dus bedrijven past u zich maar aan! Terwijl een dialoog met elke 'klant' bedrijfsleven veel beter zou zijn'. De noemer *klanteninvalshoek* vertegenwoordigd antwoorden als 'output en tekort financiering belemmeren het ROC in de meer slagvaardige rol die ze zouden kunnen hebben binnen het onderwijsveld. Door gunstige financiering zou bijvoorbeeld de begeleiding van cursisten verbeterd kunnen worden en zouden er meer instroommomenten per jaar kunnen ontstaan.'

### Opmerkingen naar aanleiding van de vragenlijst

In de volgende tabellen wordt een overzicht geboden van de antwoorden die gegeven zijn door de respondenten, onderverdeeld bij de verschillende organisaties, op de open vraag 'heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?'

**Tabel IV-a**    **Aanvullende gegevens, lokale en landelijke organisaties**

Aanvullende gegevens	Lokaal		Landelijk		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatie intern	-		1	(100)	1	(100)
Interne organisatie & beleid	-		1	(100)	1	(100)
Onderwijsinhoudelijk	-		1	(100)	1	(100)
Communicatie extern	1	(25)	3	(75)	4	(100)
Klanteninvalshoek	-		1	(100)	1	(100)
Totaal	1	(12,5)	7	(87,5)	8	(100)

Uit de tabel valt op te maken dat er maar weinig respondenten, in totaal acht, uit de groepen lokaal en landelijk zijn geweest die een opmerking gemaakt hebben bij de open vraag 'heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van de vragenlijst?' Het grootste aantal respondenten heeft een opmerking gemaakt met betrekking tot de communicatie extern. Dit zijn drie personen. De meeste respondenten die een opmerking gemaakt hebben behoren bij de groep van landelijke organisaties.

**Tabel IV-b**    **Aanvullende gegevens, externe en interne organisaties**

Aanvullende gegevens	Extern		Intern		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatie intern	1	(100)	-		1	(100)
Interne organisatie & beleid	1	(100)	-		1	(100)
Onderwijsinhoudelijk	1	(100)	-		1	(100)
Communicatie extern	4	(100)	-		4	(100)
Klanteninvalshoek	1	(100)	-		1	(100)
Totaal	8	(100)	-		8	(100)

Uit de tabel blijkt dat er weinig mensen (acht) uit de groepen van extern en intern een extra opmerking hebben geplaatst naar aanleiding van de vragenlijst. De mensen uit de groep van interne organisaties hebben geen aanvullende opmerkingen gemaakt. De meeste

respondenten (vier) hebben een opmerking gemaakt met betrekking tot communicatie extern.

**Tabel IV-c** Aanvullende gegevens, overheids- en particuliere organisaties

Aanvullende gegevens	Overheid		Particulier		Totaal	
	N	%	N	%	N	%
Communicatie intern	-		1	(100)	1	(100)
Interne organisatie en beleid	-		1	(100)	1	(100)
Onderwijsinhoudelijk	1	(100)	-		1	(100)
Communicatie extern	3	(75)	1	(25)	4	(100)
Klanteninvalshoek	-		1	(100)	1	(100)
Totaal	4	(50)	4	(50)	8	(100)

Bij de groepen respondenten overheid en particulier is in totaal door acht respondenten een extra opmerking gemaakt naar aanleiding van de vragenlijst. Het grootste aantal respondenten heeft een opmerking met betrekking tot de communicatie extern gemaakt. Dit zijn vier respondenten waaronder drie afkomstig uit de groep van overheidsorganisaties.

## Lijst van gebruikte afkortingen

ABOP	Algemene Bond voor Onderwijs Personeel
AOC	Agrarisch opleidingscentrum
Bve	Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBA	Centraal Bureau Arbeidsvoorziening
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
Havo	Hoger algemeen vormend onderwijs
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
HRM	Human Resource Management
KvK	Kamer van Koophandel
LAKS	Landelijk Actie Komitee Scholieren
LOB	Landelijk Orgaan Beroepsonderwijs
LOBAS	Landelijk Orgaan Beroepsopleidingen Agrarische Sectoren
Mavo	Middelbaar algemeen vormend onderwijs
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
MGK bve	Max Goote Kenniscentrum voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie
MKB	Midden- en kleinbedrijf
OR	Ondernemingsraad
OCenW	(Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
Paepo	Platform van Particuliere Onderwijsinstellingen in Nederland
PTH	Pedagogische Technische Hogeschool
ROC	Regionaal Opleidingscentrum (in dit rapport wordt met de afkorting ROC tevens AOC en Vakscholen bedoeld).
SZW	(Ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
V(m)bo	Voorbereidend (middelbaar) beroepsonderwijs
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VNO/NCW	Verbond van Nederlandse Ondernemingen/Nederlandse Christelijke Werkgeversbond
Vwo	Voorbereidend wetenschappelijk onderwijs
WEB	Wet educatie en beroepsonderwijs
Wo	Wetenschappelijk onderwijs