



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Stakeholders in beeld.

*Over instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders en over methoden om stakeholders te identificeren en te positioneren.*

Hooge, E.H.; van der Sluis, Margriet; de Vijlder, Frans

#### Publication date

2004

#### Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

#### Citation for published version (APA):

Hooge, E. H., van der Sluis, M., & de Vijlder, F. (2004). *Stakeholders in beeld. Over instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders en over methoden om stakeholders te identificeren en te positioneren.* . Max Goote Kenniscentrum.

#### General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

#### Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, P.O. Box 19185, 1000 GD Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# **Stakeholders in beeld**

**Over instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders  
en over methoden om stakeholders te identificeren en te  
positioneren**

**E.H. Hooge  
M.E. van der Sluis  
F.J. de Vijlder**

## Colofon

Stakeholders in beeld; Over instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders en over methoden om stakeholders te identificeren en te positioneren

Maart 2004

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Uitgave</b>      | Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie<br>Wibautstraat 4<br>1091 GM Amsterdam<br>Telefoon 020 525 12 45  |
| <b>Druk</b>         | Grafisch Project Management<br>Spui 21<br>1012 WX Amsterdam  |
| <b>Prijs</b>        | € 18,-   |
| <b>ISBN</b>         | 90-75743-3-56-4  |
| <b>Bestellingen</b> | Bestellingen kunnen geschieden bij MGK bve,<br>Postbus 94208<br>1090 GE Amsterdam<br>per e-mail: <a href="mailto:MGKinfo@fmg.uva.nl">MGKinfo@fmg.uva.nl</a><br>telefonisch: 020 525 12 45<br>per fax: 020 525 12 70<br>of via het bestelformulier op de website:<br><a href="http://www.maxgoote.nl">http://www.maxgoote.nl</a><br>onder vermelding van uw naam en het verzendadres<br>en bestelnummer MGK.04-70 |

# Inhoudsopgave

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
|          | <b>Woord vooraf</b>  | <b>7</b>  |
| <b>1</b> | <b>Stakeholders in beeld: hoofdlijnen en conclusies</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1      | Stakeholders: partners in ontwikkeling   | 9         |
| 1.1.1    | Leren wederzijds responsief te zijn  | 9         |
| 1.1.2    | Maatschappelijke veranderingen en wat ze met organisaties doen   | 10        |
| 1.2      | Samenvatting van de conclusies   | 12        |
| 1.2.1    | Vooronderzoek: een eerste oriëntatie op stakeholders   | 12        |
| 1.2.2    | Hoofdonderzoek: ROC's en hun stakeholders in beeld   | 15        |
| 1.2.3    | E-mailenquête: inzichtelijk maken van kwaliteit voor stakeholders                                      | 19        |
| 1.3      | Opbouw van dit rapport   | 20        |
| <b>2</b> | <b>Zicht op stakeholders</b>   | <b>22</b> |
| 2.1      | Wat is de stakeholderbenadering of -theorie?   | 22        |
| 2.2      | Wat en wie zijn stakeholders?  | 23        |
| 2.3      | Welke stakeholders doen ertoe voor de organisatie? Over macht, legitimiteit en urgentie                | 26        |
| 2.4      | Latente, potentiële en gevestigde stakeholders   | 28        |
| 2.5      | De opstelling van stakeholders tegenover de organisatie  | 31        |
| 2.6      | Strategieën in de omgang met stakeholders  | 36        |
| 2.7      | Activeren van stakeholders   | 39        |
| 2.8      | De stakeholderbenadering in de context van maatschappelijk verantwoord ondernemen                      | 40        |
| <b>3</b> | <b>Stakeholders van instellingen voor beroepsonderwijs: een oriëntatie</b>                             | <b>46</b> |
| 3.1      | Inleiding  | 46        |
| 3.2      | Algemene indruk  | 46        |
| 3.3      | Identificatie van stakeholders   | 48        |
| 3.3.1    | Identificatie van de formele stakeholders (methode 2)  | 48        |
| 3.3.2    | Identificatie van stakeholders die deelnemen aan activiteiten en overleg van de instelling (methode 4) | 49        |
| 3.3.3    | Identificatie van stakeholders ingedeeld naar demografische kenmerken (methode 6)                      | 50        |
| 3.3.4    | Identificatie van stakeholders gerelateerd aan organisatiefuncties (methode 7)                         | 50        |
| 3.4      | Conclusies   | 51        |
| <b>4</b> | <b>Twee ROC's en hun stakeholders</b>  | <b>54</b> |
| 4.1      | Inleiding  | 54        |
| 4.2      | Algemene beschrijving van ROC A  | 55        |
| 4.2.1    | Het cluster Techniek nader belicht   | 58        |
| 4.2.2    | Het cluster Zorg nader belicht   | 58        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 4.3      | Casus 1a: het CvB van ROC A en zijn stakeholders                               | 59         |
| 4.3.1    | Identificatie van de stakeholders  | 59         |
| 4.3.2    | Invloed en positie van de stakeholders   | 60         |
| 4.3.3    | Typering van de onderlinge relaties  | 63         |
| 4.4      | Casus 2a: het cluster Techniek van ROC A en zijn stakeholders                  | 65         |
| 4.4.1    | Identificatie van de stakeholders  | 65         |
| 4.4.2    | Invloed en positie van de stakeholders   | 67         |
| 4.4.3    | Typering van de onderlinge relaties  | 70         |
| 4.5      | Casus 3a: het cluster Zorg van ROC A en zijn stakeholders                      | 72         |
| 4.5.1    | Identificatie van de stakeholders  | 72         |
| 4.5.2    | Invloed en positie van de stakeholders   | 73         |
| 4.5.3    | Typering van de onderlinge relaties  | 77         |
| 4.6      | Algemene beschrijving van ROC B  | 79         |
| 4.6.1    | Het cluster Techniek nader belicht   | 81         |
| 4.6.2    | Het cluster Zorg nader belicht   | 81         |
| 4.7      | Casus 1b: het CvB van ROC B en zijn stakeholders                               | 82         |
| 4.7.1    | Identificatie van de stakeholders  | 82         |
| 4.7.2    | Invloed en positie van de stakeholders   | 84         |
| 4.7.3    | Typering van de onderlinge relaties  | 87         |
| 4.8      | Casus 2b: het cluster Techniek van ROC B en zijn stakeholders                  | 88         |
| 4.8.1    | Identificatie van de stakeholders  | 88         |
| 4.8.2    | Invloed en positie van de stakeholders   | 90         |
| 4.8.3    | Typering van de onderlinge relaties  | 93         |
| 4.9      | Casus 3b: het cluster Zorg van ROC B en zijn stakeholders                      | 95         |
| 4.9.1    | Identificatie van de stakeholders  | 95         |
| 4.9.2    | Invloed en positie van de stakeholders   | 97         |
| 4.9.3    | Typering van de onderlinge relaties  | 100        |
| 4.10     | Vergelijking van de gevallen   | 102        |
| 4.10.1   | Identificatie van de stakeholders  | 102        |
| 4.10.2   | Invloed en positie van de stakeholders   | 109        |
| 4.10.3   | Typering van de onderlinge relaties  | 112        |
| 4.11     | Conclusies   | 117        |
| <b>5</b> | <b>Zicht op kwaliteit</b>  | <b>121</b> |
| 5.1      | Inleiding  | 121        |
| 5.2      | Kwaliteit en de omgeving   | 121        |
| 5.2.1    | Wenselijkheid, mogelijkheden en praktijk bij het zichtbaar maken van kwaliteit | 121        |
| 5.2.2    | Manieren waarop de omgeving over de kwaliteit kan oordelen                     | 122        |
| 5.2.3    | Wie worden betrokken bij het kwaliteitsoordeel?                                | 122        |
| 5.3      | Het gebruik van interne kwaliteitszorgsystemen                                 | 124        |
| 5.4      | Conclusies   | 126        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Geraadpleegde literatuur</b>   | <b>127</b> |
| Bijlage I<br><b>Onderzoeksopzet</b>   | <b>131</b> |
| Bijlage II<br><b>Methoden om stakeholders te identificeren</b>  | <b>136</b> |
| Bijlage III<br><b>Instrumentontwikkeling 'Positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling'</b>  | <b>141</b> |
| Bijlage IV<br><b>Interviewhandleiding vooronderzoek</b>   | <b>147</b> |
| Bijlage V<br><b>Instrument 'Positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling' zoals voorgelegd in het vooronderzoek</b>                    | <b>149</b> |
| Bijlage VI<br><b>Bijgesteld instrument 'Positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling' vastgesteld in de vergelijkende gevalsstudie</b> | <b>150</b> |
| Bijlage VII<br><b>De Balanced Scorecard</b>   | <b>152</b> |
| <b>Lijst van gebruikte afkortingen</b>  | <b>154</b> |
| <b>Over de auteurs</b>  | <b>156</b> |



# 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.**

In het werk van het Max Goote Kenniscentrum nemen vraagstukken rond sturing en verantwoording een centrale plaats in. Dit sluit aan bij uitgangspunten in recente beleidsdiscussies over de positionering van het beroepsonderwijs; een verdere deregulering en verzelfstandiging van de instellingen en daarmee samengaan de noodzaak van een herontwerp van het stelsel van publieke verantwoording. De overheid is niet langer het enige adres als het om publieke verantwoording gaat. Instellingen moeten zich verstaan met dan wel verantwoorden aan een veelheid van (veelal regionale) actoren.

Om dat te kunnen doen, wordt van instellingen gevraagd een open oog te hebben voor doelstellingen van belanghebbenden in hun omgeving. Die belanghebbenden denken uiteraard niet allemaal hetzelfde over wat een instelling moet presteren. Een instelling moet weten welke kwaliteitsopvattingen als belangrijk gezien worden door welke groepen en instanties en welke combinaties van kwaliteitsdefinities nog hanteerbaar zijn. Verschillende groepen hebben verschillende posities en belangen bij een instelling en bovendien hebben ze verschillende methoden om dit kenbaar te maken. Zij zijn de stakeholders van de instellingen voor beroepsonderwijs.

In eerdere rapporten van het Max Goote Kenniscentrum is aandacht besteed aan dit thema. In *Met acht maten gemeten* (Van Wieringen & Verheyden, 2001) is geprobeerd om de ‘filosofie’ van de publieke verantwoording een meer empirische basis te geven. In dat project werd stakeholders gevraagd naar hun opvattingen over de kwaliteit van instellingen voor beroepsonderwijs. En de centrale boodschap in *Meervoudige publieke verantwoording* (De Vijlder & Westerhuis, 2002) was, dat instellingen meer en meer zelf het draagvlak zullen

moeten zoeken voor de vormgeving van hun maatschappelijke opdracht. Dat vereist activering van de omgeving en doorbreking van ingesleten gewoonten en houdingen.

Ondanks de brede acceptatie van een benadering waarin instellingen meer rekening gaan houden met de wensen van stakeholders en stakeholders de instellingen meer gaan zien als instanties die iets voor hen kunnen doen, staat de praktijk van die stakeholderbenadering nog in de kinderschoenen. Reden voor het Max Goote Kenniscentrum om in deze studie zowel de theorie als de praktijk van deze benadering verder uit te diepen. Hierbij komen vragen aan de orde als: Wat en wie zijn eigenlijk onze stakeholders? Hoe gaan we met ze om? Bij wie ligt het initiatief? Kunnen en mogen stakeholders invloed uitoefenen op onze instelling? Maken ze hun wensen duidelijk kenbaar en zijn deze gerechtvaardigd? Wiens belangen worden gediend? Met behulp van een vooronderzoek, een vergelijkende gevalstudie en een e-mail enquête zijn antwoorden gezocht op deze vragen.

Eén opvallend resultaat is dat stakeholders zelden uit zichzelf bij instellingen voor beroepsonderwijs aankloppen. Eerder zie je het omgekeerde en moeten instellingen de stakeholders benaderen met het verzoek om hun belang te ‘verzilveren’. Dat is zelfs het geval bij voor de hand liggende stakeholders als deelnemers en bedrijven. Een tweede resultaat is dat er geen blauwdruk lijkt te bestaan voor het omgaan met stakeholders. Bij de onderzochte instellingen bleek dat bijvoorbeeld sterk afhankelijk van zaken als marktpositie en missie.

Met dit rapport proberen wij in verschillende behoeften te voorzien. Niet alleen diegenen die meer kennis willen opdoen over stakeholders komen aan hun trekken, maar ook zij die willen weten hoe de relatie tussen instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders er in de praktijk uit ziet. Ook zijn methoden en instrumenten om de positie van stakeholders te bepalen, beschreven. Bestuurders en managers van instellingen die zelf op een objectieve manier hun stakeholders in kaart willen brengen, kunnen hiermee hun voordeel doen.

W.A. Houtkoop  
Directeur Max Goote Kenniscentrum

# 1 Stakeholders in beeld: achtergrond en conclusies

## 1.1 Stakeholders: partners in ontwikkeling

### 1.1.1 Leren wederzijds responsief te zijn

Het beroepsonderwijs in Nederland gaat bijna elk individueel persoon, elk bedrijf en elke maatschappelijke organisatie aan. Als student, werkloze of werknemer krijgt iedereen te maken met opleiding, scholing en leermogelijkheden. Een bedrijf kan belang hebben bij goedgekwalificeerde mensen. Een maatschappelijke organisatie kan belang hebben bij emancipatie van achtergestelde groepen. Weer een andere organisatie beoordeelt de instelling en diens populatie vanuit het perspectief van de belangen van de buurt. Met andere woorden: zeer uiteenlopende personen en organisaties zijn om zeer uiteenlopende redenen te benoemen als ‘stakeholder’ bij de instellingen die beroeps- onderwijs verzorgen. Maar al te vaak beseffen die stakeholders dat zelf niet. Ze vinden het bestaan van een instelling van beroepsonderwijs een vanzelfsprekendheid en ze zoeken er verder geen specifieke bemoeienis mee.

Voor de onderwijsinstellingen ligt hier een opgave. Van hen wordt immers gevraagd open oog en oor te hebben voor doelstellingen van belanghebbenden in hun omgeving. Vanuit een onderwijsinstelling is het van belang te weten welke latente en manifeste wensen en verwachtingen er leven. In hoeverre stemmen deze wensen en verwachtingen overeen met de doelen en criteria die de instelling voor zichzelf hanteert? In hoeverre stemmen de verwachtingen van de verschillende stakeholders overeen? Hoe ga je dan om met tegenstrijdige verwachtingen? Naar welke stakeholders moet het meeste geluisterd worden (als ze hun stem lieten horen)? Hoe kan actief bevorderd worden dat anderen sowieso iets gaan vinden en dat kenbaar maken? Hoe kunnen instellingsdoelen met die van andere organisaties in overeenstemming worden gebracht?

Vermoedelijk schuilt de kern van de uitdaging in het feit dat instelling en omgeving nog nooit zo intensief op elkaar betrokken moesten zijn, als nu van hen gevraagd wordt. Instellingen zijn altijd gewend geweest zich te richten naar een ministerie. De stakeholders van de instelling, de partners in de omgeving, waren niet anders gewend dan dat hun belangenverenigingen, branche-organisaties, etc. via ‘Den Haag’ hun eisen op tafel legden. Daar hoefden ze eigenlijk helemaal niets voor te doen. Die intensieve wederzijdse betrokkenheid wordt nu wel gevraagd. De hoofdboodschap in *Meervoudige publieke verantwoording* (De Vijlder & Westerhuis, 2002) is dat instellingen meer en meer

zelf het draagvlak zullen moeten zoeken voor de vormgeving van hun maatschappelijke opdracht. Dat vereist aan weerszijden activering, en doorbreking van ingesleten gewoonten en houdingen. Instellingen en hun omgeving zitten midden in dat zoekproces. Daarvan vonden we in de onderzoeken uitgevoerd in het kader van deze studie fraaie voorbeelden terug.

### **1.1.2 Maatschappelijke veranderingen en wat ze met organisaties doen**

Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen, responsiviteit naar de omgeving, verantwoording en integriteit, ‘corporate governance’: stuk voor stuk zijn het onderwerpen die op een brede belangstelling kunnen rekenen in de media en de politiek. De positie van de onderneming in de samenleving ondergaat grote veranderingen. Dat vloeit voort uit de grote sociale, economische, technologische, demografische en politieke veranderingen sinds de laatste decennia van de vorige eeuw.

De wereld wordt steeds meer één grote ‘marktplaats’. Alle spelers -burgers, overheden, ondernemingen- moeten daarop een nieuwe plek krijgen en ook de spelregels moeten worden aangepast. Overheden zoeken naar nieuwe rollen en naar andere verhoudingen met uitvoerende organisaties in de publieke sector, waaronder de onderwijsinstellingen. Voor veel ondernemingen -en dat zijn niet alleen de allergrootste- zijn tijd en plaats geleidelijk minder belangrijk geworden. Goedopgeleide, goedkope, jonge arbeids- en denkkraft is tegenwoordig ook te vinden in Zuidoost-Aziatische landen. Burgers hebben meer kennis en middelen en laten zich beïnvloeden door steeds indringender wordende media. Ze volgen kritisch het gedrag en de prestaties van overheden, ondernemingen en andere maatschappelijke organisaties.

Met de globalisering neemt gelijktijdig ook de waardering en het belang van de lokale en regionale omgeving toe, de onderlinge sociale betrokkenheid, de aandacht voor de behoeften en zorgen van de individuele klant, deelnemer of burger. Daarnaast is veiligheid als thema niet meer weg te denken uit de hoofden van burgers, ondernemingen en overheden. Het is een van die thema’s waar geen enkele individuele organisatie een oplossing voor heeft zonder samenwerking met anderen.

Naarmate de contacten tussen overheden, ondernemingen en andere organisaties intenser worden, krijgt de samenleving meer en meer een netwerk karakter. De grenzen tussen de interne en de externe organisatie vervloeien als het ware. Niet de doelstellingen van de eigen organisatie, maar het gezamenlijk met andere partijen bereiken van een bepaalde doelstelling komt meer op de voorgrond te staan. Tegelijkertijd moeten deze contacten zakelijk en integer blijven. Het vereist managers en personeelsleden die zich flexibel kunnen opstellen, maar toch met een ‘rechte rug’ en een goed gevoel voor de grenzen van het acceptabele.

Organisaties met een publieke taak krijgen in de hierboven geschetste wereld

ook een andere plek. Het uitvoeren van de publieke taak moet gecombineerd worden met een ondernemende geest en een bedrijfsmatige en zakelijke aanpak. Daarover zijn veel mensen het eens. Over de vraag hoe dat dan precies moet, loopt al enkele jaren een discussie onder de vlag ‘maatschappelijk ondernemerschap’. Een van de eerste die deze term in Nederland ging gebruiken was Steven de Waal, met een benadering die maatschappelijke ondernemingen vooral ziet als organisaties die publieke taken uitvoeren (De Waal, 2000). Ook premier Balkenende (2003) omarmt het begrip, maar geeft hieraan een andere interpretatie: de verzorgingsstaat moet gedynamiseerd worden door ruimte te scheppen voor de maatschappelijke onderneming tussen overheid en markt.

Het belangrijkste verschil met een commerciële onderneming is dat de maatschappelijke onderneming geen winst uitkeert en dat zij op grond van haar sociale functie bijvoorbeeld in aanmerking komt voor vrijstelling van vennootschapsbelasting. De goederen en diensten van de maatschappelijke onderneming zijn geen publieke taken, maar een economische activiteit die ook onder de werking van de mededingingswetgeving zou moeten vallen. Ook aan de kant van de aanbieders is er beweging geweest. Zo vormde zich enkele jaren geleden het ‘Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming’, een netwerk van brancheorganisaties in zorg, wonen en onderwijs (Bve Raad en HBO-raad). Dit netwerk heeft gepoogd een gemeenschappelijke visie en ontwikkelingsperspectief voor ‘maatschappelijke ondernemingen’ uit te werken en daarmee een eigenstandige bestuurlijk-juridische positie te claimen tussen overheidsdienst en commercieel ondernemerschap (Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming, 2003). De ondertekenaars zeggen dagelijks te ervaren dat een helder beeld over de rol en de positie van de maatschappelijke onderneming ontbreekt, dat alle participanten binnen een eigen verkokerd regime werken, dat er sprake is van hoge bestuurskosten en opeenstapeling van regels, dat die regels niet meer aansluiten bij de maatschappelijke dynamiek. Dit gevoel wordt overigens breed gedeeld. Op verzoek van de minister van Economische Zaken (EZ) wordt in een projectgroep onder leiding van ex-MKB-voorzitter Hans de Boer de komende jaren gewerkt in een traject om hierover meer duidelijkheid te bereiken (Projectgroep Public Governance en Maatschappelijk Ondernemerschap, 2003).

Wanneer tendensen uit de afgelopen jaren zich voortzetten -en er is geen directe aanleiding om anders te vooronderstellen- dan zullen instellingen in publieke sectoren zich in heel veel opzichten steeds meer moeten gaan gedragen als waren ze ‘gewone’ ondernemingen. Bijvoorbeeld wat betreft hun betrekkingen met de externe omgeving. Onderwerpen als ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’, rekenschap afleggen (meervoudige publieke verantwoording (MPV)), adequate verslaglegging, corporate governance, en integriteit zijn inmiddels gemeenschappelijk taalgebruik voor maatschappelijke en commerciële ondernemingen. Zo ook de stakeholderbenadering.

## **Van 'gesloten' instelling van beroepsonderwijs naar responsieve (netwerk)organisatie**

---

- Leren in samenspel tussen instelling en werkvloer
  - Samen werken aan een doorlopende leerweg in de beroepsonderwijskolom
  - Aanpak van uitval met gemeente en andere betrokkenen
  - Integratie en inburgering van allochtonen
  - Contacten en contracten voor de educatie
  - Met de burens van de school werken aan veiligheid en terugdringen van overlast
  - Participatie in grensoverschrijdende samenwerking
  - Economische en sociale ontwikkelingsprojecten
  - Kennisuitwisselingsprojecten
  - Gemeenschappelijke voorzieningen voor huisvesting, ICT, ...
- 

Ook de aandacht voor de zogeheten stakeholderbenadering is in de publieke sector de afgelopen jaren sterk gegroeid en is niet meer weg te denken. Reden genoeg om er in een studie expliciet aandacht aan te besteden. In paragraaf 1.2 behandelen we de conclusies van de afzonderlijke deelonderzoeken. De rode draad van deze conclusies ligt besloten in de streamers boven de afzonderlijke alinea's. Voor een belangrijk deel zijn daarin verbindingen te leggen naar de theorievorming op het gebied van stakeholders. Hiervan behandelen we in hoofdstuk 2 een aantal hoofdonderwerpen.

## **1.2 Samenvatting van de conclusies**

### **1.2.1 Vooronderzoek: een eerste oriëntatie op stakeholders**

#### ***Wat er gebeurde in het vooronderzoek...***

Het vooronderzoek was erop gericht om meer te weten te komen over de manier waarop bestuurders en managers van instellingen voor beroepsonderwijs (beroepsonderwijs en volwasseneneducatie -bve- en hoger beroepsonderwijs -hbo-) hun stakeholders identificeren en benaderen. Daartoe werden in de periode september-december 2001 vijf interviews afgenomen bij bestuurders en managers van een regionaal opleidingscentrum (ROC) en van een hbo-instelling. De bestuurders en managers zijn zowel werkzaam op het niveau van het college van bestuur (CvB) als op opleidingsniveau. In deze interviews werd hen gevraagd om stakeholders te benoemen en te positioneren. De rapportage van de resultaten is het onderwerp van hoofdstuk 3, de verantwoording van de opzet van het onderzoek staat in bijlage I.

***...openstaan naar de omgeving wordt belangrijk gevonden...***

De bestuurders en managers vinden het belangrijk open te staan voor hun omgeving en relaties te onderhouden met stakeholders vanwege de ‘maatschappelijke opdracht’ die de instelling heeft en de publieke taak die wordt vervuld. Deze houding ten aanzien van stakeholders is kenmerkend voor wat wel genoemd wordt de ‘maatschappelijke stakeholderbenadering’. In deze benadering wordt ervan uitgegaan dat “elke organisatie ook verplichtingen kent ten aanzien van algemeen en particulier belang, óók wanneer die buiten de kring van de economische transacties liggen” (De Vijlder & Westerhuis, 2002, p. 58). Tegelijkertijd gaan bestuurders en managers strategisch om met hun stakeholder doordat zij kritisch kijken naar de aard en frequentie van de relaties met stakeholders.

***...maar richt zich vooral op de realisering van productie en service-doelstellingen...***

Uitgaande van de indeling van De Vijlder en Westerhuis (2002) in stakeholders die primair belang hebben bij (1) de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen, (2) de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling en (3) de maatschappelijke effecten of ‘outcomes’ (de bredere maatschappelijke doorwerking van de resultaten), valt op dat de oriëntatie meestal wordt versmald tot de tweede categorie. Voorbeelden van stakeholders die onder deze categorie vallen zijn:

- aspirant- en huidige studenten of deelnemers die een goede en leuke studie willen doen;
- bedrijven als werkgevers die goedopgeleid personeel willen hebben;
- bedrijven die de instelling als leerbedrijf willen helpen een goede opleiding te verzorgen;
- overheid en inspectie die middelen verschaffen en toezicht houden;
- andere instellingen als concurrenten;
- andere instellingen als samenwerkingspartners;
- oud-studenten of deelnemers en het succes van hun loopbaan.

We concluderen dan ook dat, hoewel zij het belangrijk vinden open te staan voor hun omgeving en relaties te onderhouden met stakeholders vanwege hun maatschappelijke opdracht en publieke taak, bij de identificatie van stakeholders door bestuurders en managers de nadruk ligt op de realisering van de eigen productie- en servicedoelstellingen van de instelling.

***...minder op stakeholders in verband met bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen van de organisatie...***

Stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen, ongeacht het soort product of dienst dat ze voortbrengen, zijn bijvoorbeeld verstrekkers en verzekeraars van bedrijfskapitaal zoals banken, verzekeringsorganisaties, sociale fondsen, maar ook (onderdelen van) de overheid zoals de Algemene Rekenkamer, het ministerie van Financien, ...). Slechts één manager noemt in het interview terloops een paar van dit type stakeholders:

“Ja, we zijn natuurlijk ook gewoon een bedrijf en hebben daarom te maken met de fiscus, met de Arbo-wetgeving, de milieu-inspectie enz.” Waarom bestuurders en managers bij de identificatie van stakeholders niet of nauwelijks gericht zijn op bedrijfsmatige aspecten wordt op grond van dit onderzoek niet duidelijk.

***...en evenmin op de moeilijk grijpbare groep stakeholders die staat voor de uiteindelijke maatschappelijke effecten...***

Stakeholders die primair belang hebben bij de uiteindelijke maatschappelijke effecten (‘outcomes’) worden minder vaak en minder spontaan genoemd door de bestuurders en managers. Als het al gebeurt, dan gebeurt dit vooral op CvB-niveau; in de interviews wordt gewezen op de afwezigheid van de gemeenten als stakeholder: “De gemeente ontbreekt, hebben we te weinig mee te maken. De gemeente moet als belanghebbende meer in beeld komen, zijn we mee bezig. Met vastgoed is het contact duidelijk, maar de gemeente heeft in economische zin natuurlijk belang bij hoogopgeleide arbeidskrachten. En wat betreft sociale cohesie: wij zijn bijvoorbeeld niet in staat om paramedici af te leveren uit allochtone groepen, is allemaal heel erg wit. En het lerarentekort, is natuurlijk ook een probleem van de gemeente.”

Bestuurders en managers constateren zelf ook dat ze niet veel merken van deze stakeholders en vermoeden zelf dat dit deels te wijten is aan de onbekendheid van instellingen voor beroepsonderwijs en de rol die instellingen kunnen spelen bij bovengenoemde zaken. Om die reden geeft een aantal bestuurders en managers aan zelf de stakeholders te betrekken en te activeren.

***...instellingsbestuurders kijken meer op nationaal niveau en naar strategische doelen, managers in clusters en opleidingen vooral operationeel en regionaal...***

Stakeholders zien er op het niveau van het CvB heel anders uit dan op cluster- en opleidingsniveau. Op cluster- en opleidingsniveau wordt meer verwezen naar lokale en regionale stakeholders, terwijl deze op CvB-niveau vaak landelijk functioneren. Bij de relaties met stakeholders uit het bedrijfsleven valt op dat de meeste relaties concreet vorm krijgen op het cluster- en opleidingsniveau. Er zijn wat dit alles betreft ook geen verschillen gevonden tussen bve en hbo.

***...de onderlinge betrokkenheid tussen organisatie en stakeholders komt niet vanzelf...***

Ook is gebleken dat het niet zozeer of niet uitsluitend de stakeholders zijn die op de deur kloppen van een instelling voor beroepsonderwijs, maar dat het misschien zelfs vaker andersom gaat: de instellingen stappen zelf op de stakeholders af met verzoeken tot het ‘verzilveren’ van het belang: meedenken en meewerken. Onderlinge betrokkenheid moet zich ontwikkelen en dat moet men leren. Wanneer instellingen voor beroepsonderwijs meer rekenschap willen geven vis-à-vis hun stakeholders, zullen ze die stakeholders moeten activeren en dat kost energie.

## 1.2.2

### Hoofdonderzoek: ROC's en hun stakeholders in beeld

Het 'hart' van deze verkenning vormt een uitvoerige vergelijkende gevalsstudie. Binnen twee instellingen voor bve ('ROC A' en 'ROC B') zijn zes gevallen -casus- geïdentificeerd. De casus zijn gekozen op twee verschillende niveaus: CvB-niveau en clusterniveau. In de periode oktober-december van 2002 zijn de zes gevallen onderzocht met behulp van interviews, vragenlijsten en documentenanalyse. Er zijn interviews afgenomen bij de voorzitter -of een lid- van het CvB en bij de managers van de clusters Techniek en Zorg. Daarbij werden hen vragen voorgelegd, waarbij ze stakeholders moesten identificeren en moesten aangeven welke soorten invloeden deze stakeholders hadden in de verschillende fasen van het beleidsproces. Bovendien werd hen gevraagd aan te geven welk soort relatie er bestaat tussen de instelling en vijf door henzelf als 'belangrijk' ervaren stakeholders. Ook werden vragenlijsten afgenomen bij deze vijf belangrijke stakeholders van de geïnterviewde instellingsbestuurder of manager (in totaal dertig). Aan de geënquêteerde stakeholders zelf werd eveneens gevraagd om hun relatie met het ROC te typeren. De typering door de instelling en die van de stakeholders werden ook met elkaar vergeleken. De rapportage van de resultaten is het onderwerp van hoofdstuk 4, de verantwoording van de opzet van het onderzoek staat in bijlage I. De vergelijkende gevalsstudie heeft geleid tot de volgende waarnemingen.

#### ***Grote bedrijven zijn de meest voor de hand liggende stakeholders voor instellingen en...***

In dit onderzoek is ten eerste nagegaan welke stakeholders bestuurders/managers van de instelling 'spontaan' noemen en welke zij identificeren met behulp van de vier perspectieven in de 'Balanced Scorecard' (BSC) namelijk het klantperspectief, het financiële perspectief, het innovatieperspectief en het interne-organisatieperspectief.

Bedrijven worden het vaakst spontaan genoemd. Op CvB-niveau wordt daarbij meer in algemene zin gesproken over bedrijven of bedrijfsleven, terwijl op clusterniveau veel duidelijker de functie van de bedrijven wordt genoemd: toekomstig werkgever, klant, vooropleiding en dergelijke. Ook de 'grootte' van de stakeholder is van belang: er wordt vrijwel altijd verwezen naar grote bedrijven of grote instellingen.

#### ***...netwerken lijken vooral belangrijk in verband met vernieuwing...***

De geïnterviewden noemden ook veel netwerken in plaats van individuele stakeholders. Meestal zijn dat netwerken gericht op onderwijsvernieuwing of -verandering. We zouden de voorzichtige conclusie kunnen trekken dat netwerken van stakeholders vooral ontstaan bij onderwijsvernieuwing en -verandering. Klaarblijkelijk gedijt vernieuwing bij lichtvoetige organisatievormen en gelijkwaardige meervoudige relaties tussen de partners.

***...de variëteit groeit als stakeholders worden geïdentificeerd via de perspectieven van de Balanced Scorecard...***

Bij de identificatie van stakeholders aan de hand van de perspectieven van de Balanced Scorecard worden door beide ROC's veel verschillende stakeholders genoemd. Bij ieder perspectief springt er een groep stakeholders uit. Bij het klantenperspectief zijn dat de studenten/leerlingen, direct gevolgd door bedrijven/instellingen als toekomstig werkgever. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en het bedrijfsleven als inkoper van contractonderwijs komen als de belangrijkste stakeholders naar voren bij het financieel perspectief. Het ontwikkelingsperspectief geeft een wisselend beeld: het 'bedrijfsleven' komt als belangrijke stakeholder naar voren, maar bij sommige casus worden alleen interne stakeholders geselecteerd. Bij het interne-organisatieperspectief ten slotte blijken met name interne stakeholders van belang te zijn: personeel en medezeggenschapsraad (MR), waarbij wij de kanttekening maken dat de medezeggenschapsraad in feite een orgaan is waarin twee nogal verschillende soorten stakeholders vertegenwoordigd zijn.

***...in stakeholderrelaties spelen zowel maatschappelijke motieven als eigenbelang een rol...***

Er worden twee redenen genoemd om contacten aan te gaan met stakeholders en deel te nemen aan bepaalde externe netwerken. Eén reden refereert aan de maatschappelijke taak van een ROC. Deze motivatie is kenmerkend voor wat wel genoemd wordt de 'maatschappelijke stakeholderbenadering'. De andere reden verwijst naar het eigen (commerciële) belang en niet zozeer naar verplichtingen van algemeen en particulier belang die buiten de kring van de economische transacties van de instelling liggen.

***...stakeholders in verband met productie- en servicedoelstellingen zitten wederom stevig op het netvlies...***

De geïnterviewden zijn vooral georiënteerd op stakeholders die primair belang hebben bij de realisering van de eigen productie- en servicedoelstellingen van de instelling. Beide ROC's onderhouden relaties met de stakeholders omdat de bedrijven en organisaties toekomstige werkgevers zijn, stageplaatsen aanbieden en omdat kennis over de beroepspraktijk kan worden uitgewisseld. Ook de deelnemers worden vaak genoemd als stakeholder, meestal vanuit het klantenperspectief.

Stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen worden hier wel meer genoemd dan in het vooronderzoek, vermoedelijk door de kapstok van de Balanced-Scorecardperspectieven, waarbij één van de vier perspectieven het financiële perspectief is. Stakeholders die belang hebben bij de maatschappelijke effecten van instellingen voor beroepsopvoeding worden alleen door een van de CvB'ers uitdrukkelijk genoemd.

***...en CvB-leden hebben andere oriëntaties dan clustermanagers...***

Net als uit het vooronderzoek blijkt ook hier dat op CvB-niveau op andere

wijze naar stakeholders wordt verwezen dan op clusterniveau. Op CvB-niveau wordt vaker verwezen naar landelijke belanghebbenden (zoals het ministerie van OCW) en de relatie met de stakeholder wordt algemener getypeerd (contact houden, op de hoogte blijven). Op clusterniveau krijgen de relaties met het bedrijfsleven een concretere functie. Bedrijven en andere toekomstige werkgevers adviseren en beslissen soms mee over onderwijsinhoudelijke zaken, stageplaatsen, enz.

***...grote bedrijven zijn beter in beeld dan kleinere en dat is goed te verklaren...***

De vergelijkende gevalstudie laat zien dat grote bedrijven of instellingen beter in beeld zijn bij de ROC's dan kleine. Dit kan verklaard worden door het feit dat grote stakeholders beter zijn toegerust om deze relaties te onderhouden en meer kennis hebben over de ROC's dan kleinere, zodat het aangaan van een (gelijkwaardige) relatie eenvoudiger is. En misschien doorslaggevend: de kosten van het onderhouden van die contacten als percentage van de omzet of het aantal werknemers zijn voor een grote organisatie natuurlijk veel lager dan voor kleine arbeidsorganisaties.

***...de beide ROC's lijken ondanks grote verschillen beide goed te weten wat ze met stakeholders willen...***

Hoewel de beide ROC's heel verschillende redenen hebben en heel verschillende strategieën gebruiken, is het bewustzijn over hoe om te gaan met de stakeholders hoog. Niet alleen zijn de instellingen in staat om aan te geven in welke fase in het beleidsproces stakeholders invloed hebben, ook kunnen zij motiveren waarom dit zo is. Dit kan erop wijzen dat de instellingen de relaties met hun stakeholders bewust gestalte hebben gegeven. De mate waarin stakeholders kunnen adviseren ofwel meebeslissen in de verschillende fasen in de beleidscyclus is op beide ROC's een bewuste keuze, maar die keuze valt heel verschillend uit. Het ene ROC kiest er heel expliciet voor stakeholders te laten adviseren én meebeslissen in (bijna) alle fasen van de beleidscyclus. De relaties met stakeholders worden er gekenmerkt door wederkerigheid en gelijkwaardigheid. Op het andere ROC kiest men hier heel uitdrukkelijk niet voor. Om de relaties met 'klanten' zuiver te houden, worden zij minder gezien als adviseur en uitdrukkelijk niet als medebesluitvormer betrokken.

***...stakeholders hebben de neiging zichzelf belangrijker te vinden dan de instelling ze ervaart...***

Een interessante uitkomst is dat wanneer de positie van de stakeholder door de instelling als 'gevestigd' wordt getypeerd, de stakeholder dit zelf ook doet. Klaarblijkelijk leiden gevestigde relaties ook tot gelijklopende oordelen over het soort relatie dat men met elkaar heeft. Wanneer dit niet het geval is, lopen de percepties wat betreft de positie van de stakeholder uit elkaar. In al deze andere gevallen dichten de stakeholders zichzelf een 'steviger' positie toe dan de bestuurders en managers van het ROC hen toedichten. Op CvB-niveau valt

dit nog wel mee, maar op clusterniveau blijkt voor beide instellingen dat de managers de stakeholders duidelijk een zwakkere positie toedichten dan de stakeholders zichzelf. Dus als de stakeholder zichzelf herkent als stakeholder, dan is de instelling in staat om deze het gevoel geven dat hij ‘ertoe doet’, ook al wordt daar op de instelling zelf anders over gedacht. Maar soms bleken door de bestuurders en managers geïdentificeerde stakeholders het betreffende ROC als specifieke instelling niet te kennen, ofwel zich geen specifieke stakeholder te voelen.

***...de houding tegenover de stakeholders is op beide ROC's heel verschillend, maar...***

Wat betreft onderlinge relaties stellen de bestuurders en managers van het ene ROC (ROC A) de wederkerigheid en de gelijkwaardigheid tussen stakeholder en ROC centraal. Volgens de stakeholders van dit ROC domineert het ‘wederzijds leren’ bij de verschillende strategieën die het ROC kan hanteren om met haar stakeholders om te gaan. Deze constatering past ook in beeld van wederzijdse, gelijkwaardige stakeholderrelaties dat door het betreffende ROC zelf wordt geschetst. Op het andere ROC (ROC B) wordt met name op CvB-niveau de stakeholder gezien als een klant, terwijl het ROC zichzelf daar in de rol van ‘leverancier van een goed product’ tegenover zet. Daarom zijn de bestuurders van mening dat het initiatief om een relatie aan te gaan bij de stakeholder (lees: de klant) moet liggen. Ook deze opvatting over de onderlinge relaties spoort met die van de stakeholders zelf. Volgens de stakeholders komt het initiatief voor contact het vaakst van henzelf. Ook geven de stakeholders aan dat er vanuit het ROC niet één duidelijke strategie te ontwaren is voor het omgaan met stakeholders. Dit is op zich niet zo verbazend gezien de lijn van het CvB dat het initiatief vooral van de stakeholders zelf zou moeten komen.

***...de beleving door de stakeholders lijkt in beide gevallen precies omgekeerd...***

Bij de redenen die de stakeholders zelf opgeven voor hun contact met ROC A ligt de nadruk op het belang van het ROC. Deze bevinding ligt niet in de lijn met de wederzijdsheid die vanuit ROC A aan de stakeholderrelaties wordt toegeschreven. Het omgekeerde doet zich voor bij ROC B. Hoewel de bestuurders van dit ROC hameren op het belang van de stakeholders zelf in hun relaties met het ROC, benadrukken de stakeholders zelf juist het wederzijdse karakter van de belangen.

***...stakeholders moet je verleiden of er met de haren bij slepen...***

Stakeholders kloppen meestal niet vanzelf op de deur van een instelling. Misschien nog vaker gebeurt het omgekeerde, namelijk dat de instellingen zelf op de deur van de stakeholders kloppen met verzoeken tot het ‘verzilveren’ van het belang: meedenken en meewerken. De bestuurders en managers geven in de gevalsstudie met diverse voorbeelden aan dat het niet eenvoudig is stakeholders te bereiken en te betrekken, vooral als het gaat om leerlingen en ‘het

bedrijfsleven'. Hoewel leerlingen wel in beeld zijn bij de bestuurders en managers door middel van resultaten van enquêtes, is het lastig daadwerkelijk 'live' contact met ze te onderhouden. De leerlingen komen niet vanzelf en de ROC's zinnen dan op manieren om ze te activeren. Ook het bedrijfsleven blijkt niet altijd even eenvoudig te betrekken bij de ROC's. Dit zou te wijten zijn aan het feit dat de ROC's niet serieus worden genomen of simpelweg 'niet in beeld' zijn. Op de ROC's wordt dit onderkend en stapt men zelf op deze stakeholders af.

#### ***...stakeholders kunnen machtsmiddelen inzetten...***

In het onderhouden van de relaties zoeken beide ROC's naar de positionering van zichzelf en de stakeholders met wie zij relaties onderhouden. Hierbij speelt steeds de vraag van macht en gelijkwaardigheid. Gegroeide verhoudingen en de macht van het geld spelen hierbij een vertroebelende rol. De beide ROC's voelen zich soms onder druk gezet door de eisen van met name de stakeholders die toekomstige werkgevers van hun leerlingen zijn. Deze stakeholders stellen soms irreële eisen en houden geen rekening met het wettelijk kader waarbinnen de ROC's moeten functioneren en diploma's kunnen afgeven. Zo moet bij het ROC het civiel effect van de diploma's bewaakt worden, terwijl toekomstige werkgevers geneigd zijn specifieke eisen te stellen aan de afgestudeerde leerlingen.

### **1.2.3 E-mailenquête: inzichtelijk maken van kwaliteit voor stakeholders**

#### **Vragen in de e-mailenquête**

In aanvulling op de interviews in het vooronderzoek en de vergelijkende gevalstudie die het hart van deze verkenning vormt, is in maart 2003 nog een e-mailenquête onder bestuurders (of door hen aangewezen stafmedewerkers) uitgevoerd. In deze enquête zijn hen vragen gesteld over het inzichtelijk maken van de kwaliteit voor de stakeholders. Omdat alle instellingen zijn benaderd (ROC's, agrarische opleidingscentra (AOC's) private initiële opleidingen en vakscholen) en de respons 77% bedraagt, mogen we de resultaten als zeer representatief beschouwen. De rapportage van de resultaten is het onderwerp van hoofdstuk 5, de verantwoording van de opzet van het onderzoek staat in bijlage I. Ook uit dit onderzoek komen nog enkele opmerkelijke conclusies voort.

#### ***Instellingen wensen kwaliteit zichtbaar te maken, kunnen het... maar doen het niet!...***

Instellingen zeggen vrijwel allemaal dat ze het wenselijk vinden de eigen kwaliteit voor de omgeving zichtbaar te maken.

Ruim driekwart geeft aan daartoe ook in staat te zijn. Deze uitspraak wordt ondersteund door het gegeven dat ook ruim driekwart van de instellingen werkt met een intern kwaliteitssysteem.

Het opvallendste resultaat van dit onderzoek is dat, hoewel een ruime meerderheid de wil en de potentie zegt te hebben de kwaliteit van de instelling zichtbaar te maken voor de omgeving, slechts twee vijfde dit ook daadwerkelijk zegt te doen. Willen en kunnen is klaarblijkelijk iets anders dan daadwerkelijk doen.

***...er lijkt nog weinig creativiteit te zitten in het zichtbaar maken van kwaliteit...***

Als instellingen de omgeving laten oordelen over hun kwaliteit gebeurt dat meestal op basis van informatie die de instelling zelf ter beschikking stelt. Meestal lijkt dat op een vrij ‘klassieke’ manier te gebeuren, namelijk door gestandaardiseerde kwaliteitsmetingen en -rapportages en door communicatie hierover in adviesraden, commissies en dergelijke, waarin stakeholders zitting hebben. Alternatieven zoals digitale media, (digitale) cliëntenpanels, etc. worden nog niet zoveel ingezet.

***...concentratie op productie- en servicedoelstellingen***

De oriëntatie op kwaliteit richt zich met name op de realisering van productie- en servicedoelstellingen. Oriëntatie op maatschappelijke impact (outcomes) van het handelen van de instelling blijven vrijwel altijd buiten beeld, vermoedelijk ook omdat die impact moeilijker te meten is. Dienovereenkomstig worden vooral stakeholders betrokken die direct belang hebben bij de realisering van deze productie- en servicedoelstellingen.

## **1.3 Opbouw van dit rapport**

Met dit boek proberen wij in verschillende behoeften te voorzien. Wie meer kennis wil opdoen over stakeholders en organisaties zal met name geïnteresseerd zijn in hoofdstuk 2. Wie ook wil weten hoe de relatie tussen instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders er in de praktijk uitziet kan terecht bij hoofdstuk 3, 4 en 5.

Ten behoeve van de leesbaarheid van dit rapport hebben we alle technische onderzoeksinformatie opgenomen in de bijlagen. Hierin worden ook de methoden om stakeholders te identificeren en de instrumenten om de positie van stakeholders te bepalen toegelicht en verantwoord. Zowel diegenen die verder onderzoek willen doen naar stakeholders van instellingen voor beroepsonderwijs, als de bestuurders en managers van de instellingen zelf die op een meer objectiverende manier hun stakeholders in kaart willen brengen, kunnen hun voordeel hiermee doen.

In dit hoofdstuk is de achtergrond van de stakeholderbenadering geschetst. Vervolgens is een samenvatting van de conclusies van de hele studie gegeven. Uit de overige hoofdstukken van dit boek wordt duidelijk op grond waarvan deze conclusies tot stand zijn gekomen.

Hoofdstuk 2 bespreekt uitgebreid de stakeholderbenadering of -theorie. Het gaat in op vragen als wat en wie stakeholders zijn, hoe de relatie tussen een instelling voor beroepsonderwijs en stakeholders eruit kan zien, en hoe de positie van stakeholders ten opzichte van de instelling kan worden bepaald. Ook wordt vanuit het perspectief van de stakeholders zelf naar instellingen voor beroepsonderwijs gekeken: hoe stellen stakeholders zich op en welke factoren spelen daarbij een rol? Ten slotte wordt ingegaan op strategieën die organisaties kunnen hanteren om met (groepen van) stakeholders om te gaan en op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties.

Hoofdstuk 2 vormt het theoretisch kader op basis waarvan drie empirische onderzoeken zijn uitgevoerd: een vooronderzoek, een vergelijkende gevalstudie en een e-mailenquête. Hoofdstuk 3 doet verslag van de opbrengst van het vooronderzoek, hoofdstuk 4 is een uitgebreide rapportage van de vergelijkende gevalstudie en in hoofdstuk 5 ten slotte staan de resultaten van de e-mailenquête beschreven. Hoofdstuk 3, 4 en 5 bevatten de afzonderlijke conclusies van elk onderzoek en deze conclusies zijn, zoals gezegd, ook opgenomen in dit hoofdstuk.

In bijlage I staat de onderzoeksopzet en het gebruik van de methoden en technieken beschreven. Ook is de samenhang tussen de drie onderzoeken weergegeven in een schema.

In bijlage II worden methoden om stakeholders te identificeren nader toegelicht. Omdat bestuurders en managers van instellingen voor beroepsonderwijs deze methoden ook daadwerkelijk hebben toegepast tijdens het onderzoek, worden conclusies getrokken over de opbrengst en bruikbaarheid van deze methoden.

Bijlage III bevat een uitgebreide toelichting op en verantwoording van de ontwikkeling van instrumenten om de positie van stakeholders ten opzichte van een instelling voor beroepsonderwijs vast te stellen.

De bijlagen IV tot en met VII bevatten een interviewhandleiding en lijsten items zoals voorgelegd aan deelnemers aan het onderzoek. Bijlage VII geeft een beknopte uitleg over de Balanced Scorecard.

## 2

# Zicht op stakeholders

### 2.1

## Wat is de stakeholderbenadering of -theorie?

De Amerikaan Ed Freeman wordt beschouwd als de geestelijk vader van de stakeholderbenadering. Door zijn werk *Strategic Management: a Stakeholder Approach* (1984) vond de gedachte bredere ingang dat andere partijen dan alleen de aandeelhouders of eigenaren gerechtvaardigde belangen hebben bij het handelen van ondernemingen. Inmiddels is de benadering niet meer weg te denken uit de moderne literatuur over ‘governance’.

De term ‘stakeholder’ dateert uit de jaren zestig. Het is een woordspeling op de term ‘stockholder’, om daarmee aan te geven dat andere partijen dan de aandeelhouders een ‘stake’ -belang of inzet- kunnen hebben bij de besluitvorming in een onderneming. De ontwikkeling van de stakeholdertheorie heeft zich vooral op twee aspecten geconcentreerd.

Het eerste is het definiëren wat stakeholders precies zijn. Dat is niet alleen een academisch vraagstuk, maar ook een normatieve kwestie. Achter de definitie gaat immers de vraag schuil wie wel en wie niet tot de kring van stakeholders hoort en dus ook wie wel en wie niet gerechtvaardigde belangen heeft.

Wanneer de onderneming hierin keuzen maakt die op hoofdpunten afwijken van de gangbare opvattingen in de samenleving, kan dat gevolgen hebben voor de ‘goodwill’ en de legitimiteit van handelen.

De tweede kwestie is het classificeren van stakeholders in groepen. Groepen stakeholders kunnen verschillen in hun verhouding tot de organisatie. Het is van belang om die verschillen te onderkennen en te begrijpen. Het vormt de basis voor een breder repertoire in de omgangsvormen tussen de organisatie en diens stakeholders.

De antwoorden op deze vragen zijn niet sluitend. De wetenschappelijke en maatschappelijke opvattingen hierover ontwikkelen zich permanent in relatie tot de bredere maatschappelijke ontwikkelingen.

In dit hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van een aantal belangrijke elementen van de stakeholdertheorie. In paragraaf 2.2 gaan we allereerst in op de vraag wat en wie stakeholders zijn en wat de hoofdkenmerken van een stakeholderrelatie zijn. Vervolgens staan we in paragraaf 2.3 en paragraaf 2.4 stil bij de vraag welke stakeholders ertoe doen voor de organisatie. We zullen daarin laten zien dat die vraag aanzienlijk gecompliceerder te beantwoorden is dan het op het eerste gezicht lijkt. Dat heeft te maken met het feit dat een relatie tussen een organisatie en (mogelijke) stakeholders altijd drie dimensies kent: macht, legitimiteit en urgentie. De betekenis van die begrippen leggen we uit in paragraaf 2.3. Omdat macht, legitimiteit en urgentie onderling kunnen variëren, is er een groot aantal verschillende mogelijke verhoudingen tussen de organisatie en (mogelijke) stakeholders. Die uiteenlopende organisatie-

stakeholderposities behandelen we in paragraaf 2.4.

Tot nu toe keken we altijd vanuit de positie van de organisatie naar hun relatie met de stakeholder. Het is echter ook mogelijk om de zaak vanuit de andere kant te bekijken: hoe stellen (mogelijke) stakeholders zich op naar de betreffende organisatie en welke factoren spelen daarin een rol? Dat is het onderwerp van paragraaf 2.5. In het laatste deel van het hoofdstuk gaan we het accent verleggen naar de strategieën die organisaties hanteren in het omgaan met hun omgeving. In paragraaf 2.6 behandelen we een aantal strategieën die organisaties kunnen hanteren in de omgang met (groepen van) stakeholders. In paragraaf 2.7 concentreren we ons op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties en wat dat betekent in de relatie tussen onderneming en samenleving. We zullen in die paragraaf zien dat er in de afgelopen decennia een ontwikkeling geweest is, waarbij de verhouding tussen onderneming en omgeving steeds opener wordt. We typeren deze ontwikkeling als de omslag van neoklassieke principes van strategisch management naar een strategische, open-netwerkbenadering.

## 2.2 Wat en wie zijn stakeholders?

### **De stakeholder: een complex begrip**

Volgens de definitie van Freeman (1984, p. 46) is een stakeholder van een organisatie elke groep of persoon die de doelbereiking van die organisatie kan beïnvloeden of door die doelbereiking van de organisatie zelf beïnvloed wordt. Het is een brede definitie en als zodanig niet omstreden. Maar tegelijk is deze definitie weinig praktisch. Er is een verdere invulling nodig om er iets mee te kunnen doen.

Stakeholders worden meestal opgedeeld in groepen zoals werknemers, klanten, leveranciers, concurrenten enzovoort. Vaak wordt ten onrechte verondersteld dat deze groepen homogeen zijn en ook als zodanig door een organisatie benaderd kunnen worden. Bovendien moeten we ons realiseren dat organisaties in veel gevallen niet op afzonderlijke stakeholders reageren, maar eerder op de interactie van meerdere invloedssignalen vanuit het gehele stakeholders-netwerk. Dit relatie- en beïnvloedingspatroon ligt voor elke organisatie anders. Voor bestuurders en managers van instellingen voor beroepsonderwijs is het dus van belang om uit te vinden wie de stakeholders van hun organisaties zijn. Wie hebben invloed op de uitkomsten van het onderwijsleerproces? Welke instanties bepalen mede het personeelsbeleid? Welke groepen in de omgeving worden geraakt door een curriculumverandering? Wie hebben een belang, wie zijn belangrijk voor de instelling?

### **Stakeholders hebben invloed en worden beïnvloed**

Stakeholderschap vooronderstelt het hebben van een relatie, die meer of minder geactiveerd kan zijn. In elke stakeholderrelatie spelen in elk geval twee elementen een rol, namelijk wederkerigheid van invloed en (on)gelijkwaardigheid.

Stakeholder zijn van een organisatie houdt altijd een (potentiële) invloedsrelatie met die organisatie in. Een organisatie kan dus in principe met bepaalde stakeholders rekening houden, zonder dat deze zich bewust zijn van hun invloed. De stakeholder wordt ook daadwerkelijk beïnvloed, alleen al vanwege het simpele feit dat er anders geen belang zou zijn. Uitgaande van deze wederzijdse beïnvloeding kunnen drie soorten relaties worden onderscheiden (Hallahan, 2000b; Coleman, 1982):

- a van persoon tot persoon;
- b van organisatie tot organisatie;
- c van organisatie tot persoon/van persoon tot organisatie.

### **Een stakeholderrelatie is altijd wederkering, maar zelden gelijkwaardig**

Hoewel organisaties en hun stakeholders een wederzijds belang kunnen hebben bij het onderhouden van een relatie, betekent dit niet dat die relatie in alle opzichten gelijkwaardig is. In veel gevallen beschikt de stakeholder immers over minder kennis en betrokkenheid bij een bepaald onderwerp of vraagstuk dan de organisatie zelf. Dat kan betekenen dat organisaties soms beter gemotiveerd en toegerust zijn om relaties met hun stakeholders aan te gaan dan die stakeholders zelf. Deze laatste moeten dan geholpen worden in het verwerven van de kennis en het organiseren van hun inbreng. Maar als de stakeholder eenzelfde organisatiegraad, kennis en betrokkenheid heeft bij het onderwerp of vraagstuk dat hen beide bindt, ligt dat heel anders. Grote milieu- of mensenrechtenorganisaties zoals Greenpeace of Amnesty International zijn vaak goed, zo niet beter, geïnformeerd dan de organisaties waarvan ze stakeholder zijn. Het is dus van belang dat organisaties zich goed bewust zijn van het karakter van de aard van de relatie met de stakeholder. Ze zullen deze ‘in evenredigheid’ moeten benaderen. Het klinkt gemakkelijk en verleidelijk om bepaalde stakeholders ‘af te troeven’, maar de vraag is in wiens belang dat uiteindelijk is. Andersom geldt die vraag natuurlijk ook.

### **De stakeholderrelatie gaat altijd ergens over**

Een stakeholderrelatie heeft altijd inhoud: het gaat ergens over. Stakeholders worden geïdentificeerd aan de hand van een bepaald onderwerp of een bepaalde kwestie. Als de ROC's de deelnemer centraal willen stellen, dan kan concreet worden nagelopen wie of welke organisatie hierbij belanghebbend zijn. Uiteraard zijn de deelnemers zelf stakeholder, bijvoorbeeld verenigd in de Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs (JOB) of lid van een cliëntenpanel. Maar het kunnen ook de werkgevers zijn die het centraal stellen van de deelnemer als een bedreiging voor hun eigen belangen ervaren en daarom in verweer komen. Daarom koppelt Mitroff (1983, p. 46) de identificatie van stakeholders altijd aan een concreet onderwerp of vraagstuk: “It is more important to have a method whereby the members of an organization facing a particular problem can work the list of stakeholders than to present a single list of stakeholders that holds for all organizations and their problems.”

## Stakeholders zijn er in maten en soorten

Niet alle stakeholders zijn hetzelfde: ze zijn er in soorten en maten. Er zijn vele indelingen en typering denkbaar. De Vijlder en Westerhuis (2002, p. 60 e.v.) presenteren de volgende driedeling die betrekking heeft op de drieslag proces-output-outcome die op een organisatie van toepassing is:

- 1 stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen;
- 2 stakeholders die primair belang hebben bij de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling;
- 3 stakeholders die primair belang hebben bij de maatschappelijke effecten of 'outcomes' (de bredere maatschappelijke doorwerking van de resultaten).

Stakeholders van 'type 1' zijn bijvoorbeeld verstrekkers en verzekeraars van bedrijfskapitaal zoals banken, verzekeringen, sociale fondsen. Ze staan vanuit hun belang in beginsel neutraal tegenover het soort resultaten dat de organisatie voortbrengt. Voor de onderwijssector zijn ook (onderdelen van) de overheid als stakeholder op te voeren vanuit het oogpunt van doelmatigheid van publieke uitgaven zoals de Algemene Rekenkamer, het ministerie van Financiën en het ministerie van OCW.

Stakeholders van 'type 2' hebben een primair belang bij de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling. Zij richten zich op de resultaten van de bedrijfsvoering. Voorbeelden van dergelijke stakeholders zijn aspirant-, oud- en huidige studenten die een goede en leuke studie (hebben) willen doen, bedrijven en instanties die als werkgevers goedopgeleid personeel willen hebben, bedrijven en instanties die de instelling als leerbedrijf willen helpen een goede opleiding te verzorgen, de gemeenten en het ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) die belang hebben bij het realiseren van de doelstellingen op het gebied van educatie en inburgering.

Stakeholders van 'type 3' hebben belang bij de maatschappelijke effecten van instellingen voor beroepsonderwijs. Zij beschouwen de activiteiten en resultaten van de instellingen als een noodzakelijke (maar vaak niet voldoende) voorwaarde voor het bereiken van de maatschappelijke effecten waar ze vanuit hun rol belang bij hebben. Bij het beroepsonderwijs denken we dan al snel aan economische prestaties zoals een beter functionerende arbeidsmarkt of een groei van de productiviteit. Maar ook sociale doelstellingen kunnen ermee gediend zijn, zoals integratie, minder buurtcriminaliteit, minder werkloosheid, een meer gelijke verdeling van kansen, enz. Veelal zullen deze outcomes hand in hand gaan en elkaar versterken. En hun optreden is ook niet alleen afhankelijk van het functioneren van het beroepsonderwijs. Voorzover de stakeholders al de instellingen voor beroepsonderwijs op het netvlies hebben, zullen ze deze beschouwen als een onderdeel van een geheel netwerk dat nodig is om bepaalde effecten te bereiken. Bijvoorbeeld: deelname aan een cursus Nederlands door moeders wordt alleen bewerkstelligd als er ook kinderopvang is.

Of: preventie van buurtcriminaliteit werkt alleen in samenwerking met scholen, politie, justitie, en jeugdzorg- welzijns- en gezondheidsinstellingen.

## Stakeholders uit een onverwachte hoek

---

Illustratief voor stakeholders van het 'type 2' is het onderzoek van Smith en Demichiell (1996) naar stakeholders in relatie tot curriculumveranderingen. Zij laten zien dat curriculumveranderingen niet alleen invloed hebben op studenten, toekomstige studenten en de onderwijsorganisatie zelf, maar ook op oud-studenten omdat het imago van de instelling waarbij zij een diploma hebben behaald door de curriculumverandering ook verandert. Ook bedrijven en instanties worden erdoor beïnvloed omdat de pas-afgestudeerden hun potentiële werknemers zijn.

---

### 2.3

## Welke stakeholders doen ertoe voor de organisatie? Over macht, legitimiteit en urgentie

### *Wie het hardst kan schreeuwen?*

Vaak gaat de aandacht van organisaties het snelst uit naar activistische, duidelijk zichtbare (groepen van) stakeholders (Hallahan, 2000b). Maar veel geschreeuw kan betrekking hebben op een aspect dat voor de organisatie relatief onbelangrijk is, en dus niet de aandacht verdient die het feitelijk krijgt. Niet alle stakeholders blazen hoog van de toren. En ook niet alle stakeholders hebben tegengestelde ideeën en belangen ten aanzien van de organisatie. Een organisatie kan ook heel opbouwende, niet-conflictueuze relaties opbouwen met haar stakeholders. Met andere woorden: de relaties tussen stakeholder en organisatie kunnen variëren in intensiteit en in harmonie.

De vraag hoe stakeholders worden ingedeeld is daarom meer dan een academische kwestie. De indeling kan een instrumentele functie krijgen in de strategische oriëntatie van de organisatie. Hierboven hebben we al laten zien dat een dergelijke indeling betrekking kan hebben op hun oriëntatie op bedrijfsvoering, directe prestaties en bredere maatschappelijke effecten. Zo'n opdeling naar inhoudelijke oriëntaties kan worden gecombineerd met een andere, die veel meer zegt over de aard van de betrekking tussen organisatie en stakeholder. Mitchell, Agle en Wood (1997) geven zo'n indeling. Ze onderkennen drie dimensies waarop de aard van de stakeholderrelaties kan variëren, te weten macht, legitimiteit en urgentie.

### *Macht, legitimiteit en urgentie: drie dimensies die de positie van de stakeholder vastleggen. Wat betekent dat?*

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. Verschillende vormen van macht kunnen daarbij in het

spel worden gebracht. Zo kan de nationale overheid met wet- en regelgeving en bijbehorende sancties ‘dwingende’ macht uitoefenen over instellingen. Een andere machtsbron is utiliteits- of nuttigheidsmacht. ROC’s komen die tegen in de vorm van prikkels in de bekostiging en grotere en kleinere contractpartners. Een derde bron van macht waarmee instellingen te maken kunnen krijgen is de symbolische of normatieve macht, bijvoorbeeld in de vorm van uitspraken in de pers over omstandigheden op het ROC, die inspelen op sentimenten onder de lezers. Macht op zich biedt geen garantie voor gewenste uitkomsten in een relatie tussen de stakeholder en de organisatie.

*Legitimiteit* betekent dat structuren of gedrag sociaal geaccepteerd of zelfs toegejuicht worden. Macht wint aan autoriteit/gezag door legitimiteit: ‘Er is draagvlak voor!’ Als mensen proberen de aard van relaties in de samenleving te evalueren, is legitimiteit vaak impliciet gekoppeld aan macht. Legitimiteit en macht zijn verschillende kenmerken die samen autoriteit vormen: de legitieme gebruikmaking van macht.

*Urgentie* is de mate waarin een stakeholder, of althans het issue dat deze aankaart, onmiddellijke aandacht opeist. Het is gebaseerd op twee kenmerken.

- *Tijdgevoeligheid*: de mate waarin tijd of tijdslimieten bepalend zijn in het vraagstuk waarover de organisatie en de stakeholder met elkaar in gesprek of in conflict zijn; bijvoorbeeld bij de afgifte van een bouwvergunning.
- *Belangrijkheid*: de mate waarin een bepaalde claim belangrijk is voor de stakeholder: is het de moeite waard om er energie in te stoppen of zijn er belangrijker zaken?

### ***Macht, legitimiteit en urgentie zijn tot op zekere hoogte meetbaar***

Macht, legitimiteit en urgentie kunnen variëren, zowel in de tijd als in de betrekkingen met meerdere stakeholders. In verband hiermee duikt in de literatuur regelmatig de term ‘stakeholder salience’ op.

Stakeholder salience is de mate waarin een stakeholder of groep van stakeholders in staat is om de belangstelling van de organisatie op te wekken. In feite gaat het om de vraag welke stakeholders er voor de organisatie toe doen.

Met behulp van de hierboven omschreven facetten macht-legitimiteit-urgentie kan ‘gemeten’ worden welke positie een stakeholder inneemt. Dat hebben we in de casestudies in hoofdstuk 4 feitelijk gedaan. Daarbij hebben we gebruikgemaakt van de ervaringen van eerder Amerikaans onderzoek, waarin ongeveer hetzelfde werd gedaan. Door middel van een onderzoek onder Chief Executive Officers (CEO’s) werd toen nagegaan of de belangstelling of interesse van de organisatie voor (bepaalde) stakeholders inderdaad afhankelijk was van de ‘optelsom’ van de kenmerken macht, legitimiteit en urgentie. De resultaten van dat onderzoek bevestigen dit uitgangspunt (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999).

## Relatie met de resource-dependencytheorie

---

Hier ligt een verbinding met een andere belangrijke theoretische verklaring voor het gedrag van organisaties, namelijk de resource-dependencytheorie (Pfeffer & Salancik, 1978). Deze theorie gaat ervan uit dat macht vooral geconcentreerd is bij de partijen die invloed kunnen uitoefenen op de middelen die de organisatie nodig heeft om zijn doelstellingen te realiseren. De resource-dependencytheorie maakt onverbloemd duidelijk dat de ene stakeholder machtiger is dan de andere en dat het van belang is om deze machtsverhoudingen en -verschillen tussen partijen (inclusief de eigen organisatie) te onderkennen. Deze machtsafhankelijkheid is van groot belang voor de wijze waarop de relatie met een stakeholder of groep van stakeholders wordt vormgegeven:

- proactief: de eigen organisatie is de dominante partij;
  - reactief: men is van de andere partij afhankelijk; of
  - wederzijds coöperatief: er is sprake van onderlinge afhankelijkheid.
- 

De drie hierboven besproken facetten macht-legitimiteit-urgentie spelen dus elk afzonderlijk én in samenhang een rol bij de positie die een stakeholder inneemt ten opzichte van de organisatie en daarmee bij de belangstelling of interesse van de organisatie voor die stakeholder. Macht is bepalend voor de aandacht die een organisatie schenkt aan stakeholders, maar er zijn genoeg stakeholders die uit zichzelf geen macht hebben en toch invloed kunnen uitoefenen op organisaties omdat ze als legitieme stakeholders worden gezien. De interactie tussen macht en legitimiteit is dus bepalend voor de positie van een stakeholder, en urgentie voegt daaraan een katalyserende component toe.

## 2.4 Latente, potentiële en gevestigde stakeholders

Met behulp van de variaties op de facetten macht, legitimiteit en urgentie kunnen we de variaties in de positie van stakeholders nog verder verfijnen. In de eerste plaats kunnen de stakeholders beschikken over nul, een, twee of drie van de kenmerken macht, legitimiteit en urgentie:

- latente stakeholders beschikken over één kenmerk;
- potentiële stakeholders beschikken over twee kenmerken;
- gevestigde stakeholders beschikken over alledrie de kenmerken;
- niet-stakeholders beschikken over nul kenmerken.

De eerste drie zijn vervolgens nog verder onder te verdelen in termen van de soorten kenmerken waarover ze dan beschikken. Tabel 2.1 biedt daarvan een overzicht.

Uit de tabel blijkt dat de latente stakeholders, met één van de kenmerken macht, urgentie en legitimiteit, en de potentiële stakeholders, met twee van de drie kenmerken, weer verder onderverdeeld kunnen worden.

**Tabel 2.1 Indeling stakeholders naar Mitchell, Agle & Wood**

| Stakeholders | Latent  |             |         | Potentieel |             |            | Gevestigd |
|--------------|---------|-------------|---------|------------|-------------|------------|-----------|
|              | Slapend | Voorzichtig | Vragend | Dominant   | Afhankelijk | Gevaarlijk | Gevestigd |
| Macht        | +       |             |         | +          |             | +          | +         |
| Legitimiteit |         | +           |         | +          | +           |            | +         |
| Urgentie     |         |             | +       |            | +           | +          | +         |

Bron: Mitchell et al., 1997.

***Latente stakeholders beschikken over één van de drie kenmerken...***

De *slapende stakeholders* beschikken alleen over macht. Omdat de stakeholders geen legitieme relatie hebben met de instelling en geen urgente claim, blijft hun macht ongebruikt. Deze stakeholders zullen belangrijk worden als ze een van de andere twee kenmerken krijgen. Wat betreft veel onderwerpen is de overheid te beschouwen als zo'n slapende stakeholder van de instellingen. Zolang er geen aanleiding is, stuit optreden van de overheid bij zulke onderwerpen op grote weerstand. Het wordt ongepast gevonden dat de overheid zich ermee bemoeit. Met andere woorden: het wordt niet legitiem gevonden. Maar de overheid wordt wel macht toegeschreven. Zodra er ergens een incident plaatsvindt, ontstaat er een roep om 'overheidsingrijpen', of heerst zelfs de verontwaardiging over het ontbreken van overheidsbemoeienis tot dan toe.

De *voorzichtige stakeholders* bezitten het kenmerk legitimiteit. Er is echter geen sprake van macht en er zijn geen urgente claims. Voor de organisatie is er geen absolute noodzaak om met een voorzichtige stakeholder in aanraking te komen, maar zij kan er wel voor kiezen. Deze situatie lijkt veel voor te komen in de relaties tussen instellingen voor beroepsonderwijs en ondernemingen en andere arbeidsorganisaties. Het wordt voor deze 'afnemers van afgestudeerden' immers legitiem geacht dat ze een belang hebben bij het beroepsonderwijs, maar van daadwerkelijke macht of urgente claims is vaak geen sprake. Voor de instellingen van beroepsonderwijs kunnen ze echter van groot belang zijn voor het organiseren en behouden van draagvlak voor hun activiteiten. Die kan er dus voor kiezen om de toenadering te zoeken, maar moet afwachten of die pogingen beantwoord worden.

De *verlangende of vragende stakeholders* bezitten urgente claims, maar ontberen macht en legitimiteit om deze claims te verwezenlijken. Wie zouden we in het beroepsonderwijs als zodanig kunnen beschouwen? We zouden kunnen denken aan deelnemers die zich niet aangesproken voelen door het aanbod en de leeromgeving die de school te bieden heeft. Deze deelnemers willen misschien dolgraag verder leren, maar het aanbod van de instelling past niet bij hun persoonlijke omstandigheden of kenmerken. Daarom komen ze niet, of ze vallen

na een tijdje weer uit. Ze bezitten urgente claims, maar ze kunnen géén (machts)vuist vormen. Bovendien sporen hun wensen niet met de heersende conventies over hoe onderwijs aangeboden moet worden, waardoor hun claims binnen ‘het systeem’ ook niet als ‘legitiem’ worden ervaren.

***...en potentiële stakeholders over twee van de drie...***

De *dominante stakeholders* bezitten macht en legitimiteit. Daarmee zijn ze verzekerd van invloed op de organisatie. Zij zijn een dominante groep of coalitie in en rond de organisatie. De verwachtingen van deze stakeholders doen ertoe voor de organisatiebestuurders. Een voorbeeld van een potentiële stakeholder is het KwaliteitsCentrum Examinering (KCE). Het KCE heeft macht en legitimiteit omdat het de landelijke standaarden voor de kwaliteit van de examens voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo) bepaalt en ook, als een onderwijsinstelling zich aan deze standaarden houdt, een keurmerk toekent aan het ROC. Het KCE heeft echter geen urgente claim omdat, wanneer een ROC geen keurmerk verwerft, zij een wél goedgekeurde instantie de examens kan laten afnemen.

Bij de *afhankelijke stakeholders* hebben geen macht maar wel gelegitimeerde en urgente claims. Deze stakeholders zijn afhankelijk van andere stakeholders of de bestuurders om hun verlangens te kunnen uitdragen. In veel omstandigheden zijn de aanwezige onderwijsdeelnemers op de vatten als afhankelijke stakeholders. Hun inbreng is gelegitimeerd, hun claims kunnen urgent zijn, maar het ontbreekt hen eenvoudig aan voldoende macht om hun verlangens te verwezenlijken. Bijvoorbeeld ook gemeenten kunnen in die omstandigheid terecht komen als ze moeten onderhandelen met een ROC en ondanks onvrede geen andere keuze hebben.

Bij de *gevaarlijke stakeholders* is sprake van macht en urgentie, maar niet van legitimiteit. Deze stakeholders zijn letterlijk gevaarlijk voor de organisatie en zij kunnen in extreme gevallen het voortbestaan daarvan ondermijnen. Zij oefenen dwingende tactieken uit. Als op een instelling een antisociaal handelende groep jongeren of een jeugdbende actief wordt, kan deze het klimaat op de instelling vergaand verzieken en de reputatie van de instelling sterk ondermijnen. Organisaties kunnen door dit soort stakeholders voor zeer lastige keuzen worden geplaatst.

***...terwijl de gevestigde stakeholders alledrie de kenmerken bezitten***

Deze stakeholders bezitten alledrie de kenmerken macht, legitimiteit en urgentie. Ze zijn in het oog springend voor de managers van een organisatie. Deze stakeholders kunnen een dominante coalitie vormen. Een voor de hand liggend voorbeeld van een gevestigde stakeholder is de Inspectie van het Onderwijs. De inspectie heeft de macht een oordeel te vellen over de scholen en is hiertoe, zeker door de introductie van het Integraal Instellingstoezicht (IIT), gelegitimeerd. De inspectie heeft ook een urgente claim: het oordeel van

de inspectie is niet vrijblijvend en de inspectie zal altijd toezien op verbetering van bepaalde geconstateerde zwakke punten.

Minder voor de hand liggend is het voorbeeld van een bepaald bedrijf als gevestigde stakeholder van een ROC. Wanneer een bedrijf afnemer is van een substantieel deel van het contractonderwijs dat het ROC verzorgt, stageplekken aanbiedt en tevens toekomstig werkgever is van afgestudeerde deelnemers, dan is er vaak sprake van een gevestigde positie. De macht verkrijgt deze stakeholder doordat het ROC afhankelijk is van het bedrijf voor een groot deel van de inkomsten uit contractactiviteiten. Omdat het bedrijf ook toekomstig werkgever is en stageplekken in de aanbieding heeft, is het belang bij (het onderwijs van) het ROC ook legitiem en kan het urgente claims hebben, bijvoorbeeld wat betreft de inhoud van het curriculum of de aan te leren vaardigheden.

## 2.5 De opstelling van stakeholders tegenover de organisatie

In het begin van dit rapport hebben we ter sprake gebracht dat stakeholders niet ‘in beeld’ kunnen zijn. Gebrek aan belangstelling van stakeholders om ‘iets te vinden’ van de instelling en diens activiteiten is iets dat zich niet alleen bij ROC’s voordoet, maar dat een algemeen verschijnsel is.

Wanneer we de relatie organisatie-stakeholder van de andere kant bekijken, namelijk vanuit het perspectief van de stakeholder, speelt de vraag hoe de stakeholder tegenover de organisatie staat een grote rol. De wijze waarop de stakeholder naar de organisatie, zichzelf en hun onderlinge relatie kijkt hoeft namelijk lang niet altijd te corresponderen met de wijze waarop de organisatie naar de stakeholder, zichzelf en hun onderlinge relatie kijkt.

Zo kunnen ‘stakeholders’ misschien wel door de organisatie als zodanig worden aangemerkt, maar dat wil nog helemaal niet zeggen dat ze dat ook zelf zo ervaren: “...no assumption is made that they recognize their stakeholder role,” aldus Hallahan (2000b, p. 501), die in zijn onderzoek vanuit dit perspectief naar de stakeholderrelaties keek. Bij het bewustzijn over het eigen stakeholder-schap spelen volgens hem twee criteria een belangrijke rol.

- a *Kennis over de organisatie:* hierbij gaat het om de vraag in hoeverre een stakeholder bekend is met en kennis heeft over de (doelen en het functioneren van de) organisatie.
- b *Betrokkenheid bij de organisatie:* hierbij gaat het om de vraag in hoeverre een stakeholder onderkent dat er een relatie is tussen hem en de organisatie en bereid is zich in te zetten voor zijn belang.

Op basis van deze twee criteria kunnen vijf soorten stakeholders worden onderscheiden (Hallahan, 2000b):

**Tabel 2.2** Vijf soorten stakeholders

| <b>Soort stakeholder</b> | <b>Kennis over organisatie</b> | <b>Betrokkenheid bij organisatie</b> |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| Actieve stakeholder      | Hoog                           | Hoog                                 |
| Bewuste stakeholder      | Hoog                           | Laag                                 |
| Gealarmeerde stakeholder | Laag                           | Hoog                                 |
| Inactieve stakeholder    | Laag                           | Laag                                 |
| Niet-stakeholder         | Afwezig                        | Afwezig                              |

*Actieve stakeholders*

Actieve stakeholders hebben zowel een hoge mate van betrokkenheid bij als veel kennis over de organisatie. Zij zijn in staat om de relatie met de organisatie te organiseren en te monitoren. Typische actieve stakeholders zijn (leiders van) pressie- en actiegroepen, belangenorganisaties of politieke partijen. Het kan ook gaan om personen die de organisatie nauwgezet volgen en bereid zijn zich persoonlijk in te zetten voor hun belang.

Een voorbeeld van een actieve stakeholder van instellingen in de bve-sector is de organisatie JOB die zegt op te komen voor de rechten van alle mbo'ers. Deze organisatie doet bijvoorbeeld zelf onderzoek naar de kwaliteit van mbo-scholen en hoopt hiermee de situatie van mbo'ers op instellingen te verbeteren.

*Bewuste stakeholders*

Bewuste stakeholders hebben veel kennis over de organisatie maar een lage mate van betrokkenheid in die zin dat zij geen direct belang hebben. Bewuste stakeholders bevinden zich vaak onder het goedgeïnformeerde, hoogopgeleide deel van de samenleving die in het algemeen veel (maatschappelijke) kennis hebben als gevolg van hun positie, opleiding en achtergrond.

Een voorbeeld van bewuste stakeholders zijn onderwijsjournalisten. Vaak is hun kennisniveau over het beroepsonderwijs hoog, maar hebben zij nauwelijks of geen belang bij het soort onderwijs dat op een ROC wordt aangeboden omdat noch zijzelf, noch mensen in hun directe omgeving (collega's, familie) middelbaar beroepsonderwijs, volwassenenonderwijs en/of educatie volgen of hebben gevolgd. Vaker hebben zij belang bij en affiniteit met algemeen vormend onderwijs (avo) en hbo of ho.

*Gealarmeerde stakeholders*

Gealarmeerde stakeholders hebben weinig kennis over de organisatie, maar hun betrokkenheid is verhoogd omdat zij hun belang onderkennen. Zij kunnen gealarmeerd raken door verschillende factoren: persoonlijke ervaring, via de media, of zij zijn speciaal geattendeerd door een actiegroep, politieke partij, of iets dergelijks.

Gealarmeerde stakeholders kunnen bijvoorbeeld nieuwkomers zijn die groot belang hebben bij een geslaagd inburgeringstraject, maar onvoldoende kennis hebben van de manier waarop dit aanbod is georganiseerd in Nederland.

#### *Inactieve stakeholders*

Inactieve stakeholders hebben weinig kennis over de organisatie in combinatie met een lage mate van betrokkenheid. Inactieve stakeholders onderkennen al dan niet de gevolgen van de activiteiten van een organisatie voor henzelf. Inactieve stakeholders zouden tevreden kunnen zijn met de organisatie omdat in hun behoeften wordt voorzien. Ook kan het zo zijn dat zij denken dat het de moeite niet waard is de relatie met de organisatie vorm te geven, of zij schenken eenvoudigweg weinig aandacht aan de relatie en nemen die zoals die is. Ook is het mogelijk dat inactieve stakeholders de fatalistische positie innemen dat niets kan worden gedaan om een situatie te veranderen. Inactieve stakeholders kunnen bijvoorbeeld leerlingen zijn die de zogenaamde beroepsbegeleidende leerweg (bbl) volgen. Zij worden opgeleid in een bedrijf en volgen slechts één tot twee dagen per week lessen op een ROC. Voor deze leerlingen ligt het zwaartepunt van hun opleiding op het bedrijf, waardoor de kans bestaat dat zij het niet de moeite waard vinden veel aandacht te schenken aan de relatie met hun ROC, ofwel omdat zij er tevreden mee zijn ofwel omdat zij denken dat ze toch niet veel kunnen doen om de situatie op school te veranderen.

#### *Niet-stakeholders*

Als laatste onderscheidt Hallahan nog de niet-stakeholders: zij hebben geen kennis over en geen betrokkenheid bij de organisatie. Te denken valt aan groepen of individuen die niet deelnemen aan het arbeidsproces zoals gepensioneerden. Zij hebben zelf geen direct belang (meer) bij een goede beroepsopleiding, noch in de rol van werknemers, noch in de rol van werkgever. Ook is het waarschijnlijk dat zij minder bekend zijn met de organisatievorm van het ROC dat immers pas sinds de jaren negentig bestaat.

Tabel 2.3 geeft het overzicht van de hierboven beschreven stakeholders nogmaals schematisch weer, waarbij de niet-stakeholders zijn weggelaten.

**Tabel 2.3 Indeling van stakeholders volgens Hallahan**

| <b>Kennis/betrokkenheid</b> | <b>Lage mate van betrokkenheid</b> | <b>Hoge mate van betrokkenheid</b> |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Veel kennis                 | Bewuste stakeholders               | Actieve stakeholders               |
| Weinig kennis               | Inactieve stakeholders             | Gealarmeerde stakeholders          |

Bron: Hallahan, 2000b.

De indeling in de tabel is niet statisch maar laat een ontwikkeling zien. Bijvoorbeeld: zodra niet-stakeholders over enige kennis en/of betrokkenheid beschikken, zijn zij te beschouwen als inactieve stakeholders. Inactieve stakeholders kunnen gealarmeerd raken door een persoonlijke ervaring, via de media of doordat zij op hun belang geattendeerd worden. Volgens Grunig & Hunt (1984) is een verhoogde betrokkenheid en/of onderkenning van het eigenbelang een voorwaarde om meer kennis te gaan verwerven en een actieve stakeholder te worden.

Ook is het goed voorstelbaar dat iemand actief stakeholderschap afwisselt met bewust stakeholderschap naargelang bepaalde onderwerpen en situaties zich voordoen. Zo kan iemand in de periode dat hij of zij student is, actieve stakeholder van een instelling voor beroepsonderwijs zijn door in het bestuur van de landelijke studentenvereniging te gaan zitten, en later weer overgaan tot bewust stakeholder omdat hij of zij de opleiding heeft afgerond en het directe belang verdwenen is.

## Stakeholder van wie precies?

---

Het is de vraag of vaste groepen van stakeholders kunnen worden geïdentificeerd voor een bepaald ROC of zelfs het gehele bve-veld. Het lijkt realistischer ervan uit te gaan dat de positie en belangen van stakeholders variëren afhankelijk van een aantal variabelen zoals tijdstip, het organisatie-onderwerp of -vraagstuk, niveau van de organisatie, enz. Met het niveau van de organisatie bedoelen we dat stakeholders vanuit verschillende organisatieniveaus (landelijk, regionaal, lokaal) een belang hebben bij de verschillende organisatieniveaus van instellingen voor beroepsonderwijs of bij het gehele systeem van bve-instellingen. Als op een ROC bijvoorbeeld het onderwijsprogramma 'zorg' wordt vernieuwd, kan een aantal toekomstige werkgevers zoals het regionale ziekenhuis, de thuiszorgorganisatie, enz. scherper in beeld komen als stakeholder. Wanneer het ROC een decentrale structuur heeft, krijgen deze stakeholderrelaties waarschijnlijk met name vorm op het unit- of clusterniveau 'zorg' in plaats van op het niveau van het CvB.

---

Een andere aansprekende indeling van stakeholderstrategieën is die van Mattingly & Greening (2003). Aan de strategieën van stakeholders onderscheiden ze twee hoofddimensies, namelijk het beïnvloedingspad en de resultaat oriëntatie. Ze onderscheiden twee beïnvloedingspaden, namelijk direct en indirect. In dat laatste geval kiest de stakeholder ervoor om zijn invloed aan te wenden via een derde partij en niet zelf te gaan overleggen en onderhandelen met de onderneming. Bij de resultaat oriëntatie onderscheiden ze eveneens twee mogelijkheden. Een integratieve benadering is gericht op het bewerkstelligen van een oplossing waar beide partijen beter van worden (een win-win-situatie). Bij een distributieve benadering beschouwd men de onderhandeling als een zero-sum-game, waarbij de 'winst' voor de ene partij altijd een verlies

voor de andere inhoudt. De combinatie van beide leidt tot vier alternatieve actiestijlen van de kant van de stakeholder, zoals weergegeven in figuur 2.1.

**Figuur 2.1 Vier actiestijlen van stakeholders**

|                      |          | Outcome orientation |               |
|----------------------|----------|---------------------|---------------|
|                      |          | Distributive        | Integrative   |
| Pathway of influence | Direct   | Coercion            | Collaboration |
|                      | Indirect | Subversion          | Meditation    |

In een *collaboratieve strategie* probeert de stakeholder de uitkomsten met betrekking tot het gemeenschappelijk belang van de beide partijen te maximaliseren in plaats van alleen te kijken naar het eigenbelang. Zo'n strategie werkt meestal goed als de partijen het onderling eens zijn of kunnen worden over een gemeenschappelijk, bovenschikkend doel, waaraan het doel waarover conflict bestaat dus ondergeschikt is. We kennen er in het beroepsonderwijs inmiddels vele, regionale, voorbeelden van.

Bij *mediatie* beschikt de stakeholder niet over voldoende machtsmiddelen om de onderneming te beïnvloeden. Hij zoekt daarom aansluiting bij een partij die wel over macht beschikt vis-à-vis de onderneming en die sympathiek staat tegenover de doelstellingen van de zwakke stakeholder.

Bij een *coërcieve strategie* voelt de stakeholder zich machtig genoeg om door directe actie de onderneming te 'verslaan'. Daarvan zal sprake zijn als de onderneming ervan overtuigd is dat de stakeholder over krachtige middelen beschikt, zoals krachtige steun van de publieke opinie of juridisch legitieme claims waartegen actie zinloos is.

Van een *subversieve strategie* kan sprake zijn als geen van de beide partijen in staat is om de ander van zich afhankelijk te maken. Maar aannemende dat de belangen voor de stakeholder groot genoeg zijn en met de waarneming dat de onderneming niet gevoelig is voor hun signalen, zal die gaan zoeken naar indirecte beïnvloedingsvormen, zonder nog acht te slaan op de gevolgen voor de onderneming. Bewuste imagobeschadiging, sabotage en geweld zijn zulke vormen. Deze stakeholders stemmen overeen met de 'gevaarlijke stakeholders' waarover we het in paragraaf 2.4 hadden.

De strategieën van de stakeholders kunnen in meerdere of mindere mate matchen met de strategieën die omgekeerd door ondernemingen kunnen worden gehanteerd in hun contacten met de stakeholders.

## 2.6 Strategieën in de omgang met stakeholders

### *Productief omgaan met je stakeholders vergt strategisch bewustzijn*

In bedrijfskundige literatuur wordt veel gepubliceerd over ‘stakeholdersintegratie’: strategieën waarmee door het leggen van nauwe contacten met verschillende stakeholders een concurrentievoordeel wordt behaald.

Heugens, Van de Bosch en Van Riel (2001) geven een overzicht van deze benadering en maken een onderscheid tussen het ‘waar’ (locus) en het ‘hoe’ (modus) van stakeholdersintegratie (zie ook De Vijlder & Westerhuis, 2002, p. 63 e.v.).

Bij het ‘waar’ gaat het om de configuratie waarin de organisatie contacten met de stakeholders onderhoudt. Een klassieke configuratie is dat de organisatie in het centrum van een netwerk van stakeholders wordt geplaatst waarbij de aandacht uitgaat naar een-op-eenrelaties van de organisatie met elke stakeholder, dit noemen Heugens en anderen ‘dyadisch’.

Bij het ‘hoe’ wordt een onderscheid gemaakt tussen een structurele aanpak waarbij stakeholders door institutioneel voorgeschreven structuren invloed kunnen uitoefenen en een informele aanpak waarbij de nadruk ligt op het informeel betrekken van stakeholders door het organiseren van interactieprocessen. In figuur 2.2 worden de modus- en locusdimensie met elkaar gecombineerd en ontstaan er vier ideaaltypen van stakeholderintegratie met bijbehorende effecten.

**Figuur 2.2 Strategieën van stakeholderintegratie**

|             | Locus   |   |
|-------------|---|---|
| Modus       | Dyade   | Netwerk                                     |
| Structureel | Coöptatie<br>(sociaal-politieke legitimering) | Bufferen<br>(cognitieve legitimering)       |
| Procesmatig | Wederzijds leren<br>(symbiose)                | Metaprobleem oplossen<br>(collectief leren) |

*a Bufferen: je organisatie afschermen tegen ongewenste invloeden van buitenaf*  
Bufferstrategieën zijn erop gericht de kernactiviteiten af te schermen van invloeden van buitenaf. Bufferstrategieën worden ingezet vanuit een behoefte aan zekerheid. Het is een manier van omgaan met een omgeving van een groot aantal verspreide, anonieme en minder controleerbare stakeholders die de organisatie kwetsbaar kunnen maken.

Deze verspreide anonieme en minder controleerbare stakeholders zijn in feite indirecte stakeholders. Door structuren te ontwikkelen met de vertegenwoordigers uit het netwerk van deze indirecte stakeholders wordt een buffer gecreëerd tussen de eigen organisatie en de stakeholders. Als gevolg hiervan kunnen de stakeholders wél invloed uitoefenen, hetzij indirect via hun vertegenwoordigers, maar houdt de organisatie voldoende zeggenschap over het eigen functioneren.

Doordat vertegenwoordigers van (groepen) stakeholders bijvoorbeeld zitting hebben in formeel overleg met de organisatie, worden deze stakeholders erkend als speler in de omgeving van de organisatie. Vandaar, aldus de auteurs, dat bufferstrategieën bijdragen aan de cognitieve legitimiteit van een organisatie: het is ‘vanzelfsprekend’ dat het bestaat. Een ‘omwonendenoverleg’ van een grote ROC-vestiging is daarvan een voorbeeld.

De bovenstaande strategie is niet geschikt om invloed te geven aan stakeholders die direct bijdragen aan de kernactiviteiten waardoor organisatie en stakeholder in een directe onderlinge afhankelijkheidsrelatie terechtkomen.

*b Coöptatie geeft belangrijke stakeholders een stevige plek in de besluitvorming*

Door coöptatie krijgt de stakeholder medezeggenschap in het leiderschap van de organisatie. Op die manier wordt de toestemming van de belangengroep verkregen en kan deze informatie doorgeven die voor beide partijen van belang is. Daarmee draagt coöptatie bij aan de sociaal-politieke legitimiteit, aan draagvlak voor de activiteiten van de organisatie. Een medezeggenschapsraad of ondernemingsraad is daarvan een voorbeeld.

Maar niet elke onderlinge afhankelijkheid hoeft vertaald te worden in structurenoplossingen. Sterker nog, het zal niet altijd handig zijn om dat te doen, omdat het gesprek al snel het karakter zal krijgen van onderhandelingen.

*c Elkaar leren kennen en begrijpen in tweezijdige contacten*

Door dyadische samenwerkingsprocessen aan te gaan, kunnen beide partijen van elkaar leren zonder de druk om tot onmiddellijke resultaten te komen. Aangezien beide partijen beter worden van dit leerproces, stellen de auteurs dat deze vorm van stakeholderintegratie leidt tot symbiotische leereffecten. Een voorbeeld zou kunnen zijn een (periodieke) ontmoeting tussen vertegenwoordigers van minderhedengroepen en personeel en leiding van een ROC.

*d Complexe problemen oplossen in een netwerk met vele partijen*

Deze processen hoeven zich niet noodzakelijkerwijs te beperken tot relaties tussen twee partijen, maar kunnen zich ook voordoen in netwerken van organisaties en belangengroepen. Het gaat dan bijvoorbeeld om problemen waarvan niet a priori is vast te stellen wat nu eigenlijk precies de verschillende aspecten van het probleem zijn en welke oplossingsmogelijkheden er zijn. Meestal kunnen dergelijke problemen ook niet door één partij worden opgelost en is een gemeenschappelijk leerproces nodig om tot bevredigende resultaten te komen; met andere woorden, deze vorm leidt tot collectieve leereffecten.

Een ‘platform schoolverlatersproblematiek’ met alle partijen die op de ene of de andere manier met de problematiek van schoolverlaters te maken hebben kan hier als voorbeeld dienen (De Vijlder & Westerhuis; 2002, p. 64-65).

In het hierboven besproken overzicht van stakeholdersintegratie van Heugens, Van de Bosch & Van Riel (2001) wordt van een klassieke configuratie gesproken die de organisatie in het centrum van een netwerk van stakeholders plaatst waarbij de aandacht uitgaat naar een-op-eenrelaties van de organisatie met elke stakeholder. Behalve zulke dyadische relaties hebben veel verbintenissen tussen organisatie en stakeholder het karakter van een netwerk. “Firms do not simply respond to each stakeholder individually; they respond, rather, to the interaction of multiple influences from the entire stakeholder set” (Rowley, 1997, p. 890). Met gebruik van de sociale netwerkanalyse heeft Rowley (1997) geprobeerd een theorie te formuleren over de invloed van stakeholders. Daarbij gaat hij ervan uit dat een organisatie niet zonder meer het centrum van het netwerk van zijn stakeholders is. Daarnaast houdt hij rekening met het feit dat elke organisaties zelf ook weer stakeholder van een andere organisatie is, binnen een netwerk van mede-stakeholders.

De theorie van Rowley (1997) gaat in op de eisen die stakeholders aan een organisatie stellen en voorspelt hoe organisaties reageren op de gelijktijdige invloed van meerdere stakeholders. Hij veronderstelt dat twee aspecten van invloed zijn op de mate waarin de organisatie weerstand kan bieden aan de eisen en vragen van stakeholders:

- 1 de dichtheid van het netwerk;
- 2 de mate waarin de organisatie een centrale positie inneemt ten opzichte van het stakeholdernetwerk.

Deze twee aspecten worden hieronder nader toegelicht.

### *Dichtheid*

Als de dichtheid van het netwerk toeneemt, neemt de efficiëntie van de communicatie toe. Hiermee gaan gedeelde gedragsverwachtingen gepaard.

Organisaties gaan elkaars gedrag imiteren om te worden gezien als legitieme deelnemers aan het netwerk. Een dicht netwerk van stakeholders legt dus sterke beperkingen op aan het gedrag van de organisatie waar het om gaat. Omgekeerd: een lossere netwerk geeft de organisatie waar het om gaat meer ruimte voor eigen gedrag, omdat er minder uniforme druk is van de stakeholders.

### *Centraliteit*

De mate waarin de organisatie waar het om gaat een intermediair is tussen zijn stakeholders (centraliteit) is ook van belang. Op deze manier kan informatie beïnvloed, tegengehouden of versterkt worden. Als de centraliteit van de organisatie waar het om gaat toeneemt, is ze beter in staat weerstand te bieden aan de druk van de stakeholders.

## 2.7

## Activeren van stakeholders

In het vorige hoofdstuk zijn we al aangelopen tegen het probleem dat de instelling eerder op de deur van de stakeholders moet kloppen, dan dat het omgekeerde het geval is. Dit, breder voorkomende, probleem kan worden opgelost door stakeholder-activering. Inactieve groepen kunnen worden geactiveerd, niet zozeer om er activisten van te maken, maar om er positieve betrekkingen mee te onderhouden. De organisatie moet hiervoor wél zelf de verantwoordelijkheid voelen en het initiatief nemen.

Het zogenaamde ‘motivation-ability-opportunity’-model (MAO) van Hallahan (2000b) kan hierbij een hulpmiddel zijn. Het idee achter dit model is dat inactieve stakeholders kunnen worden geactiveerd door hun motivatie en bekwaamheid te bevorderen en door het juiste moment te benutten om hen aandacht te vangen en vast te houden. We zullen het model toelichten en een voorbeeld geven.

### *Motivation*

De motivatie van inactieve stakeholders om te communiceren kan worden bevorderd door bijvoorbeeld een ‘aardige’ boodschap af te geven waar mensen zich tot aangetrokken voelen en waarbij eventueel een beroep wordt gedaan op hedonistische behoeften (seks, eetlust, veiligheid). De boodschap moet ‘gemiddeld’ ingewikkeld zijn: een moeilijke boodschap komt niet aan, een te eenvoudige boodschap trekt evenmin de aandacht.

De boodschap kan ‘live’ worden afgegeven tijdens een bijeenkomst zoals een vergadering, een inloopavond, een seminar. Het is aan te bevelen (beroemde) personen in te zetten die geloofwaardig of aantrekkelijk zijn, of met wie men zich kan identificeren. Door vragen te stellen en verhalen te vertellen, door nieuwsgierigheid te bevorderen en metaforen te gebruiken kan het belang van de inactieve stakeholder worden benadrukt. Variatie is hierbij belangrijk. Wanneer gebruik wordt gemaakt van geschreven tekst (al dan niet digitaal) dan is de vormgeving of lay-out erg belangrijk. Om de aandacht te trekken kunnen onbekende, ongewone en baanbrekende foto’s, lettertypen en formaten worden gebruikt.

Veel instellingen voor beroepsonderwijs identificeren deelnemers als belangrijke, zo niet hun belangrijkste stakeholders. Echter, op veel instellingen slaagt men er niet of nauwelijks in de deelnemers te activeren als stakeholder.

Deelname aan medezeggenschapsstructuren is minimaal en deelnemers lijken moeilijk te porren om een bijdrage te leveren aan het ROC, bijvoorbeeld in de zin van ‘meedenken’. Toch brengen de ROC’s ook strategieën naar voren om deelnemers te betrekken. Op een ROC dat onderzocht is in het kader van deze studie (zie hoofdstuk 4) worden lunchbijeenkomsten met deelnemers georganiseerd door het CvB waar belangrijke onderwerpen die spelen voor de instelling worden besproken met deelnemers. Het ROC geeft hiermee een ‘aardige boodschap’ af (het CvB is geïnteresseerd in jullie) waarbij ook een beroep wordt gedaan op de hedonistische behoefte ‘eetlust’.

### *Ability*

Om als ‘inactieve stakeholder’ actief te worden zijn bepaalde kennis en vaardigheden nodig. Wanneer de stakeholder hier niet over beschikt, kan de organisatie ervoor zorgen de stakeholder hiermee toe te rusten. In de literatuur wordt hiervoor ook wel het werkwoord ‘to empower’ gebruikt. Zo kan de organisatie achtergrondmateriaal en verklaringen geven die eenvoudig en helder zijn. Goed gestructureerde (gesproken en geschreven) tekst helpt hierbij, waarbij concrete specifieke woorden en afbeeldingen worden gebruikt. Voorbeelden en modellen zijn hierbij nuttig. Niet in het minste belang is het zich verplaatsen in het denkkader van de doelgroep: de inactieve stakeholder.

Een voorbeeld van het goed toerusten van inactieve stakeholders van instellingen voor beroepsonderwijs is bijvoorbeeld het scholen van de leden van de medezeggenschapsraad in vergader- en presentatietechnieken. Daarnaast kan de organisatie extra aandacht besteden aan het goed informeren van de MR, het geven van extra uitleg bijvoorbeeld door een presentatie tijdens een vergadering.

### *Opportunity*

“Smeed het ijzer als het heet is”, zo zou het derde aspect van het MAO-model kunnen worden vertaald. Dit betekent dat de organisatie altijd voorbereid moet zijn op het benutten van het moment om een inactieve stakeholder te ‘activeren’. De eerste stap in die voorbereiding is natuurlijk dat de organisatie al enkele ‘inactieve stakeholders’ expliciet op het oog heeft om te activeren. Wanneer het moment ‘daar’ is, kan de organisatie met wat extra en energie de aandacht trekken van de stakeholder.

Als het CvB van een bepaald ROC bijvoorbeeld al geruime tijd een groot bedrijf attent wil maken op het belang dat dat bedrijf heeft bij goed (door het ROC) opgeleide werknemers, dan is het als bestuurder of manager zaak oren en ogen goed open te houden en te proberen (via anderen) met relevante personen van dit bedrijf in contact te komen. Het ‘ijzer smeden als het heet is’ betekent hier openstaan voor spontane en informele ontmoetingen, of dit soort ontmoetingen uitlokken.

## 2.8

### **De stakeholderbenadering in de context van maatschappelijk verantwoord ondernemen**

#### *Maatschappelijk verantwoord ondernemen als een belangrijk uitgangspunt voor de stakeholderbenadering...*

De stakeholderbenadering staat niet op zichzelf, maar past in een bredere, internationale, beweging die sterk de nadruk legt op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. Dat lijkt ‘moderner’ dan het feitelijk is. De aandacht voor ‘Corporate Social Responsibility’ (CSR) en ‘Corporate Citizenship’ (CC) vindt zijn wortels al in de negentiende eeuw. De verantwoordelijkheid van ondernemingen werd toen beleefd als een vanzelfsprekend onderdeel van het sociale contract tussen onderneming en maatschappij. Pas

daarna, vanaf de twintigste eeuw, verschoof de aandacht uitsluitend naar de relatie tussen onderneming en diens aandeelhouders ('shareholders'). Een invloedrijk boek van de Engelsman Howard Bowen, *Social responsibilities of the businessman* (1953), is op te vatten als een beginpunt in het na-oorlogse denken over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen. Bowen was ervan overtuigd dat zakenmensen ('businessmen') een sociale verplichting hebben om hun beleid, beslissingen en gedragslijnen in overeenstemming met de doelen en waarden van de samenleving vorm te geven. Zijn opstelling vooronderstelt dat ondernemingen bestaansrecht hebben vanwege hun bijdrage aan het welbevinden van een samenleving, ook wel bekend als de sociaal-contractgedachte. Als ze dat verwaarlozen, verliezen ze hun legitimiteit van handelen. Dat wijkt in wezen niet af van de boodschap die we bijvoorbeeld terugvinden in het advies van de Sociaal Economische Raad (SER) over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een tweede vooronderstelling volgens Bowen is dat ondernemingen handelen als een 'morele agent' binnen de samenleving, dat wil zeggen een rol vervullen in de overdracht van waarden en normen. De discussie over deze twee vooronderstellingen is daarna steeds een referentiepunt gebleven voor de verdere ontwikkeling van dit gedachtegoed. De meest fervente tegenstander van Bowens benadering was Milton Friedman, die juist stelde dat ondernemers zich horen te richten naar de belangen van de aandeelhouders (maximaliseren van winst en aandeelwaarde) en dat ze daarmee ook de samenleving de beste dienst bewijzen. Al het overige betekent dat ze op de stoel van politici gaan zitten en het 'socialistische' standpunt accepteren dat middelen verdeeld moeten worden door politieke besluitvorming in plaats van de markt.

*... is meer en meer een 'pro actieve' strategie aan het worden...*

Vanaf de jaren negentig is de gangbare interpretatie dat corporate social responsibility en corporate citizenship (die we hier gemakshalve bundelen onder de term maatschappelijk verantwoord ondernemen) een integraal bestanddeel van economisch-kapitalistisch ondernemerschap vormen. Dit gaat gepaard met nog een andere belangwekkende verschuiving. Aanvankelijk werd maatschappelijk verantwoord ondernemen namelijk gezien als 'reactie' van de onderneming op signalen uit de omgeving (reactieve benadering). Daarna wordt het meer een 'pro actief' onderdeel van de ondernemingsstrategie, zij het nog steeds een benadering die het vertrekpunt zoekt in de onderneming als het 'centrum'. In de modernste opvattingen wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen opgevat als wederzijdse interactie tussen maatschappelijke organisaties, dus niet meer 'ondernemingscentristisch'. Dit betekent uiteraard ook dat de gemeenschappelijk te bereiken doelstelling centraal komt te staan en niet de organisatiedoelstelling als zodanig. Het sluit aan bij wat we eerder opmerkten over de vervagende grens tussen de organisatie en de omgeving, ook wel ontgrenzing of decentrerend genoemd. We vinden dat in de vergelijkende gevalstudie ook terug in de opvatting van een van de beide ROC's. Het is een ontwikkeling om in de gaten te houden.

***...waarbij ondernemingen leren om mede vorm te geven aan hun eigen omgeving...***

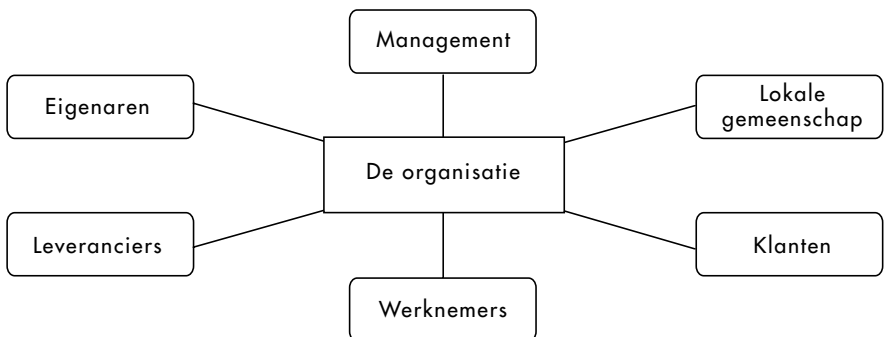
De zojuist geschetste decentrerende in het benaderen van ondernemingsverantwoordelijkheden vinden we ook terug in de benaderingen voor ondernemingsbeleid en -strategie. Lange tijd was de omgeving van ondernemingen en andere organisaties een onhanteerbare grijze brij van factoren, waar de onderneming geen enkele greep op leek te hebben. Het ondernemingsgedrag moest zich bewegen binnen deze set van 'exogene' randvoorwaarden. Het strategisch management was op te vatten als een avonturenfilm, waarin organisaties voortdurend 'bedreigingen' uit de omgeving moeten omzeilen en kansen moeten benutten die zich in de omgeving 'aandienen'. Dat is nu anders: we spreken over kansen 'creëren' en dat tekent de omslag in het denken.

Organisatieomgevingen hebben in het moderne denken een 'gezicht' gekregen. Daarmee zijn ze 'onderhandelbaar' (in tegenstelling tot onhandelbaar en volledig exogeen) geworden. De organisatieomgeving is opgebouwd uit 'stakeholders' met wie gecommuniceerd en onderhandeld kan worden. Dat schept de mogelijkheid om de omgeving mede vorm te geven. Toch staan ondernemingen in dit denken nog steeds 'tegenover' hun omgeving en handelen ze puur vanuit eigen doelstellingen. Individuele competitie is hier de basiswaarde. De eigen organisatie kan ook beschouwd worden als deelnemende partij in de organisatorische collectiviteiten, waarvan ze een onderdeel vormt en dan wordt het denken in termen van samenwerken vooropgesteld: er is sprake van gemeenschappelijke doelstellingen en een gemeenschappelijke strategie.

***...van stakeholderrelaties naar stakeholdernetwerk...***

Het klassieke beeld van de relatie tussen een organisatie en haar stakeholders -zo werd het ook voorgesteld door Ed Freeman- ziet er als volgt uit (figuur 2.3).

**Figuur 2.3** Klassiek beeld van een organisatie en haar stakeholders



De theorie hierachter gaat ervan uit dat de organisatie bestaat op het knooppunt van een reeks onderling afhankelijke relaties met groepen die door de organisatie kunnen worden beïnvloed of die de organisatie zelf beïnvloedt. In benaderingen als deze is het vervolgens van belang voor de organisatie om het krachtenveld van relaties met de andere stakeholders en de conflicten daarin te beheersen en de relaties in evenwicht te houden. In de loop der jaren is gebleken dat dit model een veel te eenvoudige en statische voorstelling van zaken is.

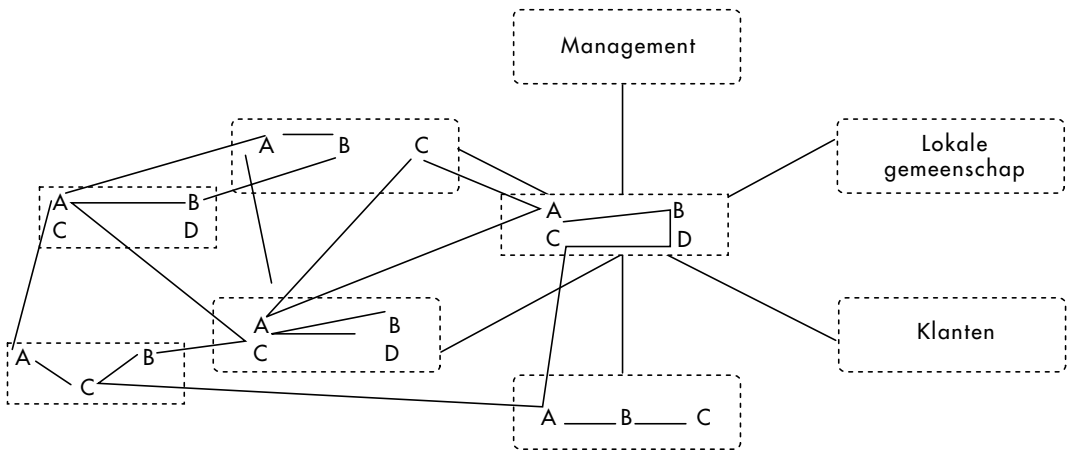
In reactie hierop zijn twee nieuwe benaderingen van belang geworden die beide pogen om meer recht te doen aan de complexiteit van de relaties rondom én binnen de organisatie (Crane & Livesy, 2003).

De eerste benadering is het netwerkmodel. Hierbij wordt de gedachte verlaten dat de stakeholders alleen dyadische relaties met de organisatie (in het centrum) hebben, maar gaat men ervan uit dat de stakeholders ook onderlinge relaties onderhouden, dat ze hun eigen stakeholderconfiguraties hebben, die ook weer verbonden zijn met andere stakeholdernetwerken, die alle medebepalend zijn in het krachtenveld, waarvan ook de organisatie deel uitmaakt. Op die manier wordt de organisatie ook gedecentreerd: ze is niet langer het middelpunt, maar een knooppunt.

Een tweede belangrijke aanvulling is de notie dat de organisatie en haar stakeholders (of stakeholdergroepen) als zodanig ook niet homogeen zijn, maar intern ook weer bestaan uit meerdere personen en onderdelen met hun eigen posities, belangen en contacten met de buitenwereld. Een organisatie kan intensief contact hebben met een bepaalde stakeholder, maar dit contact kan onderhouden worden door slechts één afdeling, zonder dat de rest van de organisatie daarvan iets merkt, laat staan er weet van heeft. Of het kan voorkomen dat een stakeholder meerdere contacten binnen de organisatie onderhoudt, zonder dat deze het van elkaar weten of daarover onderling communiceren. Dat kan vrij gemakkelijk leiden tot conflicten binnen de organisatie zelf.

In figuur 2.4 hebben we ter illustratie de voorafgaande figuur vervangen door (een deel van) zo'n gecompliceerder netwerk, door de oorspronkelijke stakeholders als eenheid te ontleden in stakeholdercontacten op individueel of afdelingsniveau. In dit plaatje wordt veel directer zichtbaar dat het gehele krachtennetwerk in en rond de organisatie een dynamisch en situatiegebonden evenwicht van individuele relaties is en per onderwerp 'at stake' kan variëren. Bovendien wordt zichtbaar dat organisaties die niet als directe stakeholder worden beschouwd door hun contacten met andere wel degelijk relevant kunnen zijn in het krachtennetwerk rondom de organisatie. Zeker voor relatief (nu of in het naaste verleden) sterk gesegmenteerde, gelede of gefuseerde organisaties als ROC's is dat van groot belang. Het CvB of de sector Zorg hoeven niet op de hoogte te zijn van de contacten van de sector Techniek met dezelfde gemeente, met een collega van de persoon waar ze zelf een intensieve samenwerking mee onderhouden. En ze kunnen daarin een zeer eigen, mogelijk tegenstrijdige koers varen. Dit beeld benadrukt het grote belang van communicatie met en over stakeholderrelaties.

**Figuur 2.4** Het krachtenetwerk rond een organisatie



De ontwikkeling in de theorievorming op het gebied van stakeholders sluit aan bij de ontwikkelingen in het laatste decennium, waarin we de (mondiale) kennissamenleving ook zijn gaan beschouwen als een *netwerksamenleving*. Wie de conclusies en de rest van de hoofdstukken leest zal de schets uit figuur 2.3 meerdere keren zien terugkomen, onder meer in de gevalstudies, waarin we kijken naar diverse onderdelen van het ROC en hun contacten met stakeholders in hun omgeving.

***... en daarmee transformeert de gesloten bedrijfsorganisatie naar een open systeem...***

Het is vooral deze laatste benadering die ten grondslag ligt aan het denken in termen van strategische netwerken. In dit denken over strategisch management worden bedrijven beschouwd als open systemen, die afhankelijk zijn van hun omgeving om te kunnen overleven en doelstellingen te bereiken. Deze omgeving is namelijk veel dynamischer, ingewikkelder en veeleisender geworden dan enkele decennia geleden het geval was. De organisatie moet veel dichterbij de omgeving gaan zitten; er min of meer een mee worden. We vinden hier opnieuw de tendens tot ontgrenzing en decentrerende terug. De strategische netwerkbenadering heeft bijgedragen aan het formuleren van een aantal nieuwe managementprincipes:

- door hele systemen van organisaties te betrekken, zowel op macroniveau als op het niveau van de individuele netwerkers;
- door persoonlijke relaties tussen managers te beschouwen als een belangrijk element in de zakelijke transacties;
- door de aandacht te vragen voor de rol van langetermijnbinding, wederkerigheid van relaties en vertrouwen (sociaal kapitaal) als middel om

onzekerheid over de toekomstige gevolgen van het investeren in contacten te verminderen;

- door niet alleen economische en technische informatie over prijs, product en markt te betrekken, maar ook informatiestromen over sociaal gedrag, waarden, symbolen en cultuurspecifieke gezagscriteria.

***...maar het werkt alléén in onderling vertrouwen***

Let wel, het is niet de bedoeling om de netwerkgedachte tegenover de competitiebenadering en kortetermijncontracten te plaatsen, maar juist daaraan complementair te maken. De voordelen van netwerken omvatten de toegenomen flexibiliteit in de relaties, een meer open stroom van vertrouwelijke informatie tussen zakelijke partners en verminderde kans op conflicten. Netwerken is investeren in de toekomst. De partners in een strategisch netwerk moeten op elkaar kunnen vertrouwen om zowel kosten als baten van hun betrekkingen te kunnen delen. Dat lukt alleen als de onderlinge betrekkingen niet alleen ‘puur zakelijk’ zijn, maar ook diepgaander persoonlijke bindingen tussen de participanten omvatten. Gedeelde waarden, normen, interpersoonlijke binding en respect, die hebben geholpen om de enkelvoudige organisatie te leren omgaan met onzekerheid en complexiteit, doen nu hetzelfde, maar dan uitgebreid tot het bredere relatienetwerk met de stakeholders.

In tabel 2.5 plaatsen we de neoklassieke principes van strategisch management en die vanuit de strategische netwerkbenadering nog eens naast elkaar.

**Tabel 2.5** **Principes van strategisch management en van strategische netwerkbenadering**

|   | <b>Neoklassieke principes van strategisch management</b>   | <b>Managementprincipes vanuit de strategische netwerkbenadering</b>                 |
|---|--|---|
| Flexibiliteit   | Laag, beperkt tot formeel contract                         | Hoog, gebaseerd op openheid over de gevolgen van vertrouwen                         |
| Mechanismen voor conflictbeheersing                   | Gericht op macht; gebaseerd op formele overeenkomst en wet | Gericht op normen; gebaseerd op communicatieve actie en overeenstemming             |
| Range van de relatie                                  | Beperkt in tijd en plaats door formele contracten          | Lange termijn door transactie-specifieke investeringen                              |
| Verbindingen met persoonlijke en sociale levenssferen | Geen; instrumenteel en systeemgericht                      | Meerdere; coördinatie door betrokkenheid van persoonlijke binding en sociale normen |

# 3 Stakeholders van instellingen voor beroepsonderwijs: een oriëntatie

## 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk vormt een oriëntatie op de vraag wie stakeholders van instellingen voor beroepsonderwijs zijn. Het is een gedeelte van de opbrengst van het vooronderzoek dat in het kader van deze studie is uitgevoerd. Het vooronderzoek heeft als doel in het algemeen meer te weten te komen over of en hoe bestuurders en managers van onderwijsinstellingen hun stakeholders identificeren en benaderen. Daartoe zijn interviews afgenomen met CvB-leden van ROC's en hogescholen. In bijlage I wordt de opzet van dit vooronderzoek verantwoord.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Paragraaf 3.2 schetst een algemene indruk van de relaties van instellingen met hun stakeholders. Paragraaf 3.3 gaat nader in op de identificatie van stakeholders. Paragraaf 3.4 tot slot bevat de conclusies.

## 3.2 Algemene indruk

De meeste bestuurders en managers vinden het belangrijk open te staan voor relaties met stakeholders: *“We gaan met overheidsgeld om, je hebt een maatschappelijke opdracht. Gewoon openstaan voor iedereen...”*

Tegelijkertijd valt op dat kritisch wordt gekeken naar de aard en frequentie van de relaties met stakeholders: *“Als mensen van buiten aan de bel trekken vind ik het bijna altijd interessant. Je moet wel prioriteiten stellen. Die liggen voor ons bij het onderwijs.”* Een andere manager zegt hierover: *“Ik kijk als bedrijven of anderen iets vragen altijd of wij kunnen leveren. Ik zeg nooit zo maar ‘ja’. Ik kijk naar de haalbaarheid en naar het doel, het moet te maken hebben met onze corebusiness.”* Als het nodig is gaan bestuurders en managers wat ‘strategischer’ om met bepaalde stakeholders: *“Je bent ook selectief, en houdt een aantal mensen die op de deur kloppen buiten, of, als dat nodig is, ga je een ‘pro-forma-relatie’ met ze aan, zo minimaal mogelijk.”*

Bij het in kaart brengen van stakeholders worden het ‘bedrijfsleven’ en ‘studenten of deelnemers’ veel genoemd.

Het ‘bedrijfsleven’ wordt opvallend vaak genoemd als stakeholder. Daarbij blijven sommige bestuurders en managers spreken in algemene termen, terwijl anderen zich richten op regionale bedrijven of concrete bedrijven, landelijk en regionaal. Een manager zegt: *“Bedrijfsleven ... heeft dus een eigenbelang om personeel te hebben, en deels willen ze wel iets zeggen over de opleiding, hoewel ze zich*

*daar heel netjes in gedragen! Ze komen echt niet zeggen: 'Ik vind nou dat dat erin moet en dat eruit.' Ze reageren alleen op onze vraag. Als wij niet expliciet zouden vragen wat ze van onze opleiding vinden, komen ze ook niet met hun mening."*

*Een ander: "Wij moeten ons steeds naar buiten richten en ons opleidingsaanbod aanpassen aan de vraag van de omgeving. Nauwe samenwerking met het bedrijfsleven, landelijk of regionaal."*

Het valt op dat met name over stakeholders uit het bedrijfsleven wordt gezegd dat zij efficiënt met hun tijd omgaan: *"De kern is dat ze veel belangstelling hebben, de praktijk is dat het er moeilijk van komt. Je gaat elkaar niet voor de voeten lopen, voor hun geldt nog meer dan voor ons: 'tijd is geld' en 'die mensen verdoen hun tijd dus echt niet aan geneuzel, die vragen altijd heel concreet wat je doet en of je verantwoording aflegt'."*

Ook studenten of deelnemers worden vaak genoemd als stakeholders, maar in verschillende rollen. Een manager vindt dat aspirant-studenten of deelnemers en hun ouders de belangrijkste belanghebbenden zijn, terwijl een ander juist afgestudeerden als stakeholders ziet: *"Studenten worden netjes afgeleverd aan de poort van het bedrijf. Daar komen ze ook makkelijk binnen, maar hoe het daarna gaat, daar sluiten we de ogen nogal voor. Ik vraag mezelf af: 'Doe ik het wel goed', dat zou ik best eens willen weten."*

Studenten of deelnemers worden ook als belanghebbenden in de medezeggenschapsstructuur genoemd en daar soms node gemist: *"Er komt geen hond stemmen, mensen die in de MR zitten hebben geen enkel mandaat. Is op sterven na dood..."*

Alles overziend worden personen en organisaties die belang hebben bij de maatschappelijke effecten van instellingen voor beroepsonderwijs minder vaak en minder spontaan genoemd. Voorbeelden van zulke stakeholders zijn personen of organisaties die belang hebben bij een betere maatschappelijke integratie, minder buurtcriminaliteit, minder werkloosheid, betere verdeling van kansen, emancipatie van achtergestelde groepen enz. Ook kan aan heel concrete zaken worden gedacht zoals het belang hebben bij een niet-rokenbeleid, meer vrouwen op leidinggevende posities, een bepaalde omgang van de organisatie met het milieu, enz. Deze constatering wordt duidelijker wanneer we het plaatsen in de indeling in soorten stakeholders van De Vijlder en Westerhuis (2002, p. 60), hier weergegeven in tabel 3.1.

**Tabel 3.1**      **Soorten stakeholders**

- 
- 1 Stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen
  - 2 Stakeholders die primair belang hebben bij de realisering van de productie- en service-doelstellingen van de instelling
  - 3 Stakeholders die primair belang hebben bij de maatschappelijke effecten of 'outcomes' (de bredere maatschappelijke doorwerking van de resultaten)
- 

Bron: De Vijlder & Westerhuis, 2002, p. 60.

Bestuurders en managers constateren zelf ook dat zij weinig of geen relaties hebben met stakeholders die primair belang hebben bij maatschappelijke effecten of ‘outcomes’: *“Wij merken niets van pressiegroepen”* of *“Met de gemeente hebben we veel te weinig te maken, moet meer in beeld komen als het gaat om sociale cohesie.”* Zij hebben het vermoeden dat dit deels te wijten is aan de onbekendheid van instellingen voor beroepsonderwijs en de rol die instellingen kunnen spelen bij bovengenoemde zaken. Om die reden geeft een aantal bestuurders en managers aan zelf de stakeholders te betrekken en te activeren: *“Het is nodig bekendheid te geven aan het ROC. Je gaat veel naar buiten, je wijst anderen op wederzijdse belangen.”*

### 3.3 Identificatie van stakeholders

Tijdens de interviews is geprobeerd om met behulp van vier methoden van Mitroff (1983) stakeholders te laten identificeren door bestuurders en managers van instellingen voor beroepsonderwijs. Het gaat om de volgende methoden (een toelichting van het gebruik van deze methoden staat in bijlage II).

- *Methode 2:* identificatie van de formele stakeholders;
- *Methode 4:* identificatie van stakeholders die deelnemen aan activiteiten en overleg van de instelling;
- *Methode 6:* identificatie van stakeholders op grond van demografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht, beroep, sociaal-economische achtergrond, cultureel-etnische achtergrond, opleidingsniveau;
- *Methode 7:* identificatie van stakeholders gerelateerd aan organisatiefuncties.

In de nu volgende subparagrafen wordt beschreven welke stakeholders bij welke methode zijn geïdentificeerd.

#### 3.3.1 Identificatie van de formele stakeholders (methode 2)

‘Het bedrijfsleven’ komt bij methode 2 als belangrijke stakeholder naar voren, waarbij opvalt dat de relaties concreet vorm krijgen op opleidingsniveau. Het belang van het bedrijfsleven wordt voornamelijk beschreven in termen van ‘afnemer van studenten of deelnemers’. Het bedrijfsleven wordt betrokken bij de inhoud van het onderwijs en de vormgeving van de examens. Ook ‘leveren’ zij delen van opleidingen door middel van stages, door het inrichten van lokalen, door het inbrengen van kennis.

Vanuit het ROC wordt duidelijk aangegeven dat met name regionale bedrijven als stakeholders naar voren springen.

Door het CvB-lid van de hbo-instelling wordt aangegeven dat het vreemd is dat er geen kwaliteitswaarborg is vanuit het bedrijfsleven, dat dit alleen berust bij de managers en het visitatiesysteem.

De tweede belangrijke stakeholder blijkt de Inspectie van het Onderwijs te zijn, hoewel voor het hbo vooral in indirecte zin. Iemand zegt hierover: *“Ze komen alleen als je het te bont maakt.”*

De HBO-raad respectievelijk Bve Raad komen ook naar voren als stakeholders. Niet alleen in de zin van kwaliteitsinspectie (accreditatie, visitatie) en kwaliteitsbewaking, maar ook in de zin van elkaar ondersteunen en informeren op het gebied van de eigen sector of het opleidingsniveau.

De studenten of deelnemers, als ‘afnemers van onderwijs’ komen minder pregnant naar voren bij deze methode. In ieder geval wel via de MR, maar er wordt ook aangegeven dat dit vaak een formaliteit is. Wel wordt belang gehecht aan het monitoren van studenttevredenheid en de terugkoppeling daarvan. Het Landelijk Actie Komitee Scholieren (LAKS) wordt genoemd als belangenbehartiger waar rekening mee moet worden gehouden.

Verder valt op dat de gemeente slecht in beeld is als stakeholder. Door de bestuurders en managers van de hbo-instelling wordt de gemeente helemaal niet genoemd. Door het ROC wordt de gemeente alleen genoemd in verband met educatie en werk- en reïntegratietrajecten.

Ten slotte komt door middel van methode 2 naar voren dat vanuit opleidings- en clusterperspectief het eigen CvB als stakeholder wordt ‘gevoeld’: *“Ja, daar leg ik de meeste verantwoording aan af, heb je ook het meeste last van.”* En *“Ja, het CvB gedraagt zich als een klein ministerie.”*

Methode 2 levert geen verschillen op in antwoorden van de respondenten van de hbo-instelling en het ROC. Wel valt op dat op opleidings- en clusterniveau meer wordt verwezen naar lokale en regionale belanghebbenden, terwijl op CvB-niveau de belanghebbenden vaak landelijk functioneren. Met name de ministeries worden alleen genoemd als stakeholders op CvB-niveau, hoewel één opleidingsmanager uit het hbo aangeeft wel zelf contacten te onderhouden met het ministerie van Economische Zaken (EZ). Zij vindt dat die contacten intensiever mogen. Ook het ministerie van Volkshuisvesting, Welzijn en Sociale Zaken (VWS) heeft volgens haar een belang bij haar opleidingen omdat deze met 40% allochtonen, waarvan een derde anderstalig, een integratiefunctie vervult.

### **3.3.2 Identificatie van stakeholders die deelnemen aan activiteiten en overleg van de instelling (methode 4)**

Bij methode 4 komen studenten of deelnemers en bedrijfsleven het vaakst bovendrijven als stakeholders. De respondenten vinden het van belang een goed netwerk te hebben met de voor de opleiding relevante bedrijven. Zij worden betrokken bij de kwaliteit van het onderwijs door middel van overleg en

advies, maar er wordt geen verantwoording afgelegd door de onderwijsinstelling. Het ROC gaat iets verder en doet tevredenheidsonderzoek onder bedrijven in de rol van ‘afnemer’.

Studenten of deelnemers worden gezien als stakeholders ten aanzien van de kwaliteit van de instelling, ook in de rol van oud-student. Er wordt vooral ‘gepeild’ (tevredenheidsmonitor) en er is overleg en advies (oud-studenten of -deelnemers). Een opleidingsmanager van de hbo-instelling vindt dat er geen verantwoording wordt afgelegd.

Deze methode legt met name de afnemers en toeleveranciers bloot: vervolgopleidingen, bedrijven, vooropleidingen. Ook komen andere instellingen als concurrent naar voren, bijvoorbeeld bij afspraken over recrutering. Andere instellingen worden ook genoemd als samenwerkingspartner, bijvoorbeeld om te werken aan de kwaliteit van de onderwijsinstelling.

### **3.3.3 Identificatie van stakeholders ingedeeld naar demografische kenmerken (methode 6)**

Methode 6 blijkt tot een heel specifieke selectie van externe stakeholders te leiden: de respondenten spreken over aankomende en afstuderende studenten of deelnemers in termen van demografische kenmerken: cultureel-etnische achtergrond, sekse, (voor)opleiding. Opvallend is dat alle respondenten een zeer duidelijk beeld hebben van wie hun studenten of deelnemers zijn of zouden moeten zijn. Het CvB van het ROC redeneert ook duidelijk vanuit het belang dat studenten of deelnemers niet alleen bij de opleiding, maar ook bij de latere loopbaan hebben. Het ROC klopt namens de studenten of deelnemers aan bij de Verenigde Nederlandse Ondernemers (VNO) om ‘meisjes met hoofddoeken’ op de agenda te krijgen.

Iets anders dat in het oog springt is, dat niet veel gemerkt wordt van pressiegroepen. Het omgekeerde geldt zelfs voor het ROC: op CvB-niveau wordt contact gezocht met belangen- en pressiegroepen om hun belang bij het ROC duidelijk te maken: *“De bekendheid van het ROC moet worden uitgelegd.”*

### **3.3.4 Identificatie van stakeholders gerelateerd aan organisatiefuncties (methode 7)**

Ten eerste blijkt bij methode 7 dat de overheid de centrale middelenverschaffer is. Sponsoring en opbrengsten uit contractonderwijs worden hier niet genoemd, of lijken een marginale rol te spelen. Wel is er, ook genoemd bij methode 6, op opleidingsniveau kennis- en materiaaluitwisseling met het bedrijfsleven. Dit komt zowel de studenten of deelnemers als de docenten ten goede.

Bij methode 7 noemen bijna alle respondenten concurrenten. Daarbij wordt ook aangegeven hoe met concurrenten wordt omgegaan: de eigen opleiding duidelijk profileren, samenwerken op bepaalde onderdelen. Vanuit het ROC wordt aangegeven dat behoefte is aan een vergelijkend overzicht wat betreft kosten, begeleiding, soort onderwijs. Dat is er nu niet. Vooral op CvB-niveau wordt samenwerking gezocht met collega-instellingen.

Duidelijk naar voren komt ook weer de afwezigheid van de gemeente als stakeholder. Op opleidingsniveau zijn de verwachtingen er op het gebied van het regisseren van samenwerking tussen verschillende partners op lokaal niveau. Op CvB-niveau gaat het ook om wat abstractere thema's zoals het bevorderen van de sociale cohesie waar een instelling voor beroepsonderwijs een rol bij kan spelen.

### 3.4 Conclusies

De bestuurders en managers vinden het belangrijk open te staan voor hun omgeving en relaties te onderhouden met stakeholders vanwege de 'maatschappelijke opdracht' die de instelling heeft en de publieke taak die wordt vervuld. Deze houding ten aanzien van stakeholders is kenmerkend voor wat wel de 'maatschappelijke stakeholderbenadering' genoemd wordt. In deze benadering wordt ervan uitgegaan dat "elke organisatie ook verplichtingen kent ten aanzien van algemeen en particulier belang, óók wanneer die buiten de kring van de economische transacties liggen" (De Vijlder & Westerhuis, 2002, p. 58). Tegelijkertijd gaan bestuurders en managers strategisch om met hun stakeholder doordat zij kritisch kijken naar de aard en frequentie van de relaties met stakeholders.

Uitgaande van de indeling van De Vijlder en Westerhuis (2002) in stakeholders die primair belang hebben bij (1) de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen, (2) de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling en (3) de maatschappelijke effecten of 'outcomes' (de bredere maatschappelijke doorwerking van de resultaten), valt op dat de oriëntatie meestal wordt versmald tot de tweede categorie. Voorbeelden van stakeholders die onder deze categorie vallen zijn:

- aspirant- en huidige studenten of deelnemers die een goede en leuke studie willen doen;
- bedrijven als werkgevers die goedopgeleid personeel willen hebben;
- bedrijven die de instelling als leerbedrijf willen helpen een goede opleiding te verzorgen;
- overheid en inspectie die middelen verschaffen en toezicht houden;
- andere instellingen als concurrenten;
- andere instellingen als samenwerkingspartners;
- oud-studenten of -deelnemers en het succes van hun loopbaan.

We concluderen dan ook dat bij de identificatie van stakeholders door bestuurders en managers de nadruk ligt op de realisering van de eigen productie- en servicedoelstellingen van de instelling.

Stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen zijn bijvoorbeeld verstrekkers en verzekeraars van bedrijfskapitaal zoals banken, verzekeringen, sociale fondsen, maar ook (onderdelen van) de overheid zoals de Rekenkamer en het ministerie van Financien. Slechts één manager noemt in het interview terloops enkele stakeholders van dit type: *“Ja, we zijn natuurlijk ook gewoon een bedrijf en hebben daarom te maken met de fiscus, met de Arbo-wetgeving, de milieu-inspectie enz.”* Waarom bestuurders en managers bij de identificatie van stakeholders niet of nauwelijks gericht zijn op bedrijfsmatige aspecten wordt op grond van dit onderzoek niet duidelijk.

Stakeholders die primair belang hebben bij de uiteindelijke maatschappelijke effecten ('outcomes') worden minder vaak en minder spontaan genoemd door de bestuurders en managers. Als het al gebeurt, dan gebeurt dit vooral op CvB-niveau: in de interviews wordt gewezen op de afwezigheid van de gemeenten als stakeholder: *“De gemeente ontbreekt, hebben we te weinig mee te maken. De gemeente moet als belanghebbende meer in beeld komen, zijn we mee bezig. Met vastgoed is het contact duidelijk, maar de gemeente heeft in economische zin natuurlijk belang bij hoogopgeleide arbeidskrachten. En wat betreft sociale cohesie. Wij zijn bijvoorbeeld niet in staat om paramedici af te leveren uit allochtone groepen, is allemaal heel erg wit. En het lerarentekort, is natuurlijk ook een probleem van de gemeente.”*

Bestuurders en managers constateren zelf ook dat ze niet veel merken van deze stakeholders en vermoeden zelf dat dit deels te wijten is aan de onbekendheid van instellingen voor beroepsonderwijs en de rol die instellingen kunnen spelen bij bovengenoemde zaken. Om die reden geeft een aantal bestuurders en managers aan zelf de stakeholders te betrekken en te activeren.

Ook concluderen we dat (groepen van) stakeholders er op centraal niveau (CvB-niveau) heel anders uitzien dan op cluster- en opleidingsniveau. Op cluster- en opleidingsniveau wordt meer verwezen naar lokale en regionale stakeholders, terwijl deze op CvB-niveau vaak landelijk functioneren. Bij de relaties met stakeholders uit het bedrijfsleven valt op dat de relaties concreet vorm krijgen op cluster- en opleidingsniveau.

De vier methoden van Mitroff (1983) die in dit onderzoek zijn gebruikt bleken bruikbaar. Wél vinden de bestuurders en managers de methode om stakeholders te identificeren die deelnemen aan activiteiten en overleg van de instelling (methode 4) én de methode om stakeholders te identificeren volgens demografische kenmerken (methode 6) moeilijk toe te passen. De methoden waarbij formele stakeholders worden geïdentificeerd (methode 2) of stakeholders gerelateerd aan organisatiefuncties (methode 7) vinden zij eenvoudiger toe te passen.

Dit gegeven wekt geen verbazing gezien de conclusie dat bestuurders en managers vooral stakeholders identificeren vanuit het perspectief van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling.

Immers, twee van de vier methoden van Mitroff (1983) om stakeholders te identificeren leggen het accent op de eigen organisatie. Dit is ten eerste de methode waarbij formele stakeholders worden geïdentificeerd (methode 2) en ten tweede de methode waarbij stakeholders worden geïdentificeerd gerelateerd aan organisatiefuncties (methode 7).

De twee andere methoden van Mitroff (1983) leggen het accent op de rol en kenmerken van de stakeholders zelf. Dit is ten eerste de methode waarbij stakeholders worden geïdentificeerd die deelnemen aan activiteiten en overleg van de instelling (methode 4) en ten tweede de methode waarbij stakeholders worden geïdentificeerd volgens demografische kenmerken zoals leeftijd en sekse (methode 6).

Anders gezegd: methode 2 en 7 vragen de bestuurders en managers binnen hun eigen organisatiekader te blijven (van binnen naar buiten), terwijl bij methode 4 en 6 vanuit de mogelijke stakeholders moet worden gedacht in relatie tot de organisatie (van buiten naar binnen).

De bestuurders en managers vonden de twee laatstgenoemde methoden moeilijker en vager in gebruik dan de eerste twee methoden. Dit kan verklaren waarom vooral stakeholders worden geïdentificeerd vanuit het perspectief van de eigen organisatie (productie- en servicedoelstellingen) en minder vanuit het perspectief van buitenaf (breder maatschappelijke effecten).

Tot slot concluderen we dat stakeholders niet alleen op 'de deur kloppen' van een instelling voor beroepsonderwijs, maar, en dat gebeurt misschien zelfs vaker, dat de instellingen zelf op de deur van de stakeholders kloppen met verzoeken tot het 'verzilveren' van het belang: meedenken en meewerken. Dit spoort met het aspect van wederkerigheid dat in de 'brede-stakeholderdefinitie' van Freeman (1984) zit. Volgens hem is een stakeholder van een organisatie elke groep of elk individu die de doelbereiking van de organisatie kan beïnvloeden of erdoor beïnvloed wordt. Wanneer instellingen voor beroepsonderwijs zich meer rekenschap geven van hun stakeholders, maar deze stakeholders vaak nog geactiveerd moeten worden, zullen dit soort wederkerige relaties kunnen ontstaan.

# 4 Twee ROC's en hun stakeholders

## 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden (afdelingen van) ROC's en hun stakeholders uitgebreid in beeld gebracht. Dit gebeurt door voor zes gevallen te beschrijven wie stakeholders zijn, welke positie zij innemen en hoe de relaties zijn tussen hen en het ROC.

Dit hoofdstuk is het verslag van het hoofdonderzoek van deze verkenning: de vergelijkende gevalsstudie. In bijlage I wordt de opzet van deze vergelijkende gevalsstudie toegelicht en verantwoord.

Voor de vergelijkende gevalsstudie zijn binnen twee instellingen voor beroeps- onderwijs en volwasseneneducatie zes gevallen onderzocht. De gevallen zijn gekozen op twee verschillende niveaus: CvB-niveau en clusterniveau. De zes gevallen zijn in tabel 4.1 weergegeven.

**Tabel 4.1 De zes gevallen van de vergelijkende gevalsstudie**

|                  | <b>ROC A</b> | <b>ROC B</b> |
|------------------|--------------|--------------|
| CvB              | 1a           | 1b           |
| Cluster Zorg     | 2a           | 2b           |
| Cluster Techniek | 3a           | 3b           |

De resultaten van de vergelijkende gevalsstudie worden in dit hoofdstuk per casus beschreven aan de hand van drie thema's: 'identificatie van stakeholders', 'invloed en positie van de stakeholders' en 'waardering en motivatie van de onderlinge relaties'. De drie thema's worden in tabel 4.2 in verband gebracht met de zeven onderzoeksvragen zoals genoemd in bijlage I.

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 4.2 wordt een algemene beschrijving van ROC A gegeven. Ook worden de gevallen van ROC A geïntroduceerd. In de paragrafen 4.3 tot en met 4.5 worden geval 1a, 2a en 3a apart beschreven. In paragraaf 4.6 wordt een algemene beschrijving van ROC B gegeven en worden eveneens de gevallen van ROC B geïntroduceerd. In de paragrafen 4.7 tot en met 4.9 worden geval 1b, 2b en 3b beschreven. In paragraaf 4.10 ten slotte worden de zes gevallen onderling vergeleken om in de laatste paragraaf (4.11) conclusies te trekken.

**Tabel 4.2**

## **Drie thema's van de gevalsbeschrijving in relatie tot de onderzoeksvragen**

---

### **I Identificatie van stakeholders**

In dit onderzoek wordt ten eerste ingegaan op de identificatie van stakeholders door bestuurders en managers. Dit gebeurt door een antwoord te zoeken op de eerste twee onderzoeksvragen:

- 1 Welke stakeholders noemen bestuurders/managers van de instelling uit zichzelf?
  - 2 Welke stakeholders identificeren bestuurders/managers van de instelling met behulp van de Balanced Scorecard?
- 

### **II Invloed en positie van de stakeholders**

Welke stakeholders doen ertoe? Dit kan worden bepaald door na te gaan welke positie een stakeholder inneemt ten opzichte van de organisatie. In deze gevalstudie worden hiertoe de volgende onderzoeksvragen gesteld:

- 3 Wat is de invloed van stakeholders op het beleidsproces?
  - 4 Hoe typeren bestuurders/managers van de instelling de positie van stakeholders?
  - 5 Hoe typeren stakeholders hun eigen positie ten opzichte van de instelling?
  - 6 Hoe verhouden de typeringen bij vraag 2 en 3 zich met elkaar?
- 

### **III Typering van de onderlinge relaties**

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat organisaties en stakeholders wederzijdse relaties kunnen onderhouden, die niet gelijkwaardig ofwel symmetrisch hoeven te zijn. In dit verband wordt in deze vergelijkende gevalstudie wat nader gekeken naar de onderlinge relaties in termen van beïnvloeding, waardering en motivatie, gebaseerd op de laatste onderzoeksvraag:

- 7 Hoe is de relatie tussen de instelling en haar stakeholders?
- 

## **4.2**

### **Algemene beschrijving van ROC A**

In deze paragraaf wordt ten eerste een algemene indruk van ROC A gegeven. Dit gebeurt aan de hand van achtereenvolgens enkele feitelijke gegevens, het aanbod van het ROC, de organisatie van het ROC en de missie van het ROC. Vervolgens worden de clusters Techniek en Gezondheidszorg nader belicht, omdat deze clusters als geval 2a en 3a onderzocht zijn in deze gevalstudie.

#### *Feitelijke gegevens*

ROC A telt in 2002 ruim 15.000 deelnemers verdeeld over 22 vestigingen. In tabel 4.3 is aangegeven welke vorm van onderwijs de deelnemers volgen.

**Tabel 4.3 Aantallen deelnemers ROC A naar onderwijsvorm**

---

|   |       |
|---|-------|
| Beroepsonderwijs  | 9.197 |
| Educatie  | 2.968 |
| Onderwijs voortkomend uit contractactiviteiten,<br>samenwerking met volksuniversiteit en met andere scholen | 3.147 |

---

In 2002 waren er 876 mensen werkzaam op ROC A, waarvan 560 mensen (64%) behoorden tot het onderwijzend personeel en 316 mensen (36%) tot het ondersteunend personeel. Tabel 4.4 geeft een overzicht van de leeftijdsopbouw.

**Tabel 4.4 Leeftijdsopbouw onderwijsgevend personeel ROC A**

---

|            |     |
|------------|-----|
| 50-59 jaar | 45% |
| 40-49 jaar | 39% |
| 30-39 jaar | 11% |
| 20-29 jaar | 3%  |

---

NB: De percentages tellen niet op tot 100% omdat niet alle leeftijdsgroepen in deze tabel zijn opgenomen.

Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2002 6,8%. Er is een daling van dit percentage, want in 2000 en 2001 waren deze percentages hoger: respectievelijk 8,5% en 7,9%.

#### *Financiële situatie*

Het budget van de instelling bedraagt ongeveer 60 miljoen euro. Van het budget is ongeveer twee derde (42 miljoen euro) financiering van de Rijksoverheid.

#### *Het onderwijsaanbod*

- Middelbaar beroepsonderwijs in de sectoren techniek, handel, administratie, horeca en voeding, informatica, gezondheidszorg, en welzijn.
- Volwasseneneducatie zoals het vavo en Nederlands voor anderstaligen.
- Volksuniversiteit: cursussen op het gebied van kunst, cultuur, hobby, vrije tijd en talen.
- Avondcursussen in administratie, gezondheidszorg, handel, techniek en welzijn.
- Bedrijfsopleidingen.

### *Organisatie*

ROC A is ingedeeld in vier onderwijsclusters, elk bestuurd door een eigen managementteam. De vier clusters zijn:

- cluster Gezondheidszorg, Welzijn en Educatie;
- cluster Techniek en Educatie;
- cluster Economie en Educatie;
- cluster Beroepsonderwijs en Educatie.

Het CvB van ROC A bestaat uit drie personen met een eigen taakgebied. De drie taakgebieden zijn: 'Klant, markt en innovatie', 'Bedrijfsvoering en resources' en 'Onderwijs en kwaliteit'. Deze indeling in taakgebieden is terug te vinden op alle managementniveaus van het ROC, dus ook op clusterniveau. Een lid van het CvB beschrijft zijn functie als volgt: *"Ik verdiep mij in de buitenwereld en hoe die buitenwereld naar binnen toe moet worden vertaald"*.

De facilitaire ondersteunende organisatie is gedecentraliseerd. De vier onderwijsclusters beschikken aldus over een zelfstandige facilitaire ondersteunende organisatie.

### *Missie*

Het ROC wil naar buiten toe gezien worden als een college dat veelzijdig en vernieuwend onderwijs aanbiedt. In voorlichtingsmateriaal van ROC A wordt het volgende geschreven over de omgeving van ROC A: *"Het ROC is een dynamische organisatie die in nauw samenspel met haar omgeving hoogwaardig onderwijs verzorgt"* en *"Het ROC ziet de bedrijfstakken, overheden en instanties als belangrijke externe klanten en behandelt hen als kwaliteitsbewuste opdrachtgevers."*

In het jaarverslag over 2002 staat dat in dat jaar de drie belangrijkste elementen van beleid zijn:

- 1 Inrichten van contextrijk onderwijs: deelnemer centraal. Het ontwikkelen en implementeren van een grote variëteit aan onderwijstrajecten en didactische werkvormen, die door de deelnemers als uitdagend en betekenisvol worden ervaren.
- 2 Teamontwikkeling: team centraal. Het ontwikkelen van de organisaties op de thema's professionele cultuur, teams in het hart van de organisatie en ontwikkeling van de competenties.
- 3 Gezonde bedrijfsvoering. Verbeteren van de financiële positie.

In het Sociaal Jaarverslag vermeldt ROC A het belang van het daadwerkelijk realiseren van verbinding met de omgeving. Het ROC A heeft een begin gemaakt met publieke verantwoording (Hoe is het beleid georganiseerd? Wie is erbij betrokken? Op welke manier zijn de publieke middelen benut?) en wil hiermee verder gaan.

## 4.2.1 Het cluster Techniek nader belicht

Eén van de vier clusters van het ROC is onderzocht als geval 1a: ‘het cluster Techniek en zijn stakeholders’. Dit cluster biedt verschillende technische opleidingen aan zoals installatietechniek, werktuigbouwkunde, elektrotechniek, technische informatica etc. Voor niveau 3 en 4 wordt met een nieuw concept gewerkt waarbij de loopbaan van de deelnemers centraal staat: op basis van Natuurlijk Leren en Integraal Ontwerpen wordt met het regionale bedrijfsleven onderwijs ontwikkeld rond de leervraag van de deelnemer. Voor de niveaus 0, 1 en 2 wordt gewerkt met maatwerk, vanuit dezelfde uitgangspunten als niveau 3 en 4.

Het cluster werkt aan onderwijsontwikkeling en innovatie. Volgens het management moet dit gebeuren in nauwe samenhang met organisatieontwikkeling: *“Mensen moeten zich realiseren dat ze een schakel in een geheel zijn.”* Het cluster streeft ernaar een professionele organisatie te creëren, waarin het hele team (bestuur, management, docenten en ondersteunende staf) samen ontwikkelingen doormaakt in een bottom-up proces.

Het management zegt een nauwe betrokkenheid te creëren en te onderhouden tussen het cluster en het bedrijfsleven: *“We zoeken een gelijkwaardig partnership met stakeholders uit het bedrijfsleven.”* Om dit te realiseren gaat het management ook regelmatig naar de stakeholders toe.

## 4.2.2 Het cluster Zorg nader belicht

Een ander cluster van ROC A dat is onderzocht als geval is ‘Gezondheidszorg, Welzijn en Educatie’. Dit cluster biedt opleidingen aan zoals sociaal-pedagogisch werk, A-verpleegkundige, apothekers-, dokters- en tandartsassistent, verzorging, leider kindercentra etc. In 2002 heeft het cluster de onderwijskundige visie herijkt. Hiervoor zijn twee ontwikkelstrategieën gebruikt: onderwijs aanbieden in carrouselvorm in combinatie met nieuwe didactiek of direct overstappen naar het concept van Natuurlijk Leren en Integraal Ontwerpen.

Ook dit cluster ontwikkelt de organisatie. Het cluster streeft ernaar een bottom-up organisatie te zijn in plaats van een top-down organisatie. Met behulp van thema- en projectgroepen wordt getracht iedereen bij de organisatie te betrekken. De managers van het cluster zeggen hierover: *“Iedereen hoort bij een team en die zijn met elkaar aan het werk aan een product of aan een traject. In traditionelere organisaties maakt het management het beleid en dat wordt dan geïmplementeerd en uitgevoerd. Wij zijn niet zo’n top-down organisatie, ook het college van bestuur vindt het belangrijk dat er bottom-up gewerkt wordt.”*

## 4.3

### Casus 1a: het CvB van ROC A en zijn stakeholders

---

“Stakeholders? Ja, dan kom ik bij het rijtje vertegenwoordigers van het bedrijfsleven.”

---

#### 4.3.1

##### Identificatie van de stakeholders

Het CvB van ROC A heeft langs twee wegen stakeholders geïdentificeerd. Ten eerste is gevraagd welke stakeholders zij spontaan konden noemen, vervolgens hebben zij stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced-scorecardmethode.

Spontaan noemt het CvB de mensen van ondernemingsverenigingen en bedrijven als belangrijke stakeholders.

Naast individuele stakeholders noemt het CvB ook netwerken. Zo wordt een netwerk genoemd dat een grootschalig leerproject voor leerlingen aan het ontwikkelen is, waarin de leerlingen zelf een grote rol zullen hebben. Aan dit project nemen deel: vmbo-scholen, de gemeente, particuliere onderwijsinstellingen en bedrijfsopleidingen. Ook noemt het CvB een innovatief netwerk dat gericht is op het vernieuwen van het technisch onderwijs. Verder zegt het CvB deel te nemen aan ondernemersclubs, brancheverenigingen en aan een regionaal netwerk waarin samen met de kamer van koophandel, de provincie en de gemeente gepraat wordt over een profiel voor de toekomst. *“Het ROC wil met zijn opleidingen dienstbaar zijn aan dat profiel.”*

De reden die het CvB noemt voor het deelnemen aan netwerken is: *“Als je het goed wilt doen dan doe je het met de buitenwereld samen, het onderwijs is geen eiland, het is een dienst in een groter geheel en daar moet je proberen een rol in te vervullen.”*

In tabel 4.5 zijn de resultaten weergegeven van de analyse met behulp van de BSC-methode. In de middelste kolom staan de stakeholders die per perspectief zijn genoemd. In de rechterkolom staan relevante uitspraken over de stakeholders.

**Tabel 4.5 Stakeholders van het CvB van ROC A geïdentificeerd met de BSC**

| BSC-perspectief            | Genoemde stakeholders   | Opmerkingen   |
|----------------------------|---|---|
| <b>Klant</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toekomstige werkgevers (bedrijven)</li> <li>- Vervolgopleidingen</li> <li>- Gemeente (educatie)</li> <li>- Leerlingen</li> </ul> | <p>"Klanten? Ja dan kom ik bij het rijtje vertegenwoordigers van het bedrijfsleven"</p> <p>"Leerlingen zijn uiteraard ook onze klanten maar ik vind eigenlijk dat we op dat gebied nog te weinig actief zijn"</p>   |
| <b>Financiën</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemeente</li> <li>- Bedrijfsleven</li> <li>- Provincie</li> <li>- Accountant</li> </ul>  | <p>"De gemeente is een belangrijke klant, voor de educatie"</p> <p>"Ja, de provincie geeft ook veel stimuleringsmiddelen om dingen van de grond te krijgen"</p> <p>"De accountant is natuurlijk een belangrijke speler om te kijken of wij goed met het geld om springen"</p> |
| <b>Ontwikkeling</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijf</li> </ul>   | <p>"Een belangrijk bureau uit het bedrijfsleven adviseert ons"</p>  |
| <b>Interne organisatie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeel</li> <li>- MR</li> <li>- Leerlingen</li> </ul>   | <p>"We zijn in ontwikkeling met de hele organisatie: leraren, teamleiders, clustermanagers, college van bestuur, de medezeggenschapsraad, leerlingen etc."</p>  |

Tabel 4.5 overziend concluderen we dat bij alle perspectieven van de BSC stakeholders worden genoemd. Wel valt op dat bij het perspectief 'ontwikkeling' maar één stakeholder wordt genoemd, terwijl bij de andere perspectieven er minstens drie worden genoemd. Behalve bij het perspectief 'interne organisatie', worden bij de overige drie perspectieven 'bedrijven' genoemd, hetzij in steeds andere rollen.

### 4.3.2 Invloed en positie van de stakeholders

Wat is de invloed van stakeholders op het beleidsproces? Volgens het CvB hebben de stakeholders uit het bedrijfsleven vaak een adviserende functie bij de beleidsvoering. Het gaat om een kleine vaste groep vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. *"Er is een kringetje van mensen dat er altijd bij is."* Deze vertegenwoordigers adviseren niet alleen ROC A maar ook bijvoorbeeld de gemeente. Stakeholders uit het bedrijfsleven die naast advies geven ook besluiten nemen, komen vooral voor in het contractonderwijs. *"Bedrijven zeggen: wij gaan onze bedrijfsopleidingen bij het onderwijs onderbrengen, maar we willen er dan wel zeggenschap over hebben en die zeggenschap moet goed geregeld worden."*

Ook bij samenwerkingsprojecten met het bedrijfsleven worden er besluiten genomen door stakeholders. ROC A ontwikkelt nieuw technisch onderwijs waar het bedrijfsleven een grote rol in heeft. *“Dan hebben we gezamenlijk bijeenkomsten van hoe gaan we dat de komende drie maanden doen en hoe waren de afgelopen drie maanden. We evalueren met ze.”*

Het CvB geeft aan veel waarde te hechten aan adviezen vanuit het bedrijfsleven. Vertegenwoordigers van bedrijven en een adviesbureau zijn belangrijke adviesgevers. Ook zijn er enkele individuen (vaak zelf ook met een bestuursfunctie bij een bedrijf of instelling) aan wiens oordeel veel waarde wordt gehecht. Aangezien dit vaak invloedrijke personen zijn, onderhoudt het CvB de contacten met deze personen goed. Strategisch belang speelt hierbij dus ook een rol.

De tabellen 4.6 en 4.7 laten zien welke stakeholders invloed hebben in de verschillende fasen van de beleidscyclus van ROC A. Ook wordt kort aangegeven wat de reden is dat deze stakeholders van invloed zijn.

**Tabel 4.6 Advies stakeholders CvB van ROC A**

|                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
| Welke stakeholders geven advies?    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kringetje van belangrijke mensen uit het veld</li> <li>- Vertegenwoordigers bedrijfsleven</li> <li>- Adviesbureau uit het bedrijfsleven</li> </ul>                              |   |
| In welke fase van de beleidscyclus? | Ideologievorming   | + |
|                                     | Agendavorming  | + |
|                                     | Beleidsvorming   | + |
|                                     | Beleidsuitvoering  | + |
|                                     | Beleidsvaluatie  | + |
| Waarom?                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategisch belang</li> <li>- “Je kan het niet alleen”</li> <li>- Door interactie komt kennis tot stand</li> <li>- Kennis over bedrijfsleven dat ROC zelf niet heeft</li> </ul> |   |

+ : Stakeholder adviseert in deze beleidsfase.

**Tabel 4.7 Deelname aan besluiten stakeholders CvB van ROC A**

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Welke stakeholders besluiten mee?*  | - Werkmeesters uit het bedrijfsleven<br>- Vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven  |
| In welke fase van de beleidscyclus? | Ideologievorming -<br>Agendavorming -<br>Beleidsvorming +<br>Beleidsuitvoering +<br>Beleidsevaluatie +  |
| Waarom?                             | - Recht op invloed als men betaalt (contractonderwijs)<br>- Door interactie komt kennis tot stand<br>- In partnership werk je samen aan ontwerp |

\* Wat wordt exact bedoeld met deelnemen aan besluitvorming? Het moge duidelijk zijn dat het niet altijd mogelijk is om externe stakeholders formeel te laten meebesluiten. In formele zin zal een besluit ten aanzien van de instelling door de bestuurders en managers zelf worden genomen. We vatten 'deelnemen aan besluitvorming' hier dan ook op als opvattingen en invloed van stakeholders die zwaar wegen bij de besluitvorming door bestuurders en managers.

+ : Stakeholder besluit mee in deze fase van de beleidscyclus.

- : Stakeholder besluit *niet* mee in deze fase van de beleidscyclus.

Op basis van de tabellen 4.6 en 4.7 kunnen we concluderen dat 'het bedrijfsleven' in verschillende rollen en afvaardigingen het CvB van ROC A adviseert in alle fasen van de beleidscyclus. Deze stakeholders besluiten mee bij de beleidsvorming, -uitvoering en -evaluatie, maar nemen geen deel aan besluiten in de fase van ideologievorming en agendavorming.

Het CvB van ROC A is gevraagd vijf belangrijke stakeholders uit te kiezen.

Deze stakeholders zijn:

- 1a ministerie van OCW;
- 1b landelijk pedagogisch centrum;
- 1c gemeente;
- 1d ontwerpbedrijf;
- 1e leerlingen.

Bij het benaderen van de stakeholders bleek dat vier van de vijf stakeholders zichzelf herkenden als stakeholder van het CvB van ROC A. Het ministerie van OCW herkende zichzelf niet als specifieke stakeholder en achtte zichzelf niet in staat de vragenlijst in te vullen.

In tabel 4.8 wordt de positie beschreven van de stakeholders ten opzichte van het CvB van ROC A. Voor een verantwoording van de methode hiervan verwijzen we naar bijlage III.

**Tabel 4.8**      **Positie van stakeholders ten opzichte van CvB van ROC A**

| <b>Stakeholder</b>             | <b>Positie zoals gepercipieerd door CvB ROC A</b> | <b>Positie zoals gepercipieerd door stakeholder zelf</b> |
|--------------------------------|---|--|
| 1a Ministerie van OCW          | Latent  | —  |
| 1b Onderwijsbegeleidingsdienst | Potentieel  | Potentieel   |
| 1c Gemeente                    | Gevestigd   | Gevestigd  |
| 1d Ontwerpbedrijf              | Gevestigd   | Gevestigd  |
| 1e Leerlingen                  | Potentieel  | Potentieel   |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.8 overziend kunnen we concluderen dat er geen verschil is in perceptie tussen het CvB en de stakeholder zelf. Als het CvB van ROC A een stakeholder als gevestigd of potentieel ziet, dan ziet de stakeholder dit zelf ook zo. Het CvB van ROC A ziet het ministerie van OCW als een latente stakeholder, terwijl het ministerie zichzelf niet als een specifieke stakeholder ziet.

### 4.3.3      **Typering van de onderlinge relaties**

De stakeholders die door het CvB van ROC A zijn gekozen als de vijf belangrijkste hebben schriftelijke uitspraken gedaan over hun relatie met het CvB van ROC A. Tabel 4.9 geeft hiervan een overzicht.

Tabel 4.9 laat zien dat de reden voor contact met het CvB van ROC A zowel in het belang is van de stakeholder zelf als in het belang van de instelling. De onderwijsbegeleidingsdienst, de gemeente en het ontwerpbedrijf noemen ten eerste het belang dat ze zelf hebben: kennis en informatie krijgen, onderwijs inkopen of als toekomstig werkgever betrokken zijn bij de opleiding van eigen mensen.

Daarnaast noemen de onderwijsbegeleidingsdienst en het ontwerpbedrijf ook een reden in het belang van ROC A zelf, namelijk het willen leveren van een bijdrage.

De tabel laat ook zien dat het initiatief voor de relatie tussen het CvB van ROC A en haar stakeholders in vier van de vijf gevallen van beide kanten komt.

Ten slotte is te zien in tabel 4.9 dat bij het noemen van strategieën van de instelling voor stakeholderintegratie zoals gezien door de stakeholders het ‘wederzijds leren’ tweemaal boven aan het lijstje staat.

## Relatie met het CvB van ROC A getypeerd door de stakeholders zelf

Tabel 4.9

| Stakeholder ->  | 1a<br>Ministerie<br>van OCW | 1b<br>Onderwijsbege-<br>leidingsdienst   | 1c<br>Gemeente  | 1d<br>Ontwerpbedrijf   | 1e<br>Leerlingen         |
|---|-----------------------------|--|---|--|--------------------------|
| Reden voor<br>contact   | —                           | - Levert kennis en<br>info op<br>- Wil bijdrage<br>leveren                       | - Is inkoper van<br>onderwijs   | - Is toekomstig<br>werkgever<br>- Wil bijdrage<br>leveren                          | —                        |
| Initiatief  | —                           | Komt vooral van<br>het ROC   | Komt van beide<br>kanten  | Komt van beide<br>kanten   | Komt van beide<br>kanten |
| Strategieën van<br>de instelling voor<br>stakeholder-<br>integratie zoals<br>gezien door<br>stakeholder | —                           | 1 Wederzijds<br>leren en bufferen<br>2 Metaproblemen<br>oplossen en<br>coöptatie | 1 Metaproblemen<br>oplossen<br>2 Wederzijds leren,<br>bufferen, coöptatie | 1 Wederzijds<br>leren<br>2 Bufferen<br>en metaproblemen<br>oplossen<br>3 Coöptatie | —                        |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Het CvB van ROC A heeft zichzelf ook uitgesproken over de relatie met de stakeholders. In het onderstaande geven wij hiervan een samenvatting.

Het CvB van ROC A vindt het belangrijk om stakeholders te ontmoeten en met ze te communiceren, omdat er dan iets tot stand kan worden gebracht. *“De visie die we hebben komt door interactie tot stand, door met mensen te spreken van bedrijven kom je er steeds meer achter wat ze nodig hebben, wat hun problemen zijn.”*

Het is soms moeilijk om relaties aan te gaan met bedrijven. Als reden hiervoor geeft het CvB van ROC A aan dat bedrijven een onderwijsinstelling niet altijd als een serieuze partner zien. *“Eerst moet je door een muur heen van ‘ja dat onderwijs’. Daar is geen goed woord voor over, bedrijven staan er een beetje om te lachen.”*

Het CvB probeert dan met enthousiasme en doorzettingsvermogen toch een brug te slaan. *“Je moet door die fase heen, en uiteindelijk willen bedrijven wel, en dan kun je constructief worden.”* In dit kader laat het CvB van ROC A zich veel zien op bijeenkomsten in de regio. Vaak zijn dit bijeenkomsten van ondernemingsverenigingen of bedrijven. *“Wij begeven ons voortdurend in de samenleving, wij zijn lid van allerlei ondernemingsverenigingen en ik ontmoet veel stakeholders omdat ik met ze in besturen zit.”* Op deze manier hoopt het management in het circuit te komen. *“Ik kom vaak mensen van bedrijven tegen, velen kennen mij daardoor ook.”*

Het CvB van ROC A is ontevreden over de relatie met de leerling als stakeholder. *“Wij doen wel onderzoeken naar klanttevredenheid maar we organiseren hun invloed nog te weinig.”* Het blijkt ook niet eenvoudig om leerlingen, die als belangrijke stakeholders worden beschouwd, te betrekken bij het ROC: *“Je moet voor de leerlingen een situatie creëren en die moet op gang komen.”* Het CvB ziet voor zichzelf ook een functie bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Hiertoe is vooral contact met de lokale overheid. Een bestuurder zegt hierover: *“Het is goed om het ROC zich ook zelf in de maatschappelijke problemen te laten verdiepen, en het niet alleen aan de gemeente over te laten.”* Er is overleg met lokale ambtenaren, bijvoorbeeld door het organiseren van een studiedag, en met twee vertegenwoordigers van de gemeente heeft het CvB structureel en intensief contact. Het ministerie van OCW bevindt zich in de ogen van het CvB steeds meer op de achtergrond. *“Het ministerie krijgt steeds minder onze aandacht; tien jaar geleden was eigenlijk alles op het ministerie gericht, het ministerie bepaalde alles. Nu is dat ongeveer het laatste waar we ons op richten.”* Het CvB noemt twee oorzaken voor deze verandering. Ten eerste heeft het CvB ontdekt dat de onderwijsverantwoordelijkheid meer regionaal bepaald is dan landelijk. *“Je moet nu veel meer in de regio voor elkaar krijgen.”* Ten tweede het CvB voelt wantrouwen vanuit het ministerie wat financiering betreft. *“Ze verdenken ROC's van fraude. Ze gaan met een vergrootglas over dat onderwijs. Je krijgt geen vertrouwen.”* Het ministerie van OCW blijft volgens het CvB vooral belangrijk vanwege de financiering.

## 4.4 Casus 2a: het cluster Techniek van ROC A en zijn stakeholders

---

*“In het geval van stakeholders heb ik het over marktpartijen, bedrijven, instellingen.”*

---

### 4.4.1 Identificatie van de stakeholders

Het cluster Techniek van ROC A heeft langs twee wegen stakeholders geïdentificeerd. Ten eerste is gevraagd welke stakeholders zij spontaan konden noemen, vervolgens zijn stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced-Scorecardmethode.

Spontaan kan het management een flink aantal stakeholders noemen. In eerste instanties wordt het bedrijfsleven genoemd: *“Er is een continu veranderende groep stakeholders, het valt of staat met hoe de markt zich ontwikkelt en wie zich aanbiedt. In dit geval heb ik het over marktpartijen, bedrijven, instellingen.”*

In tweede instantie worden het voortgezet en onderwijs en het hbo genoemd. Daarna de lokale en regionale overheid en ten slotte de landelijke stakeholders. *“En als je een beetje aan de weg timmert met innovatie krijg je steeds meer landelijke partners, OCW, de Bve Raad, de kenniscentra, de kamer van koophandel, het ministerie van Economische Zaken etc.”*

Ook het cluster Techniek van ROC A spreekt over netwerken van stakeholders en maakt daar deel van uit. Genoemd wordt hetzelfde netwerk als het CvB van ROC A noemde: een netwerk dat een grootschalig leerproject voor leerlingen aan het ontwikkelen is. Ook wordt een innovatief netwerk genoemd dat gericht is op het vernieuwen van het technisch onderwijs. Aan dit laatste netwerk nemen vmbo-scholen, afnemers en een aantal adviesbureaus deel. Op landelijk gebied neemt het cluster Techniek deel aan het Consortium PGO (probleemgestuurd onderwijs), de Bve Raad en een innovatief netwerk voor technisch onderwijs. Bij dit innovatieve netwerk zijn acht ROC's betrokken. Het management geeft twee redenen om deel te nemen aan netwerken: *“Wij hebben twee institutionele belangen: ons gedachtegoed verbreden en het versterken van de beroepskolom.”*

### Stakeholders van het cluster Techniek van ROC A geïdentificeerd met de BSC

Tabel 4.10

| BSC-perspectief            | Genoemde stakeholders  | Opmerkingen   |
|----------------------------|--|---|
| <b>Klant</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leerlingen</li> <li>- Afnemende instellingen</li> <li>- Gemeente als opdrachtgever voor de educatie</li> <li>- Toeleverende scholen</li> <li>- Hbo</li> </ul> | <i>“Landelijk zijn er geen klantrelaties”</i>   |
| <b>Financiën</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerie van OCW</li> </ul>   | <i>“Je bent natuurlijk wel een overheidsorganisatie en met het geld van de maatschappij moet je gezonde dingen doen”</i>              |
| <b>Ontwikkeling</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfsleven</li> </ul>  | <i>“We ontwikkelen pertinent samen met de externe stakeholders”</i>   |
| <b>Interne organisatie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeel</li> <li>- Bedrijfsleven</li> <li>- Vmbo</li> <li>- Hbo</li> </ul>  | <i>“We zijn bezig met het ketendenken, je bent een onderdeel van een groter geheel, dat werkt ook door in je interne organisatie”</i> |

Het management van cluster Techniek geeft aan dat er soms bewust niet deelgenomen wordt aan een netwerk. *“Ik ben in het verleden heel bewust uit een BTG [Bedrijfstakgericht]-overleg gestapt. Daar gebeurde het gewoon niet. Je zoekt naar partners waarvan je zeker weet dat die iets toe te voegen hebben, anders is het niet interessant.”*

In tabel 4.10 zijn de resultaten weergegeven van de analyse met behulp van de BSC-methode. In de middelste kolom staan de stakeholders die per perspectief zijn genoemd. In de rechterkolom staan relevante uitspraken over de stakeholders.

Op grond van tabel 4.10 kunnen we concluderen dat het cluster Techniek van ROC A met name stakeholders identificeert in het perspectief ‘Klant’. Ook wat betreft het perspectief ‘Interne organisatie’ worden vier stakeholders genoemd, dit in tegenstelling tot slechts één bij de perspectieven ‘Financiën’ en ‘Ontwikkeling’.

#### **4.4.2 Invloed en positie van de stakeholders**

Wat is de invloed van stakeholders op het beleidsproces van het cluster Techniek van ROC A? Stakeholders hebben veel invloed op de beleidsvoering van het cluster, aldus het management. Dit is een tendens van de laatste jaren. *“Daarvoor was het meer een vraag-aanbodrelatie, waarin wij het aanbod leverden en zij de vraag afnamen.”* Nu zoekt het management van het cluster Techniek naar een gelijkwaardig partnership met de stakeholders. *“We hebben de stakeholders een sterkere rol gegeven; niet alleen de rol van adviseur maar ook die van partner.”* Stakeholders worden bijna overal bij betrokken vanaf het begin van de beleidsvoering. *“Het is dus niet zo dat we vanuit het onderwijs iets verzinnen en dat we na een jaar aan het bedrijfsleven vragen erbij te gaan zitten.”*

Het management maakt onderscheid tussen twee fasen in de beleidsvoering: de beleidsvormende fase en de beleidsuitvoerende fase. Bij beide fasen wordt regelmatig overlegd met mensen uit het bedrijfsleven. Bij de beleidsvormende fase zijn dit leden van directies, personeelsfunctionarissen of beleidsmedewerkers uit het bedrijfsleven. Bij de beleidsuitvoerende fase zijn dit mensen van de werkvloer. Over beleidsevaluatie wordt niet gesproken.

In de tabellen 4.11 en 4.12 wordt aangegeven welke stakeholders invloed hebben in de verschillende fasen van de beleidscyclus van het cluster Techniek van ROC A. Ook wordt kort aangegeven wat de reden is dat deze stakeholders van invloed zijn.

**Tabel 4.11 Advies stakeholders cluster Techniek van ROC A**

|  |   |
|--|---|
| Welke stakeholders geven advies?   | - P&O-functionarissen<br>- Directies van bedrijven  |
| In welke fase van de beleidscyclus?  | Ideologievorming -<br>Agendavorming +<br>Beleidsvorming +<br>Beleidsuitvoering -<br>Beleidsevaluatie -  |
| Waarom?  | - Het is voor het cluster belangrijk om te weten wat het bedrijfsleven als klant belangrijk vindt<br>- Het bedrijfsleven loopt vaak voor op ontwikkelingen<br>- Het bedrijfsleven heeft kennis die het cluster niet heeft |
| + : Stakeholder adviseert in deze beleidsfase.<br>- : Stakeholder adviseert <i>niet</i> in deze beleidsfase. |   |

**Tabel 4.12 Deelname aan besluiten stakeholders cluster Techniek van ROC A**

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Welke stakeholders besluiten mee?*  | - Mensen uit het bedrijfsleven van het uitvoerend niveau<br>- Directies van bedrijven  |
| In welke fase van de beleidscyclus? | Ideologievorming -<br>Agendavorming +<br>Beleidsvorming +<br>Beleidsuitvoering +<br>Beleidsevaluatie -                             |
| Waarom?                             | - Het cluster heeft gelijkwaardig partnership ontwikkeld met een aantal bedrijven en dus wordt samen beleid gemaakt en uitgevoerd. |

\* Wat wordt exact bedoeld met deelnemen aan besluitvorming? Het moge duidelijk zijn dat het niet altijd mogelijk is om externe stakeholders formeel te laten meebesluiten. In formele zin zal een besluit ten aanzien van de instelling door de bestuurders en managers zelf worden genomen. We vatten 'deelnemen aan besluitvorming' hier dan ook op als opvattingen en invloed van stakeholders die zwaar wegen bij de besluitvorming door bestuurders en managers.  
+ : Stakeholder besluit mee in deze fase van de beleidscyclus.  
- : Stakeholder besluit *niet* mee in deze fase van de beleidscyclus.

De tabellen laten zien dat met name het bedrijfsleven het cluster Techniek adviseert (P&O-functionarissen en directies) in de fasen van agendavorming en beleidsvorming. Directies van bedrijven en uitvoerders uit het bedrijfsleven besluiten mee in de fasen van agendavorming, beleidsvorming en -uitvoering. Opvallend is dat de stakeholders niet worden betrokken bij de fase van beleidsevaluatie en wat betreft advies ook niet bij de beleidsuitvoering.

Het cluster techniek van ROC A is gevraagd vijf belangrijke stakeholders uit te kiezen. Deze stakeholders zijn:

- 2a adviseur: kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven (KBB);
- 2b toekomstige werkgever: elektrotechnisch bedrijf;
- 2c toeleverende school voor vmbo;
- 2d technisch ontwerpbedrijf;
- 2e bouwbedrijf.

In tabel 4.13 wordt de positie beschreven van de stakeholders ten opzichte van het cluster techniek van ROC A. Voor een verantwoording van de methode hiervan verwijzen we naar bijlage III.

### Positie van stakeholders ten opzichte van cluster Techniek van ROC A

**Tabel 4.13**

| Stakeholder                      | Positie zoals gepercipieerd door cluster techniek ROC A | Positie zoals gepercipieerd door stakeholder zelf |
|----------------------------------|---|---|
| 2a KBB                           | Latent  | Potentieel  |
| 2b Elektrotechnisch bedrijf      | Latent  | Potentieel  |
| 2c Toeleverende school voor vmbo | Potentieel  | Latent  |
| 2d Technisch ontwerpbedrijf      | Latent  | Potentieel  |
| 2e Bouwbedrijf                   | Potentieel  | Potentieel  |

Tabel 4.13 overziend kunnen we ten eerste concluderen dat er bij vier van de vijf stakeholders verschil is in percepties tussen het cluster Techniek van ROC A en de stakeholders zelf wat betreft de positie van de stakeholders. Daarbij valt op dat de stakeholders zelf, noch het cluster Techniek van ROC A de stakeholders als ‘gevestigd’ zien. Het cluster Techniek van ROC A typeert drie van de vijf genoemde stakeholders als ‘latent’. Opvallend is dat deze stakeholders zichzelf niet als latent zien, maar als potentieel.

Het cluster Techniek van ROC A typeert twee van de vijf genoemde stakeholders als ‘potentieel’. Het bouwbedrijf ziet dit zelf ook zo, de toeleverende vmbo-school ziet zichzelf juist weer als een latente stakeholder.

### 4.4.3 Typering van de onderlinge relaties

De stakeholders die door het cluster Techniek van ROC A zijn gekozen als de vijf belangrijkste hebben schriftelijke uitspraken gedaan over hun relatie met het cluster. In tabel 4.14 wordt hiervan een overzicht gegeven.

**Tabel 4.14 Relatie met het cluster Techniek van ROC A getypeerd door de stakeholders zelf**

| Stakeholder->  | 2a<br>KBB   | 2b<br>Elektrotechnisch<br>bedrijf  | 2c<br>Toeleverende<br>school voor<br>vmbo  | 2d<br>Technisch<br>ontwerpbedrijf   | 2e<br>Bouwbedrijf  |
|--|---|--|--|---|--|
| <i>Reden voor contact</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levert kennis &amp; info op</li> <li>- Informele contacten</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wil bijdrage leveren</li> <li>- Informele contacten</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen ander ROC in de buurt</li> <li>- Wil bijdrage leveren</li> <li>- Ontwikkelt samen programma</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levert kennis &amp; info op</li> <li>- Opdrachtnemer onderzoek</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wil bijdrage leveren</li> <li>- Is toekomstig werkgever</li> <li>- Docenten werken bij dit bedrijf</li> </ul> |
| <i>Initiatief</i>  | Komt vooral van KBB   | Komt van beide kanten  | Komt van beide kanten  | Komt van beide kanten   | Komt vooral van bouwbedrijf  |
| <i>Strategieën van de instelling voor stakeholder-integratie zoals gezien door stakeholder</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Wederzijds leren en meta-problemen oplossen</li> <li>2 Bufferen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Wederzijds leren, bufferen, meta-problemen oplossen</li> <li>2 Coöptatie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Metaproblemen oplossen</li> <li>2 Wederzijds leren, bufferen</li> <li>3 Coöptatie</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Coöptatie</li> <li>2 Wederzijds leren, bufferen</li> <li>3 Metaproblemen oplossen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Wederzijds leren</li> <li>2 Coöptatie</li> <li>3 Bufferen</li> <li>4 Metaproblemen oplossen</li> </ul>        |

Deze tabel laat zien dat de reden voor contact met het cluster Techniek ofwel het belang van het cluster Techniek dient (het elektrotechnisch bedrijf, de vmbo-school en het bouwbedrijf willen een bijdrage leveren) ofwel het belang van de stakeholder zelf dient (het KBB en het ontwerpbedrijf noemen als eerste reden dat het voor hen kennis en informatie oplevert).

De tabel laat ook zien dat drie stakeholders menen dat het initiatief voor de relatie met het cluster van beide kanten komt. Twee stakeholders vinden dat het initiatief vooral van hun kant komt.

Ten slotte is te zien dat bij het noemen van strategieën van de instelling voor stakeholderintegratie zoals gezien door de stakeholders het ‘wederzijds leren’ domineert bovenaan in de ranglijstjes.

Het cluster Techniek van ROC A heeft zichzelf ook uitgesproken over de relatie met de stakeholders. In het onderstaande geven wij hiervan een samenvatting.

Het cluster geeft aan dat het initiatief voor stakeholders van twee kanten komt. Het cluster Techniek zegt veel initiatief te tonen als het gaat om het uitnodigen van stakeholders en hen te betrekken bij de beleidsvoering van het cluster. Als het gaat om grote innovaties in de branche of organisatieontwikkelingen, nemen de stakeholders zelf vaak het initiatief. *“Innovatieve dingen die wij nu doen zijn vaak door de externe stakeholders op gang gebracht.”* Het cluster is bezig met een organisatieontwikkeling waarbij stakeholders een grote rol hebben gehad in het initiëren en het adviseren ervan.

Moeilijkheden in de relatie met stakeholders liggen vaak nog in de communicatie, volgens het management. *“Hele basale dingen, goed formuleren en goede afspraken maken.”* Volgens het management is een goede communicatie een voorwaarde voor ‘partnerships’ waarin samen nagedacht kan worden. *“We moeten uit dat isolement weg, die samenleving is zo complex, niet iedereen kan alles weten. Alles wat je niet weet moet je bij anderen halen en even kortsluiten.”*

Het cluster Techniek ziet de stakeholders dus als serieuze gesprekspartners en wil zelf ook graag als een serieuze gesprekspartner gezien worden.

Stakeholders moeten dan echter wel vertrouwen hebben in het cluster, op het gebied van leren maar ook op het gebied van innoveren. *“Ik zou eigenlijk het liefst zien dat ze ons niet meer als een soort standaard statische organisatie zien, maar dat ze de dynamiek in de organisatie gaan ontdekken en dat ook bewust opzoeken.”* Dat vertrouwen is er niet altijd. Er zijn afnemende bedrijven die zeggen: *“Trek even een blik open en lever me die en die werknemer.”*

Gelijkwaardigheid staat bij het cluster Techniek van ROC A hoog in het vaandel: *“Wij zoeken naar een gelijkwaardig partnership met de stakeholders.”* Volgens het management kun je met een gelijkwaardig partnership veel bereiken omdat elke partij dan iets kan toevoegen vanuit zijn eigen expertise. *“Dat is eigenlijk het doel wat we met die partnerships willen bereiken. Je moet voor elkaar een gesprekspartner zijn maar wel met een toegevoegde waarde!”* Toch zijn niet alle stakeholderrelaties gelijkwaardig. Het is vaak zo dat er een top-down cultuur heerst. Als voorbeeld wordt de relatie met het KBB genoemd: *“Het is jaren zo geweest dat wij klanten waren van de kenniscentra, dat ze ons iets aanboden en dat wij er mee aan de slag moesten; nu zijn we meer aan het zoeken naar partnerships met de kenniscentra.”*

Tot slot is het cluster Techniek over de relatie met het ministerie van OCW weinig tevreden. *“Het ministerie zou meer ruimte moeten geven, en dat zijn ze absoluut niet gewend, het ambtelijk apparaat is altijd erg top-down gericht geweest, en dat verandert niet zomaar, daar is tijd voor nodig.”*

## 4.5

### Casus 3a: het cluster Zorg van ROC A

---

“Stakeholders, dat zijn de instellingen waar je de leerlingen voor opleidt.”

---

#### 4.5.1 Identificatie van de stakeholders

Door het cluster Zorg van ROC A zijn langs twee wegen stakeholders geïdentificeerd. Ten eerste is gevraagd welke stakeholders zij spontaan konden noemen, vervolgens zijn stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced-Scorecardmethode.

Spontaan werden in eerste instanties bedrijven en instellingen genoemd die de toekomstige werkgevers van de deelnemers zijn. *“Belangrijke stakeholders zijn die stakeholders waaraan je levert, ook al verandert dat wel, de markt beweegt.”* Veel leerlingen die hier worden opgeleid, komen in grote zorginstellingen terecht. Daarmee zijn deze grote zorginstellingen zoals een ziekenhuis, verpleegtehuis en thuiszorginstelling automatisch belangrijke stakeholders van dit cluster. Het cluster gezondheidszorg ervaart de concurrentie van andere ROC's. In andere woorden: *“De markt verschuift.”*

Opvallend is dat het cluster Zorg geen netwerken noemt waaraan het deelneemt. Het management noemt wel een aantal overlegstructuren met bijvoorbeeld het hbo, een vmbo-school, een ROC in de buurt, de Bve Raad. Dit zijn echter een-op-eenrelaties.

In tabel 4.15 zijn de resultaten weergegeven van de analyse met behulp van de BSC-methode. In de middelste kolom staan de stakeholders die per perspectief zijn genoemd. In de rechterkolom staan relevante uitspraken over de stakeholders.

Op grond van tabel 4.15 kunnen we concluderen dat bij alle perspectieven enkele stakeholders worden genoemd. Bij de interne organisatie worden echter geen extérne stakeholders genoemd. Kennelijk kiest het cluster ervoor de interne organisatie een zaak te laten zijn van het cluster zelf, zonder dat externe stakeholders daar invloed op hebben.

Verder valt op dat afnemende instellingen een grote rol hebben in de ontwikkeling en vernieuwing van het cluster, gezien de volgende uitspraak van een van de managers: *“Het zou niet in ons hoofd opkomen om onderwijs te ontwikkelen zonder daar marktpartijen bij te halen.”*

## Stakeholders van het cluster Zorg van ROC A geïdentificeerd met de BSC

Tabel 4.15

| BSC-perspectief            | Genoemde stakeholders  | Opmerkingen  |
|----------------------------|--|--|
| <b>Klant</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leerlingen</li> <li>- Afnemende instellingen</li> <li>- Toeleverende scholen</li> </ul>                 | <p>"De vmbo-scholen zijn belangrijke klanten van ons"</p> <p>"De gemeente is wel een klant, maar dat is minimaal"</p> <p>"Al die overlegstructuren zou ik niet in de klant-leverancier-verhouding willen benoemen"</p> |
| <b>Financiën</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerie van OCW</li> <li>- Afnemende instellingen</li> <li>- Banken</li> <li>- Leerlingen</li> </ul> | <p>"We kennen twee grote geldstromen, de bekostiging van het ministerie en ten tweede de bekostiging van de zorg instellingen zelf als het gaat om commerciële dienstverlening"</p>                                    |
| <b>Ontwikkeling</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeel</li> <li>- Afnemende instellingen</li> </ul>  | <p>"Eigenlijk bemoeien alle medewerkers zich met vernieuwing"</p> <p>"Het zou niet in ons hoofd opkomen om onderwijs te ontwikkelen zonder daar marktpartijen bij te halen"</p>  |
| <b>Interne organisatie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- MR</li> <li>- CvB</li> <li>- Management</li> </ul>  | <p>"Iedereen hoort bij een team en die zijn met elkaar aan het werk aan een product of aan een traject"</p>  |

Het vmbo wordt genoemd als belangrijke klant, waarschijnlijk in verband met het realiseren van een doorlopende leerlijn voor leerlingen. Het vmbo wordt echter niet genoemd als stakeholder in het ontwikkelingsproces.

Ten slotte valt op dat het personeel ook wordt gezien als een stakeholder. De managers van het cluster zeggen veel aandacht te besteden aan het personeel.

### 4.5.2 Invloed en positie van de stakeholders

Het management van het cluster Zorg geeft aan dat stakeholders veel invloed hebben op de beleidsuitvoering van de zorgopleidingen.

Van de verschillende stakeholders spelen de zorgorganisaties een heel grote rol. Daarnaast zijn ook de gemeente, organisaties die zich met arbeidsontwikkelingen bezighouden, de vmbo-scholen en het hbo belangrijke stakeholders. Het blijkt dat grotere zorgorganisaties meer invloed hebben op het cluster dan kleinere. Het ziekenhuis is daar een goed voorbeeld van. Met deze grote organisaties is dat contact met de directies en met de afdeling P&O van die instellingen. Het management vindt het belangrijk dat stakeholders vaak betrokken

worden bij verschillende fasen in de beleidsvoering. Ook het meebeslissen door de stakeholders wordt belangrijk gevonden. Een manager zegt hierover: *“We hebben op verschillende niveaus overlegstructuren met de markt. Op strategisch niveau, op beleidsvoorbereidend niveau, op inhoudelijk niveau en op uitvoerend niveau. Op elk niveau worden ook besluiten genomen.”*

De invloed van deelnemers is georganiseerd op structurele wijze: *“Elke zes weken nodigen we een groep leerlingen uit, steeds van een andere opleiding, en dan krijgen ze lunch. Tijdens die lunch gaat de kwaliteitszorgmedewerker vragen hoe het met de lessen gaat, het rooster, de inhoud van die lessen, de organisatie, wat er niet goed gaat, wat er wel goed gaat etc.”* Het blijkt dat overleg met leerlingen vanuit het cluster moet worden georganiseerd. Is dit initiatief er niet, dan komen leerlingen niet vanzelf. Een manager zegt hierover: *“Leerlingen zijn niet makkelijk te porren hoor, want ze hebben een baantje en sport, daarom doen we het tussen de middag, een echte lunchbijeenkomst. Die moet je wel uitdagen te komen.”*

De tabellen 4.16 en 4.17 tonen welke stakeholders invloed hebben in de verschillende fasen van de beleidscyclus van het cluster Zorg van ROC A. Ook wordt kort aangegeven wat de reden is dat deze stakeholders van invloed zijn.

**Tabel 4.16 Advies stakeholders cluster Techniek van ROC A**

|   |  |   |
|---|--|---|
| Welke stakeholders geven advies?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leerlingen</li> <li>- Directies van zorgorganisaties</li> <li>- P&amp;O-functionarissen</li> <li>- Arbeidsmarktorganisaties</li> <li>- Decanen hbo</li> <li>- Decanen vmbo</li> </ul> |   |
| In welke fase van de beleidscyclus?   | Ideologievorming   | + |
|   | Agendavorming  | + |
|   | Beleidsvorming   | + |
|   | Beleidsuitvoering  | + |
|   | Beleidsvaluatie  | - |
| Waarom?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het cluster moet het aanbod afstemmen op de vraag van zorgorganisaties</li> <li>- Het management moet op de hoogte blijven van ontwikkelingen</li> </ul>                              |   |
| <p>+ : Stakeholder adviseert in deze beleidsfase.<br/>         - : Stakeholder adviseert <i>niet</i> in deze beleidsfase.</p> |  |   |

**Tabel 4.17 Deelname aan besluiten stakeholders cluster Zorg van ROC A**

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Welke stakeholders besluiten mee?*  | - Directies van zorgorganisaties<br>- P&O-functionarissen   |
| In welke fase van de beleidscyclus? | Ideologievorming +<br>Agendavorming +<br>Beleidsvorming +<br>Beleidsuitvoering +<br>Beleidsevaluatie -  |
| Waarom?                             | - Het onderwijs wordt samen met de zorgorganisaties ontwikkeld<br>- Het cluster moet het aanbod afstemmen op de vraag van de zorgorganisaties |

\* Wat wordt exact bedoeld met deelnemen aan besluitvorming? Het moge duidelijk zijn dat het niet altijd mogelijk is om externe stakeholders formeel te laten meebesluiten. In formele zin zal een besluit ten aanzien van de instelling door de bestuurders en managers zelf worden genomen. We vatten ‘deelnemen aan besluitvorming’ hier dan ook op als opvattingen en invloed van stakeholders die zwaar wegen bij de besluitvorming door bestuurders en managers.  
+ : Stakeholder besluit mee in deze fase van de beleidscyclus.  
- : Stakeholder besluit *niet* mee in deze fase van de beleidscyclus.

Op basis van de tabellen 4.16 en 4.17 kan worden geconcludeerd dat stakeholders van veel verschillende organisaties (zorginstellingen, arbeidsmarktorganisaties, decanen uit voor- en vervolgopleidingen) adviseren in alle fasen van de beleidscyclus behalve in de fase beleidsevaluatie. Wanneer het gaat om de deelname aan besluiten beperkt de groep zich tot zorginstellingen. Ook hier gaat het om alle fasen van de beleidscyclus, de fase beleidsevaluatie uitgezonderd.

Het cluster Zorg van ROC A is gevraagd vijf belangrijke stakeholders uit te kiezen. Deze stakeholders zijn:

- 3a ziekenhuis;
- 3b overkoepelende zorgorganisatie voor dienstverlening voor mensen met een specifieke handicap;
- 3c overkoepelende organisatie voor geestelijke gezondheidszorg;
- 3d arbeidsbemiddelaar in de zorgsector;
- 3e landelijk netwerk van zorginstellingen.

In tabel 4.18 wordt de positie beschreven van de stakeholders ten opzichte van het cluster Zorg van ROC A. Voor een verantwoording van de methode hiervan verwijzen we naar bijlage III.

Twee van de vijf geselecteerde stakeholders (3c en 3e) herkenden zichzelf niet specifiek als stakeholder van dit cluster en hebben geen medewerking verleend aan het onderzoek. Zodoende is van deze twee stakeholders niet de positie ten opzichte van het cluster Zorg van ROC A vastgesteld zoals gepercipieerd door henzelf.

Van stakeholders 3c is vanuit het cluster ook niet voldoende informatie gegeven om te kunnen vaststellen hoe hun positie wordt gepercipieerd.

**Tabel 4.18**    **Positie van stakeholders ten opzichte van cluster Zorg van ROC A**

| Stakeholder  | Positie zoals gepercipieerd door cluster Zorg ROC A | Positie zoals gepercipieerd door stakeholder zelf |
|--|---|---|
| 3a Ziekenhuis  | Gevestigd   | Potentieel  |
| 3b Overkoepelende zorgorganisatie voor dienstverlening voor mensen met een specifieke handicap | Potentieel  | Gevestigd   |
| 3c Overkoepelende organisatie voor geestelijke gezondheidszorg                                 | Potentieel  | Potentieel  |
| 3d Arbeidsbemiddelaar in de zorgsector   | —   | —   |
| 3e Landelijk netwerk van zorginstellingen  | Gevestigd   | —   |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.18 overziend valt ten eerste op dat de positie van de stakeholders verschillend wordt gepercipieerd door het cluster en door de stakeholders zelf. Daarbij valt op dat de stakeholders zelf noch het cluster Zorg van ROC A de stakeholders als ‘latent’ zien: de positie van de stakeholders wordt ofwel getypeerd als ‘potentieel’ ofwel als ‘gevestigd’.

Stakeholder 3a -het ziekenhuis- ziet zichzelf als een potentiële stakeholder terwijl het cluster het ziekenhuis als een gevestigde stakeholder ziet. Bij stakeholder 3b -de overkoepelende zorgorganisatie- is dit precies omgekeerd.

Ten slotte is het interessant dat het landelijk netwerk van zorginstellingen die door het cluster als ‘gevestigd’ wordt getypeerd, zichzelf niet direct als stakeholder ziet en zodoende ook niet meewerkt aan het onderzoek.

### 4.5.3 Typering van de onderlinge relaties

De stakeholders die door het cluster Zorg van ROC A zijn gekozen als de vijf belangrijkste hebben schriftelijke uitspraken gedaan over hun relatie met het cluster. In tabel 4.19 wordt hiervan een overzicht gegeven.

**Tabel 4.19 Relatie met het cluster Zorg van ROC A getypeerd door de stakeholders zelf**

| Stakeholder->   | 3a<br>Ziekenhuis   | 3b<br>Overkoepelende<br>zorgorganisatie<br>voor dienst-<br>verlening voor<br>mensen met<br>een specifieke<br>handicap                      | 3c<br>Overkoepelende<br>organisatie<br>voor geestelijke<br>gezondheidszorg   | 3d<br>Arbeids-<br>bemiddelaar<br>in de zorg-<br>sector | 3e<br>Landelijk<br>netwerk van<br>zorginstel-<br>lingen |
|---|--|--|--|--|---|
| <i>Reden voor contact</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is toekomstig werkgever</li> <li>- Levert stageplekken</li> <li>- Wil bijdrage leveren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is toekomstig werkgever</li> <li>- Levert stageplekken</li> <li>- Wil bijdrage leveren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Is toekomstig werkgever</li> <li>- Levert stageplekken</li> <li>- Wil bijdrage leveren</li> </ul> | —  | —   |
| <i>Initiatief</i>   | Komt van beide kanten  | Komt van beide kanten  | Komt van beide kanten  | —  | —   |
| <i>Strategieën van de instelling van stakeholder-integratie zoals gezien door stakeholder</i> | 1 Wederzijds leren en bufferen<br>2 Metaproblemen oplossen en coöptatie  | 1 Coöptatie<br>2 Wederzijds leren<br>3 Bufferen en metaproblemen oplossen  | 1 Wederzijds leren<br>2 Bufferen, meta-problemen oplossen, coöptatie   | —  | —   |

— : Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.19 laat zien dat de reden voor contact met het cluster Zorg van ROC A zowel in het belang is van de stakeholder zelf als in het belang van de instelling. De drie stakeholders geven dezelfde redenen aan om contact te onderhouden met het cluster Zorg van ROC A: zij zijn toekomstig werkgever, leveren stageplekken en willen een bijdrage leveren.

De tabel laat ook zien dat het initiatief voor de relatie tussen het cluster Zorg van ROC A en zijn stakeholders van beide kanten komt, aldus de drie stakeholders.

Ten slotte is te zien in tabel 4.19 dat bij het noemen van strategieën van de instelling voor stakeholderintegratie zoals gezien door de stakeholders het ‘wederzijds leren’ bovenaan in de ranglijstjes staat.

Het cluster Zorg van ROC A heeft zichzelf ook uitgesproken over de relatie met de stakeholders. In het onderstaande geven wij hiervan een samenvatting.

Het cluster kan niet precies aangeven van welke kant het initiatief komt als het gaat om contact tussen het cluster en de stakeholders: *“Wij nemen het initiatief, als het gaat om overleg, maar het gaat wel in gezamenlijkheid.”* Over het algemeen lijkt het initiatief bij het cluster te liggen, maar de stakeholders zijn wel actief betrokken bij het contact: *“Wij nodigen ze uit, maar ze willen er ook bij betrokken worden.”*

De relatie tussen het cluster en zijn stakeholders moet volgens het management een gelijkwaardige relatie zijn. Dit betekent dat beide partijen actief zijn en dat beide partijen input geven aan de samenwerking. *“We willen graag in gezamenlijkheid optrekken.”* Deze samenwerking wordt gezien als een essentiële voorwaarde om opleidingen op niveau te houden en bij de tijd te laten zijn en om te kunnen inspelen op de veranderende arbeidsmarkt. De samenwerking is vruchtbaar omdat ieder zijn eigen kwaliteiten heeft. *“Bij een stakeholder is patiëntenzorg de corebusiness, en bij ons het leren, maar daarom kan je nog wel met elkaar samenwerken. Bovendien hebben zij er alle belang bij dat wij het goed doen en andersom.”* Het management werkt aan de opbouw van zulke gelijkwaardige relaties. Met sommige stakeholders lukt dat al aardig, met anderen wordt dat als moeilijk ervaren.

Het management van het cluster Zorg vindt het belangrijk dat stakeholders vertrouwen hebben in de specialiteiten van elkaar. Over een stakeholder met een adviesfunctie op het gebied van de arbeidsmarkt zegt het management het volgende: *“Zij kunnen aangeven welke arbeidsontwikkelingen er zijn, maar wij zijn deskundig op het gebied van leren!”*

Een ander belangrijk aspect dat wordt genoemd in de relatie met stakeholders is de communicatie oftewel de openheid van de stakeholders. Dit betekent voor het management dat ze *“zeggen wat ze op hun lever hebben”, “dat ze ons weten te vinden”* en *“dat ze bereid zijn samen met ons ervoor te zorgen dat onze opleidingen beter worden.”*

Er kan nog een en ander verbeterd worden: *“Bij sommige opleidingen gaat het heel goed, daar is heel veel overleg met de omgeving en daar zijn de klanten heel tevreden, bij andere opleidingen kan het nog veel beter.”* Ook hebben stakeholders soms eisen die niet waargemaakt kunnen worden door het ROC: *“Zij vragen steeds naar trajecten, maar daar kun je niet altijd voor 100% aan voldoen.”*

Het contact met leerlingen kan ook beter, volgens het management van het cluster Zorg.

Met grote afnemende instellingen heeft het management intensief contact omdat daar heel veel leerlingen van het ROC uiteindelijk gaan werken. Bij de kleinere instellingen is dat lastiger: *“Het is moeilijk kleinere organisaties mee te nemen in overleg, een groot ziekenhuis krijg je makkelijk om de tafel maar bij een klein verzorgingstehuis, waar ze geen P&O-afdeling hebben is dat veel moeilijker, maar je wilt ze wel graag meenemen want ontwikkelingen gaan door.”* Een wederzijdse basis met de kleinere afnemers ligt dus niet zo voor de hand. *“Ik kan ook niet alle kleine zorgorganisaties benaderen, dat zijn er wel honderd.”* Maar ook met de grote afnemers is er niet altijd sprake van een gelijkwaardige relatie. Soms lijkt een relatie met een afnemer meer op een onderhandelingsrelatie. *“Een afnemer komt dan met eisen die niet waar te maken zijn, zoals een opleiding aanbieden waar maar vier leerlingen zich hebben aangemeld, dat kunnen wij dan niet betalen, dan ga je onderhandelen en soms gaat zo’n instelling dan naar een ander ROC.”* Zo’n onderhandelingsrelatie komt meestal voor bij relaties betreffende het contractonderwijs maar ook betreffende het mbo. Het management moet vaak een evenwicht vinden tussen wat bedrijven willen en waar de arbeidsmarkt naar toe gaat en de wettelijke kaders waaraan men zich moet houden en de financiële kant ervan.

## 4.6 Algemene beschrijving van ROC B

De volgende drie gevallen die worden beschreven vormen onderdeel van ROC B. In deze paragraaf wordt daarom eerst een algemene indruk gegeven van dit ROC (vergelijk paragraaf 4.2 van dit hoofdstuk). Dit gebeurt aan de hand van achtereenvolgens enkele feitelijke gegevens, het aanbod van het ROC, de organisatie van het ROC en de missie van het ROC. Vervolgens worden de clusters Techniek en Welzijn, Zorg en Dienstverlening nader belicht, omdat deze clusters als gevallen 2b en 3b onderzocht zijn in deze gevalstudie.

### Feitelijke gegevens

ROC B telt in 2002 ruim 15.00 deelnemers verdeeld over achttien vestigingen. In tabel 4.20 is aangegeven welke vorm van onderwijs de deelnemers volgen.

**Tabel 4.20 Aantallen deelnemers naar onderwijsvorm ROC B**

|                   |       |
|-------------------|-------|
| Beroepsonderwijs  | 3.410 |
| Educatie          | 5.540 |
| Maatwerk          | 691   |
| Bedrijfsopleiding | 5.699 |

In 2002 werkten er 813 mensen, waarvan 534 (66%) onderwijzend personeel en 279 (34%) ondersteunend personeel. Tabel 4.21 geeft een overzicht van de leeftijdsopbouw.

**Tabel 4.21**    **Leeftijdsopbouw onderwijsgevend personeel ROC B**

---

|            |     |
|------------|-----|
| 55-59 jaar | 17% |
| 45-54 jaar | 48% |
| 35-44 jaar | 22% |
| 25-34 jaar | 6%  |

---

NB: De percentages tellen niet op tot 100% omdat niet alle leeftijdsgroepen in deze tabel zijn opgenomen.

In 2002 bedroeg het ziekteverzuimpercentage 6,00%. Er is een daling van dit percentage: in 2001 was dit percentage 7,95%.

#### *Financiële situatie*

Het budget van ROC B bedraagt 40 miljoen euro waarvan ruim de helft (22 miljoen) financiering van de Rijksoverheid is.

#### *Het onderwijsaanbod*

- Middelbaar beroepsonderwijs in de sectoren techniek, informatica, economie, welzijn, zorg en dienstverlening;
- Volwasseneneducatie zoals het vavo, toeleiding-onderwijs en Nederlands voor anderstaligen;
- Maatwerk zoals toeleidingstrajecten voor allochtone jongeren, beroepskwalificatietrajecten, studieloopbaanbegeleiding enzovoort;
- Bedrijfsopleidingen.

#### *Organisatie*

Het ROC B is sinds 2002 opgebouwd uit drie eenheden:

- 1    middelbaar beroepsonderwijs;
- 2    maatwerk & educatie;
- 3    bedrijfsopleidingen.

Deze drie eenheden bevatten zes clusters:

- cluster Techniek en Informatica;
- cluster Economie;
- cluster Welzijn, Zorg en Dienstverlening;
- cluster Educatie;
- cluster Maatwerk;
- cluster Bedrijfsopleidingen.

### *Missie*

ROC B profileert zichzelf als een ondernemende organisatie die gericht is op de omgeving, omdat deelnemers en het bedrijfsleven een hoogwaardige dienstverlening verwachten. ROC B ziet de omgeving als een dynamische, waarin zich veel veranderingen voltrekken. Werkgevers worden kritischer wat betreft hun toekomstige werknemers en studenten en ouders stellen zich steeds nadrukkelijker als klant op. Het ROC anticipeert hierop door zich in te stellen op een ‘shoppende klant’.

ROC B besteedt veel aandacht aan de beroepskolom vmbo-mbo-hbo. Het doel is om de opleidingen uit de beroepskolom steeds beter op elkaar aan te laten sluiten. Het ROC heeft daartoe samenwerkingsovereenkomsten gesloten met vmbo-scholen en met het hbo. Het ROC is gespecialiseerd op het gebied van contractonderwijs, daarom is er ook een cluster dat zich alleen op dit type onderwijs richt. Daarnaast heeft ROC B een uitgebreid opleidingsaanbod voor de (re)integratiemarkt. Het ROC stelt zich positief op tegenover het ‘levenslang leren’-concept. Door een sterke beroepskolom te creëren probeert het ROC hierop in te spelen.

#### **4.6.1 Het cluster Techniek nader belicht**

Eén van de vier clusters van het ROC dat is onderzocht is het cluster ‘Techniek en Informatica’. Dit cluster biedt opleidingen aan zoals bouwkunde, elektrotechniek, werktuigbouwkunde, installatietechniek en laboratoriumtechniek. Het cluster is gericht op het meer werken met praktijkonderwijs. Daarom vindt er momenteel een verschuiving plaats van minder beroepsopleidende leerwegen (bol) naar meer beroepsbegeleidende leerwegen (bbl).

De interne organisatie is erg belangrijk voor het management van het cluster Techniek. Vooral het personeel wordt daarbij gezien als een belangrijke stakeholder. De cultuur op het cluster is volgens het management intern gericht en er heerst een ‘hokjesgeest’. Om hier wat aan te veranderen creëert het management een gezamenlijke visie.

Het management vindt het belangrijk dat het onderwijs aansluit op de interesses van leerlingen. Daarom is het management ook voor onderwijs met een leerlinggestuurd karakter. Om dit te realiseren wordt er bij het cluster geëxperimenteerd met andere onderwijsvormen, zoals contextrijk leren en sturing door de deelnemer.

#### **4.6.2 Het cluster Zorg nader belicht**

Een ander cluster van ROC A dat is onderzocht als geval is het cluster ‘Welzijn, Zorg en Dienstverlening’. Dit cluster biedt opleidingen aan zoals

social-pedagogisch werk, opleiding tot verzorgende, activiteitenbegeleider, of opleiding ambulancechauffeur. Het cluster biedt ook bedrijfsopleidingen aan, zoals nascholingen en cursussen.

Het cluster heeft, om verticale doorstroom te bevorderen, nauwe contacten met scholen in het vmbo en met een aantal hogescholen.

Het management wil binnen het cluster meer bottom-up werken. Daarom worden er nu meer initiatieven op de werkvloer bevorderd. Ook streeft het management ernaar dat docenten meer tijd besteden aan deskundigheidsontwikkeling.

## **4.7 Casus 1b: het CvB van ROC B en zijn stakeholders**

---

“Stakeholders zijn diegenen waar wij een contract mee sluiten, bijvoorbeeld bedrijven, gemeenten en deelnemers.”

---

### **4.7.1 Identificatie van de stakeholders**

Het CvB van ROC B heeft langs twee wegen stakeholders geïdentificeerd. Ten eerste is gevraagd welke stakeholders zij spontaan konden noemen, vervolgens zijn stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced-Scorecard-methode.

Spontaan werden genoemd bedrijven, gemeenten en deelnemers: de belangrijkste klanten van dit CvB. Ook worden enkele grote bedrijven genoemd als belangrijke stakeholders.

Behalve individuele stakeholders worden ook netwerken genoemd bij de identificatie van stakeholders. Het CvB van ROC B onderscheidt zes soorten netwerken waar ze aan deelnemen:

- 1 onderwijskundige netwerken (bijvoorbeeld de BTG's);
- 2 netwerken met allerlei scholen (bijvoorbeeld groot netwerk met dertig vmbo-scholen en ROC's);
- 3 netwerken met andere ROC's (vooral ROC's uit de buurt);
- 4 netwerken van CvB-leden;
- 5 regionale platforms;
- 6 landelijke platforms (rondom een maatschappelijk vraagstuk of rondom een branche vaak met grote belangrijke bedrijven).

Het CvB neemt deel aan netwerken uit commercieel oogpunt. Het ROC moet klanten hebben om het product aan te kunnen verkopen: *“Wij zijn geen filantropische instelling.”* Ook informatievoorziening is een belangrijk motief om deel te nemen aan netwerken. Het CvB vindt het belangrijk te weten wat het bedrijfsleven aan werknemers nodig heeft en welke ontwikkelingen er gaande zijn. *“Bij de BTG’s wordt het duidelijk wat de markt wil.”* Ook werkt het CvB met andere ROC’s samen. Soms worden er programma’s of producten uitgewisseld. *“Soms is het handiger om iets over te nemen dan dat je het allemaal zelf weer gaat ontwikkelen.”*

In tabel 4.22 zijn de resultaten weergegeven van de analyse met behulp van de BSC-methode. In de middelste kolom staan de stakeholders die per perspectief zijn genoemd. In de rechterkolom staan relevante uitspraken over de stakeholders.

**Tabel 4.22 Stakeholders van het CvB van ROC B geïdentificeerd met de BSC-methode**

| BSC-perspectief            | Genoemde stakeholders   | Opmerkingen   |
|----------------------------|---|---|
| <b>Klant</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leerlingen</li> <li>- Toeleverende scholen</li> <li>- Gemeenten</li> <li>- Bedrijfsleven</li> <li>- (Re)integratiemarkt</li> </ul> | “Voor iedere klantgroep hebben we een cluster”  |
| <b>Financiën</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerie van OCW</li> <li>- Gemeente/provincie</li> <li>- Accountants</li> <li>- Bedrijven</li> </ul>                            | “Je krijgt geld en je moet het verantwoorden”   |
| <b>Ontwikkeling</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijfsleven</li> <li>- Gemeente</li> <li>- Leerlingen</li> </ul>   | <p>“Ik denk dat met name bedrijven vernieuwing willen”</p> <p>“Kritiek van bedrijven gaat altijd een beetje over het feit dat onderwijs mijlenver achterloopt bij de ontwikkelingen bij bedrijven”</p> <p>“De gemeente heeft ook behoefte aan leer en ontwikkeling van het ROC”</p> |
| <b>Interne organisatie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Management</li> <li>- Staf</li> <li>- MR</li> </ul>  |   |

Tabel 4.22 laat zien dat het CvB van ROC B in elk perspectief van de BSC stakeholders kan identificeren. Wat betreft het klantperspectief wordt gesproken van ‘klantgroepen’, iets waarop de indeling in clusters is gebaseerd (zie paragraaf 4.6).

Bij het perspectief ‘financiën’ geeft het CvB een duidelijk beeld van stakeholders. Het ministerie van OCW is van groot belang omdat zij de bekostigingsvoorwaarden stellen. Accountants worden ook door het CvB als stakeholders genoemd omdat de uitgaven verantwoord moeten worden. *“We hebben ook met banken te maken omdat we het gebouw huren.”* Bij het cluster bedrijfsopleidingen is er een directe financiële relatie met bedrijven. *“Als ik een bedrijf een contract voorleg en dat bedrijf vindt dat te duur, dan gaat het over financiën.”* Ook hier valt op dat bij interne organisatie alleen interne stakeholders worden genoemd.

## 4.7.2 Invloed en positie van de stakeholders

Wat is de invloed van stakeholders op het beleidsproces van het CvB van ROC B?

Het CvB laat zich adviseren door bepaalde stakeholders. De Raad van Toezicht (RvT) bijvoorbeeld, waarin verschillende stakeholders vertegenwoordigd zijn, is een belangrijk adviseur voor het CvB. Verder zijn er per onderwerp stakeholders die het CvB adviseren. Dit kunnen individuen of groepen zijn en het kan betaald of onbetaald advies zijn.

Het CvB zegt dat stakeholders niet deelnemen aan besluitvorming. De reden hiervoor is dat stakeholders geen dubbele rol mogen hebben: én klant én adviesgever. *“Het B&W kan adviesgever zijn maar de gemeente is ook je klant en dat moet je gescheiden houden.”*

De besluitvorming van het CvB is geheel intern geregeld. *“Wij als CvB werken met de unidirecteuren en de unidirecteuren werken met de opleidingsmanagers. Zo is de besluitvorming geregeld.”* De invloed van de leerlingen is weer wat afgenomen volgens het CvB. *“In 2000 en 2001 sprak het CvB ook gewoon met de leerlingen hier, die dus als klant het onderwijs volgen en dan deden we een klantonderzoek. Dat doen we nu niet meer, maar het moet er wel weer komen.”*

De tabellen 4.23 en 4.24 laten zien welke stakeholders invloed hebben in de verschillende fasen van de beleidscyclus van ROC B. Ook wordt kort aangegeven wat de reden is dat deze stakeholders van invloed zijn.

Uit de tabellen blijkt duidelijk dat het CvB van ROC B stakeholders nooit betreft bij besluitvorming, want dat is een interne aangelegenheid. Strategisch gekozen stakeholders (vertegenwoordigers van grote belangrijke bedrijven, invloedrijke individuen) geven wel advies in de fasen van ideologievorming en agendavorming.

**Tabel 4.23 Advies stakeholders CvB van ROC B**

|  |  |
|--|--|
| Welke stakeholders geven advies?   | - Raad van Toezicht<br>- Individuen met specifieke kennis en invloed<br>- Vertegenwoordigers van grote belangrijke bedrijven                     |
| In welke fase van de beleidscyclus?  | Ideologievorming +<br>Agendavorming +<br>Beleidsvorming -<br>Beleidsuitvoering -<br>Beleidsvaluatie -  |
| Waarom?  | - Omdat deze stakeholders kennis hebben die het CvB niet heeft<br>- Strategisch belang: goede contacten met belangrijke en invloedrijke personen |
| + : Stakeholder adviseert in deze beleidsfase.<br>- : Stakeholder adviseert <i>niet</i> in deze beleidsfase. |  |

**Tabel 4.24 Deelname aan besluiten stakeholders CvB van ROC B**

|   |  |
|---|--|
| Welke stakeholders besluiten mee?*  | —  |
| In welke fase van de beleidscyclus?   | Ideologievorming -<br>Agendavorming -<br>Beleidsvorming -<br>Beleidsuitvoering -<br>Beleidsvaluatie -                                  |
| Waarom NIET?  | - Besluiten worden per definitie intern genomen<br>- Een klant mag nooit ook adviesgever zijn, dan krijg je het dubbele-pettenprobleem |
| * Wat wordt exact bedoeld met deelnemen aan besluitvorming? Het moge duidelijk zijn dat het niet altijd mogelijk is om externe stakeholders formeel te laten meebesluiten. In formele zin zal een besluit ten aanzien van de instelling door de bestuurders en managers zelf worden genomen. We vatten ‘deelnemen aan besluitvorming’ hier dan ook op als opvattingen en invloed van stakeholders die zwaar wegen bij de besluitvorming door bestuurders en managers.<br>—: Hierover is geen informatie gegeven.<br>- : Stakeholder besluit niet mee in deze fase van de beleidscyclus. |  |

Het CvB van ROC B is gevraagd vijf belangrijke stakeholders uit te kiezen. Deze stakeholders zijn:

- 4a technisch bedrijf;
- 4b gemeente: als afnemer educatie;
- 4c toeleverende school voor vmbo;
- 4d leerlingen;
- 4e ministerie van OCW.

Twee van de vijf geselecteerde stakeholders (4c en 4e) herkenden zichzelf niet specifiek als stakeholder van het CvB van ROC B en hebben geen medewerking verleend aan het onderzoek. Het ministerie van OCW herkende zichzelf niet als specifieke stakeholder en achtte zichzelf niet in staat de vragenlijst in te vullen, zie ook geval 1a. Zodoende is van deze twee stakeholders niet de positie ten opzichte van het CvB van ROC B vastgesteld zoals gepercipieerd door henzelf.

In tabel 4.25 wordt de positie beschreven van de stakeholders ten opzichte van het CvB van ROC A. Voor een verantwoording van de methode hiervan verwijzen we naar bijlage III.

**Tabel 4.25 Positie van stakeholders ten opzichte van CvB van ROC B**

| Stakeholder                      | Positie zoals gepercipieerd door CvB ROC B | Positie zoals gepercipieerd door stakeholder zelf |
|----------------------------------|--|---|
| 4a Technisch bedrijf             | Gevestigd                                  | Gevestigd   |
| 4b Gemeente (afnemer educatie)   | Gevestigd                                  | Potentieel  |
| 4c Toeleverende school voor vmbo | Potentieel                                 | —   |
| 4d Leerlingen                    | Potentieel                                 | Potentieel  |
| 4e Ministerie van OCW            | Latent                                     | —   |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.25 overziend kunnen we ten eerste concluderen dat alleen bij stakeholder 4a, een vervolgopleiding, de positie door zowel het CvB en de stakeholder zelf wordt getypeerd als ‘gevestigd’.

Het CvB van ROC B ziet ook de gemeente als een gevestigde stakeholder, terwijl de gemeente zichzelf als ‘potentiële’ stakeholder ziet.

Het CvB ziet leerlingen als potentiële stakeholders en leerlingen zien dit zelf ook zo.

Het ministerie van OCW wordt, net als door het CvB van ROC A, gezien als een latente stakeholder. Ook hier weer is het niet verbazingwekkend dat het ministerie zichzelf niet als specifieke stakeholder ziet.

### 4.7.3 Typering van de onderlinge relaties

De stakeholders die door het CvB van ROC B zijn gekozen als de vijf belangrijkste hebben schriftelijke uitspraken gedaan over hun relatie met het CvB van ROC B. In tabel 4.26 wordt hiervan een overzicht gegeven.

**Tabel 4.26 Relatie met het CvB van ROC B getypeerd door de stakeholders zelf**

| Stakeholder ->  | 4a<br>Technisch<br>bedrijf                                 | 4b<br>Gemeente<br>(educatie)                         | 4c<br>Toeleverende<br>school vmbo | 4d<br>Leerlingen                | 4e<br>Ministerie<br>van OCW |
|---|--|--|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| <i>Reden voor contact</i>   | - Is toekomstig werkgever<br>- Wil bijdrage leveren        | - Is inkoper van onderwijs                           | —                                 | —                               | —                           |
| <i>Initiatief</i>   | Komt van beide kanten                                      | Komt van beide kanten                                | —                                 | Komt vooral van leerlingen zelf | —                           |
| <i>Strategieën van de instelling van stakeholder-integratie zoals gezien door stakeholder</i> | 1 Bufferen<br>2 Wederzijds leren en metaproblemen oplossen | 1 Wederzijds leren, bufferen, metaproblemen oplossen | —                                 | —                               | —                           |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.26 laat zien dat de reden voor contact met het CvB van ROC B met name in het belang is van de stakeholders zelf (is toekomstig werkgever, is inkoper van onderwijs). Het belang van het ROC (wil bijdrage leveren) telt daarbij ook voor het technisch bedrijf.

De tabel laat ook zien dat alleen de leerlingen aangegeven dat het initiatief voor de relatie met het CvB van henzelf komt, terwijl het technisch bedrijf en de gemeente aangeven dat dit initiatief van beide kanten komt.

Ten slotte is te zien in tabel 4.26 dat bij het noemen van strategieën van de instelling voor stakeholderintegratie zoals gezien door de stakeholders ‘bufferen’ en ‘wederzijds leren’ bovenaan in de lijstjes staan.

Het CvB van ROC B heeft zichzelf ook uitgesproken over de relatie met de stakeholders. In het onderstaande geven wij hiervan een samenvatting.

Het CvB vindt dat het initiatief voor de relatie in principe bij stakeholders moet liggen. De stakeholder moet het eerste contact leggen omdat hij geïnteresseerd is in het product van het ROC. Ook moet de stakeholder initiatief nemen bij het leveren van kritiek. Ten slotte moet de stakeholder bepalen of hij door wil gaan met de relatie met het ROC. Dit ideaalbeeld is nog niet altijd werkelijkheid. Het ROC moet vaak nog zelf op stakeholders afstappen en neemt zelf initiatieven: *“Wij hebben accountmanagers die het initiatief nemen om bepaalde accounts binnen te halen.”*

ROC B wil het liefst gezien worden als een bedrijf dat een goed product verkoopt. *“Wij willen werken als een bedrijf.”* Het CvB stelt zich op als leverancier ten opzichte van zijn stakeholders. *“Het is mooi als stakeholders belang bij jôu hebben. Dat ze naar het ROC toe komen omdat ze denken dat je een goed product hebt.”* Het CvB vindt daarom het aanbieden van een goed product erg belangrijk. Als stakeholders vervolgens niet tevreden zijn over het product, wordt er iets gedaan met de kritiek. *“Stakeholders mogen open zijn met kritiek en aangeven als het niet goed gaat.”* Vooral het bedrijfsleven heeft een belangrijke rol als het gaat om verandering van het aanbod. *“Als het bedrijfsleven zegt dat je moet veranderen, dan zouden wij wel gek zijn als we dat niet doen.”* Als klanten echter ontevreden blijven moeten ze volgens het CvB naar een andere aanbieder gaan. *“Als ze echt een probleem hebben moeten ze naar een ander ROC gaan.”* Het CvB vindt ook dat het ROC zelf oplossingen moet bieden bij problemen. *“Als er moeilijkheden zijn dan ligt dat vaak aan ons. Klanten mogen moeilijkheden maken, wij moeten ze zoveel mogelijk oplossen.”*

Het CvB is niet tevreden over de rol van het ministerie van OCW, de invloed van het ministerie is groot. *“Het ministerie zou een kleinere rol moeten hebben. Hoe kan je in Den Haag nou bepalen wat hier speelt.”* Het CvB zou liever zien dat de deelnemers zelf meer kunnen bepalen. *“Wij zijn voor een systeem waarin de deelnemer zelf over geld beschikt waarmee ze kunnen shoppen.”*

## 4.8 Casus 2b: het cluster Techniek van ROC B en zijn stakeholders

---

*“Stakeholders? De deelnemers krijgt prioriteit.”*

---

### 4.8.1 Identificatie van de stakeholders

Door het cluster Techniek zijn langs twee wegen stakeholders geïdentificeerd. Ten eerste is gevraagd welke stakeholders zij spontaan konden noemen, vervolgens zijn stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced-Scorecardmethode.

Spontaan werden genoemd afnemende bedrijven, en bedrijven die hun bedrijfsopleidingen bij ROC B onderbrengen. De kamer van koophandel en de BTG's worden ook genoemd als belangrijke informatiepunten. De deelnemer wordt genoemd als belangrijkste klant: *“De deelnemer krijgt prioriteit.”*

Ook het cluster Techniek zegt deel te nemen aan een aantal netwerken: *“Bij netwerken waaraan we deelnemen denk ik vooral aan projecten.”* Het management noemt vijf soorten netwerken waar vaker aan deelgenomen wordt:

- 1 projecten voor het ontwikkelen van leerstof;
- 2 projecten voor onderwijsvernieuwing;
- 3 bedrijfstakgroepen;
- 4 interne netwerken;
- 5 KwaliteitsCentrum Examinering (KCE).

Aan deze projecten doen vaak meerdere ROC's mee.

Het cluster Techniek van ROC B participeert in netwerken vanwege de informatievoorziening die daarmee gepaard gaat. *“Ik wil goed geïnformeerd blijven, dan kan je dingen ook aanpassen op de informatie die je hebt gekregen”* en *“Tussen de regels door hoor je vaak meer dan bij officiële dingen.”* Ook komen er door netwerken samenwerkingsverbanden op gang. *“Soms is het ideaal om samen te werken met het bedrijfsleven of met andere ROC's, dan kom je gezamenlijk te weten hoe je het moet doen.”*

In tabel 4.27 zijn de resultaten weergegeven van de analyse met behulp van de BSC-methode. In de middelste kolom staan de stakeholders die per perspectief zijn genoemd. In de rechterkolom staan relevante uitspraken over de stakeholders.

Op grond van tabel 4.27 kan worden geconcludeerd dat het cluster Techniek van ROC B met name stakeholders identificeert in het perspectief 'Klant' gevolgd door het perspectief 'Financiën'. Daarnaast valt op dat leerlingen genoemd worden bij het ontwikkelingsperspectief.

## Stakeholders van het cluster Techniek van ROC B geïdentificeerd met de BSC-methode

Tabel 4.27

| BSC-perspectief            | Genoemde stakeholders  | Opmerkingen  |
|----------------------------|--|--|
| <b>Klant</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeel</li> <li>- Afnemende instellingen</li> <li>- Leerlingen</li> <li>- Gemeente</li> <li>- Provincie</li> </ul> | <p>"Klanten kunnen zowel intern als extern zitten"</p> <p>"Klanten van het ROC zijn zowel deelnemers als afnemers als overheid"</p> <p>"Bij de landelijke overheid gaat het meer over regelgeving en dergelijke en die zie ik daarom niet als klant"</p> |
| <b>Financiën</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geldstromen</li> <li>- Ministerie van OCW</li> <li>- Bedrijfsleven</li> </ul>   | <p>"Bij het bedrijfsleven denk je aan contractactiviteiten maar ook bijvoorbeeld aan sponsoring"</p>   |
| <b>Ontwikkeling</b>        | —  | —  |
| <b>Interne organisatie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeel</li> <li>- Administratie</li> <li>- MR</li> </ul>   |  |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

### 4.8.2 Invloed en positie van de stakeholders

Wat is de invloed van stakeholders op het beleidsproces van het cluster Techniek van ROC B? Stakeholders hebben weinig invloed op de beleidsvorming van het cluster Techniek van ROC B. Adviezen worden er wel gegeven door stakeholders maar dit gebeurt niet vaak op het cluster. *"Je ziet hier niet vaak dat belanghebbenden ook echt meepraten."*

Volgens het management komt dit doordat het ROC zich vooral richt op interne processen. *"Dit is een school die heel erg intern gericht is."* Er wordt in eerste instantie nog geen rekening gehouden met externe partijen. *"Er wordt gekeken naar de wettelijke regels en eindtermen, waaraan moeten we voldoen en hoe geven we de opleiding vorm?"*

Specifiek aan ROC B is echter dat er een cluster is dat zich op bedrijfsopleidingen richt. Juist in dat cluster is er wel een hechte samenwerking met het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven neemt daar ook belangrijke beslissingen. Bij de gewone beroepsopleidingen blijft het bij enkele adviezen.

In tabel 4.28 en 4.29 wordt aangegeven welke stakeholders invloed hebben in de verschillende fasen van de beleidscyclus van het cluster Zorg van ROC B. Ook wordt kort aangegeven wat de reden is dat deze stakeholders van invloed zijn.

**Tabel 4.28 Advies stakeholders cluster Techniek van ROC B**

Welke stakeholders geven advies? - Vertegenwoordigers van het bedrijfsleven

|                                     |                   |   |
|-------------------------------------|-------------------|---|
| In welke fase van de beleidscyclus? | Ideologievorming  | - |
|                                     | Agendavorming     | - |
|                                     | Beleidsvorming    | - |
|                                     | Beleidsuitvoering | - |
|                                     | Beleidsvaluatie   | + |

Waarom? - Het ROC en ook het cluster zijn intern gericht. In principe worden stakeholders niet bij de eerste vier fasen van de beleidscyclus betrokken. Stakeholders mogen wel evalueren over het product (onderwijs).

+ : Stakeholder adviseert in deze beleidsfase.

- : Stakeholder adviseert *niet* in deze beleidsfase.

**Tabel 4.29 Deelname aan besluiten stakeholders cluster Techniek van ROC B**

Welke stakeholders besluiten mee? - Alleen bedrijven in verband met contractonderwijs

|                                     |                   |   |
|-------------------------------------|-------------------|---|
| In welke fase van de beleidscyclus? | Ideologievorming  | - |
|                                     | Agendavorming     | - |
|                                     | Beleidsvorming    | + |
|                                     | Beleidsuitvoering | - |
|                                     | Beleidsvaluatie   | - |

Waarom? - Bedrijven hebben recht op invloed als ze in het geval van contractonderwijs betalen voor de opleidingen.  
 - Een klant mag nooit ook adviesgever zijn, dan krijgt je het dubbele-pettenprobleem.

\* Wat wordt exact bedoeld met deelnemen aan besluitvorming? Het moge duidelijk zijn dat het niet altijd mogelijk is om externe stakeholders formeel te laten meebesluiten. In formele zin zal een besluit ten aanzien van de instelling door de bestuurders en managers zelf worden genomen. We vatten ‘deelnemen aan besluitvorming’ hier dan ook op als opvattingen en invloed van stakeholders die zwaar wegen bij de besluitvorming door bestuurders en managers.

+ : Stakeholder besluit mee in deze fase van de beleidscyclus.

- : Stakeholder besluit *niet* mee in deze fase van de beleidscyclus.

Uit de tabellen 4.28 en 4.29 blijkt dat het cluster vanwege het principe geen stakeholders te betrekken in de eerste vier fasen van de beleidsvorming, niet

veel geadviseerd wordt door stakeholders. Pas bij de vijfde fase van de beleids-  
cyclus, de evaluatie, worden vertegenwoordigers van het bedrijfsleven gevraagd  
om advies.

Bij het contractonderwijs, dat een belangrijk onderdeel vormt van het ROC, is  
er echter wel een nauwe samenwerking met het bedrijfsleven. Bedrijven als  
klant bij contractonderwijs nemen deel aan besluiten in de fase van beleids-  
vorming wat betreft de opleiding die zij afnemen.

Het cluster Techniek van ROC B is gevraagd vijf belangrijke stakeholders uit  
te kiezen. Deze stakeholders zijn:

- 5a KBB;
- 5b huurder;
- 5c installatiebedrijf;
- 5d bouwbedrijf;
- 5e architectenbureau.

Twee van de vijf geselecteerde stakeholders (5d en 5e) herkenden zichzelf niet  
specifiek als stakeholder van dit cluster en hebben geen medewerking verleend  
aan het onderzoek. Zodoende is van deze twee stakeholders niet de positie ten  
opzichte van het cluster Techniek van ROC B vastgesteld zoals gepercipieerd  
door henzelf.

In tabel 4.30 wordt de positie beschreven van de stakeholders ten opzichte van  
het cluster Techniek van ROC B. Voor een verantwoording van de methode  
hiervan verwijzen we naar bijlage III.

**Tabel 4.30**      **Positie van stakeholders ten opzichte van cluster Techniek van ROC B**

| <b>Stakeholder</b>    | <b>Positie zoals gepercipieerd door cluster Techniek ROC B</b> | <b>Positie zoals gepercipieerd door stakeholder zelf</b> |
|-----------------------|--|--|
| 5a KBB                | Inactief   | Potentieel   |
| 5b Huurder            | Gevestigd  | Potentieel   |
| 5c Installatiebedrijf | Latent   | Potentieel   |
| 5d Bouwbedrijf        | Latent   | —  |
| 5e Architectenbureau  | Inactief   | —  |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.30 overziend kunnen we ten eerste concluderen dat er bij alle stake-  
holders verschil is in percepties tussen het cluster techniek van ROC B en de  
stakeholders zelf wat betreft de positie van de stakeholders.

Behalve de huurder van het gebouw (5b) die als gevestigd wordt gezien door het cluster, zijn de overige vier stakeholders in de ogen van het cluster zelf ofwel latente stakeholders ofwel inactief. Dit in tegenstelling tot de drie stakeholders die zichzelf als potentieel typeren.

Het is opvallend dat het cluster zelf twee van de vijf stakeholders typeert als inactief. Dit springt het meest in het oog bij het KBB, een stakeholder die zichzelf dus wel als potentiële stakeholder ziet.

### 4.8.3 Typering van de onderlinge relaties

De stakeholders die door het cluster Techniek van ROC B zijn gekozen als de vijf belangrijkste hebben schriftelijke uitspraken gedaan over hun relatie met het cluster. In tabel 4.31 wordt hiervan een overzicht gegeven.

**Tabel 4.31 Relatie met het cluster Techniek van ROC B getypeerd door de stakeholders zelf**

| Stakeholder ->  | 5a<br>KBB   | 5b<br>Huurder  | 5c<br>Installatiebedrijf                            | 5d<br>Bouwbedrijf | 5e<br>Architectenbureau |
|---|---|--|---|-------------------|-------------------------|
| <i>Reden voor contact</i>   | - Functie richting 'bouw' leerlingen als private vervolgopleiding | - Huurder<br>- Afnemer<br>- Levert stageplekken<br>- Neemt deel aan netwerk mbo-vmbo | - Toekomstig werkgever<br>- Levert kennis & info op | —                 | —                       |
| <i>Initiatief</i>   | Komt vooral van KBB   | Komt vooral van huurder  | Komt van beide kanten                               | —                 | —                       |
| <i>Strategieën van de instelling van stakeholder-integratie zoals gezien door stakeholder</i> | 1 Bufferen<br>2 Wederzijds leren en coöptatie                     | 1 Bufferen<br>coöptatie<br>2 Bufferen  | 1 Wederzijds leren                                  | —                 | —                       |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.31 laat zien dat de reden voor contact met het cluster vooral de belangen van de stakeholders lijkt te dienen. Alleen het KBB geeft als reden voor contact het belang van het cluster Techniek zelf aan, zij het in termen van hun eigen functie ‘richting bouw’.

Twee van de drie stakeholders geven aan dat het initiatief vooral van hun kant komt. Alleen het installatiebedrijf geeft aan dat het initiatief voor de relatie met het cluster Techniek van ROC B van twee kanten komt.

Tot slot zien we dat ‘bufferen’ domineert boven in de drie ranglijstjes bij het noemen van strategieën van de instelling voor stakeholderintegratie.

Het cluster Techniek van ROC B heeft zichzelf ook uitgesproken over de relatie met de stakeholders. In het onderstaande geven wij hiervan een samenvatting.

Om met het bedrijfsleven te communiceren heeft het cluster Techniek vooral contact met de BTG's of met overkoepelende brancheverenigingen. Dit komt omdat de afnemers van het cluster doorgaans klein zijn. *“Er zijn heel veel kleine bedrijfjes en dat betekent dat je vaak overleg voert met een bedrijfstak en niet met de bedrijfjes onderling.”* Het management zorgt ervoor vaak bij bijeenkomsten van brancheverenigingen te zijn. Vooral de informele aspecten van zulke bijeenkomsten hebben voordelen volgens het management. *“Ik ga naar openingen of presentaties; niet voor de formele toespraak maar voor het informele erachter. Dat informele is veel belangrijker, dat is je netwerk dat je opbouwt.”* Het is niet te zeggen hoe vaak de bestuurders van het cluster Techniek naar stakeholders toegaan. Het verschilt ook per bestuurder. *“Als je als bestuurder veel nevenactiviteiten hebt kom je ook meer bij stakeholders over de vloer”*

Het management van cluster Techniek zou graag gelijkwaardige relaties met stakeholders willen hebben, als gelijkwaardige partners samen iets opbouwen. In de praktijk werkt het echter vaak niet zo, bijvoorbeeld als stakeholders verschillende rollen hebben ten opzichte van het ROC. *“Een van onze stakeholders maakt eindtermen voor ons maar is tegelijkertijd ook een concurrent omdat ze private opleidingen aanbieden. Dan zit er een belang tussen, dan ben je niet gelijkwaardig.”* Een andere oorzaak voor ongelijkwaardigheid in stakeholderrelaties is geld. *“Soms beslissen bedrijven heel veel omdat ze betalen. Dat vind ik niet rechtvaardig want dan regeert het geld in plaats van de partijen zelf.”*

Er ontstaat een probleem als er stakeholders zijn die meerdere functies hebben ten opzichte van het ROC. Dit gebeurt volgens het management bijvoorbeeld bij de KBB's. *“Dat geldt vooral voor de landelijke organen die zowel eindtermen maken als contractactiviteiten verzorgen als beheerder zijn van onderwijs- en ontwikkelingsfondsen van de bedrijfstakken. Een van de partijen zal je dan altijd raken en dan kun je geen zaken doen.”* Deze belangenverstrengelingen doen zich ook voor in relaties met het bedrijfsleven. *“Moeilijk vind ik die belangenverstrengeling waardoor je niet meer gelijkwaardig bent. Dat is het moeilijke van sommige bedrijfsleven, dat ze vaak meerdere petten hebben.”*

Moeilijkheden met belanghebbenden doen zich het meest voor bij contacten met het bedrijfsleven. Ten eerste kan het zo zijn dat afnemers irreële eisen stel-

len aan de opleidingen van hun toekomstige werknemers. De afgestudeerden moeten breed inzetbaar zijn en een brede algemene kennis hebben, maar tegelijkertijd ook direct inzetbaar zijn en kennis van specifieke zaken hebben. Ook willen afnemers soms meer nieuwe werknemers dan er opgeleid zijn. *“Een afnemer wil altijd voldoende leerlingen krijgen, maar soms zijn er gewoon te weinig leerlingen.”* Dit soort problemen zijn echter altijd oplosbaar. *“Er wordt zo nu en dan gemopperd, maar het wordt toch wel opgelost.”*

Een andere moeilijkheid is dat afnemers die voor opleidingen betalen vaak een grote invloed hebben op de inhoud van de opleidingen. *“Als je denkt aan bbl-opleidingen ‘werken en leren’, dan regelt de bedrijfsvereniging heel veel omdat ze zeggen ‘ja wij betalen’ en daar moet je je als school naar richten. En dat is niet altijd in het belang van de leerlingen. Dan gaat het geld regeren.”*

Aan de leerling wordt een belangrijke rol toebedeeld. Een manager van het cluster Techniek zegt in dit verband: *“Voor mij staat de interesse van de leerlingen bovenaan”* en *“Ik vind dat wij onze leermethodes moeten aansluiten bij de leerlingen en niet bij de docenten.”* Echter, het management van cluster Techniek heeft niet veel rechtstreeks contact met leerlingen. Om erachter te komen hoe leerlingen over de opleidingen denken, worden enquêtes gehouden. *“De laatste enquête is van bijna twee jaar geleden, en we gaan nu weer een nieuwe enquête houden om te kijken of ons beeld nog wel klopt.”* Om beter bij de interesses van de leerlingen aan te sluiten worden er andere onderwijsvormen gekozen. *“We willen wat vrijere methodes kiezen, waar allerlei vormen van leren elkaar afwisselen.”* Ook krijgen de opleidingen van het cluster Techniek in de toekomst procentueel steeds meer praktijklessen.

Een belangrijke stakeholder voor het management van cluster Techniek van ROC B is ook het personeel. *“Ik heb ook interne klanten en daar kijk ik heel sterk naar, ik denk dat je je externe klanten tevreden kunt stellen als je interne klant goed aangestuurd wordt. Dat is een visie voor jezelf, op die manier kan je makkelijk werken.”* Om de relatie met het personeel goed tot zijn recht te laten komen probeert het management een gezamenlijke visie te ontwikkelen.

## 4.9 Casus 3b: het cluster Zorg van ROC B en zijn stakeholders

---

*“De instellingen, dat zijn onze stakeholders, naast natuurlijk je leraren.”*

---

### 4.9.1 Identificatie van de stakeholders

Door het cluster Zorg zijn langs twee wegen stakeholders geïdentificeerd. Ten eerste is gevraagd welke stakeholders zij spontaan konden noemen, vervolgens hebben zijn stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced-Scorecardmethode.

Spontaan noemt het cluster Zorg van ROC B de afnemende instellingen. De grotere instellingen komen daarbij het eerst in beeld. Het veld van afnemende instellingen verandert in principe niet veel; het gebeurt wel dat kleine zorginstellingen het ene jaar wel om leerlingen vragen en het andere jaar niet.

*“De grote instellingen veranderen niet van ROC, of een enkele keer.”*

Naast de afnemende instellingen noemt het management ook het vmbo als belangrijke stakeholder.

Het cluster Zorg van ROC B noemt ook een aantal netwerken waar het aan deelneemt. Bijvoorbeeld een provinciaal netwerk ‘zorg en arbeidsmarkt’. Of een stedelijk netwerk met meerdere ROC’s en zorginstellingen. Ten slotte noemt het cluster een landelijk netwerk voor opleiders verzorging en verpleging.

In tabel 4.32 zijn de resultaten weergegeven van de analyse met behulp van de BSC-methode. In de middelste kolom staan de stakeholders die per perspectief zijn genoemd. In de rechterkolom staan relevante uitspraken over de stakeholders.

### Stakeholders van het cluster Zorg van ROC B geïdentificeerd met de BSC

Tabel 4.32

| BSC-perspectief            | Genoemde stakeholders  | Opmerkingen  |
|----------------------------|--|--|
| <b>Klant</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Afnemende instellingen</li> <li>- Leerlingen</li> <li>- Toeleverende scholen</li> <li>- Hbo</li> </ul>    | “Klanten zijn de instellingen, de leerlingen die komen, de vmbo-scholen en het hbo”                          |
| <b>Financiën</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerie van OCW</li> <li>- Bedrijfsleven</li> <li>- Contractonderwijs</li> <li>- Sponsoring</li> </ul> | “Voor een deel worden wij gefinancierd door het ministerie. Daarnaast hebben wij het contractonderwijs”      |
| <b>Ontwikkeling</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeel</li> </ul>  | <p>“Het personeel zou zich veel meer moeten ontwikkelen”</p> <p>“Een ontwikkeling moet onderop beginnen”</p> |
| <b>Interne organisatie</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeel</li> <li>- MR</li> </ul>  | “We horen bij het ROC als geheel, daarin probeer je het zo efficiënt mogelijk te doen”                       |

In de tabel 4.32 valt op dat bij alle perspectieven enkele stakeholders worden genoemd. Alleen bij het ontwikkelingsperspectief wordt alleen het personeel

genoemd. Bij interne organisatie worden geen externe stakeholders genoemd. Kennelijk kiest het management ervoor de organisatie en de innovaties van het cluster een zaak te laten zijn van het cluster zelf, zonder dat externe stakeholders daar invloed op hebben.

De leerlingen worden genoemd als belangrijke klant maar deze groep komt niet terug in de ontwikkeling van het cluster. Hetzelfde geldt voor het hbo en de toeleverende scholen (vmbo). Ook deze twee belangrijke stakeholders kunnen het cluster niet beïnvloeden wat betreft interne organisatie van het cluster en ontwikkeling.

Het personeel wordt als een belangrijke stakeholder gezien. Het personeel speelt een belangrijke rol bij organisatieontwikkelingen, omdat deze groep het uiteindelijk moet uitvoeren. *“Docenten kunnen zelf ook remmend werken, omdat ze gewoon willen lesgeven en niks te maken willen hebben met beleid.”*

Het bedrijfsleven heeft een belangrijke rol bij de financiën van het cluster Zorg van ROC B. Het management spreekt over sponsoring van bedrijven of instellingen én over contractonderwijs als het gaat om financiën. Dit sluit aan bij het beeld van ROC B als bedrijf met een commerciële uitstraling. *“Wij doen veel aan contractonderwijs, dat is eigenlijk de vorm van financiën waar ik het meest mee te maken heb.”*

## 4.9.2 Invloed en positie van de stakeholders

Welke invloed hebben stakeholders in de verschillende fasen van de beleids-cyclus van het cluster Zorg van ROC B?

Vier maal per jaar overlegt het cluster Zorg met de afnemende instellingen. Dan worden er ook afspraken gemaakt over hoe de instellingen worden betrokken bij de beleidsvoering van het cluster. *“Nu ligt er bijvoorbeeld ontwikkeling van toetsmateriaal. Daarvoor heb ik een afspraak met mensen van het ziekenhuis, zij kijken mee naar de praktijktoetsen en adviseren ons dan. Wij ontwikkelen de toets maar zij hebben wel inspraak in hoe die toets er uit komt te zien.”*

Stakeholders willen meestal wel meewerken aan advisering als er niet te veel tijd in gaat zitten. *“Als de tijdsinvestering te groot is dan komt er een discussie over wie het gaat betalen.”* Stakeholders nemen niet zelf het initiatief als het gaat om advisering.

Het cluster Zorg van ROC B laat stakeholders niet deelnemen aan besluiten. De reden hiervoor is dat stakeholders andere belangen hebben dan het cluster. Ook stellen stakeholders eisen die het ROC niet altijd kan waarmaken. Als stakeholders door middel van besluiten te veel invloed zouden hebben, kan dit het cluster tegenwerken. *“Een groep van vijftien leerlingen is voor het ROC een veel te kleine groep, dan wordt het te duur. Als de praktijk, bijvoorbeeld het ziekenhuis besluitgerechtigd zou zijn, zouden ze zeggen ‘ja doe het toch maar’ want voor een afnemer zijn vijftien leerlingen wel waardevol.”* Als afnemers voor de opleidingen betalen, in het geval van het contractonderwijs, wordt er wel meebeslist.

**Tabel 4.33 Advies stakeholders cluster Zorg van ROC B**

|   |  |   |
|---|--|---|
| Welke stakeholders geven advies?  | - Zorginstellingen   |   |
| In welke fase van de beleidscyclus?   | Ideologievorming   | - |
|   | Agendavorming  | + |
|   | Beleidsvorming   | + |
|   | Beleidsuitvoering  | + |
|   | Beleidsevaluatie   | - |
| Waarom?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omdat deze stakeholders kennis hebben die het cluster niet heeft.</li> <li>- Omdat het cluster aan moet sluiten bij ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.</li> </ul> |   |
| <p>+ : Stakeholder adviseert in deze beleidsfase.<br/>         - : Stakeholder adviseert <i>niet</i> in deze beleidsfase.</p> |  |   |

**Tabel 4.34 Deelname aan besluiten stakeholders cluster Zorg van ROC B**

|  |   |   |
|--|---|---|
| Welke stakeholders besluiten mee?*   | - Bedrijven (in het geval van contractonderwijs)  |   |
| In welke fase van de beleidscyclus?  | Ideologievorming  | - |
|  | Agendavorming   | - |
|  | Beleidsvorming  | + |
|  | Beleidsuitvoering   | + |
|  | Beleidsevaluatie  | - |
| Waarom?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedrijven hebben recht op invloed als ze in het geval van contractonderwijs betalen voor de opleidingen. Een klant mag nooit adviesgever zijn, dan krijg je het dubbele-pettenprobleem.</li> </ul> |   |
| <p>* Wat wordt exact bedoeld met deelnemen aan besluitvorming? Het moge duidelijk zijn dat het niet altijd mogelijk is om externe stakeholders formeel te laten meebesluiten. In formele zin zal een besluit ten aanzien van de instelling door de bestuurders en managers zelf worden genomen. We vatten 'deelnemen aan besluitvorming' hier dan ook op als opvattingen en invloed van stakeholders die zwaar wegen bij de besluitvorming door bestuurders en managers.<br/>         + : Stakeholder besluit mee in deze fase van de beleidscyclus.<br/>         - : Stakeholder besluit <i>niet</i> mee in deze fase van de beleidscyclus.</p> |   |   |

In de tabellen 4.33 en 4.34 wordt aangegeven welke stakeholders invloed hebben in de verschillende fasen van de beleidscyclus van het cluster Zorg van

ROC B. Ook wordt kort aangegeven wat de reden is dat deze stakeholders van invloed zijn.

Op basis van de tabellen 4.33 en 4.34 kan worden geconcludeerd dat het cluster Zorg zich laat adviseren door zorginstellingen, met als reden om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, in de fasen agenda-vorming, beleidsvorming en -uitvoering. Er zijn geen andere stakeholders die adviseren in de fasen van de beleidscyclus. Er wordt niet aan beleidsevaluatie gedaan samen met stakeholders.

Wat betreft de deelname aan besluiten geldt net als bij het cluster Techniek van ROC B dat bedrijven als klant bij contractonderwijs deelnemen aan besluiten in de fase van beleidsvorming en -uitvoering wat betreft de opleiding die zij afnemen.

Het cluster Zorg van ROC B is gevraagd vijf belangrijke stakeholders uit te kiezen. Deze stakeholders zijn:

- 6a ziekenhuis;
- 6b overkoepelende zorgorganisatie;
- 6c arbeidsbureau;
- 6d KBB;
- 6e thuiszorgorganisatie.

In tabel 4.35 wordt de positie beschreven van de stakeholders ten opzichte van het cluster Zorg van ROC B. Voor een verantwoording van de methode hiervan verwijzen we naar bijlage III.

**Tabel 4.35**    **Positie van stakeholders ten opzichte van cluster Zorg van ROC B**

| <b>Stakeholder</b>                | <b>Positie zoals gepercipieerd door cluster Zorg ROC B</b> | <b>Positie zoals gepercipieerd door stakeholder zelf</b> |
|-----------------------------------|--|--|
| 6a Ziekenhuis                     | Gevestigd  | Potentieel   |
| 6b Overkoepelende zorgorganisatie | Gevestigd  | Gevestigd  |
| 6c Arbeidsbureau                  | Latent   | —  |
| 6d KBB                            | Latent   | Gevestigd  |
| 6e Thuiszorgorganisatie           | Gevestigd  | —  |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.35 overziend kunnen we ten eerste concluderen dat er bij alle stakeholders verschil is in percepties tussen het cluster techniek van ROC B en de stakeholders zelf wat betreft de positie van de stakeholders.

Behalve als het gaat om stakeholder 6b, die als gevestigd wordt beschouwd.

Opvallend is dat het cluster Zorg het KBB als een latente stakeholder ziet terwijl het KBB zijn eigen positie als gevestigd ziet.

Dat het arbeidsbureau zichzelf niet als stakeholder herkent is niet verbazingwekkend nu in de tabel te zien is dat het cluster Zorg van ROC B de positie van deze stakeholder als ‘slapend’ omschrijft.

### 4.9.3 Typering van de onderlinge relaties

De stakeholders die door het cluster Zorg van ROC B zijn gekozen als de vijf belangrijkste hebben schriftelijke uitspraken gedaan over hun relatie met het cluster. In tabel 4.36 wordt hiervan een overzicht gegeven.

**Tabel 4.36 Relatie met het cluster Zorg van ROC B getypeerd door de stakeholders zelf**

| Stakeholder ->  | 6a<br>Ziekenhuis   | 6b<br>Overkoepelende<br>zorgorganisatie   | 6c<br>Arbeids-<br>bureau | 6d<br>KBB  | 6e<br>Thuiszorg-<br>organisatie  |
|---|--|---|--------------------------|--|--|
| <i>Reden voor contact</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toekomstig werkgever</li> <li>- Stage leverancier</li> <li>- Stage leverancier</li> <li>- Wil bijdrage leveren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toekomstig werkgever</li> <li>- Levert kennis &amp; info</li> <li>- Wil afstemming andere ROC's</li> </ul> | —                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wil bijdrage leveren</li> <li>- Wil regionale afstemming</li> <li>- Wil bijdrage leveren</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toekomstig werkgever</li> <li>- Levert kennis &amp; info op</li> </ul>    |
| <i>Initiatief</i>   | Komt vooral van ziekenhuis   | Komt vooral van overkoepelende zorgorganisatie  | —                        | Komt van beide kanten  | Komt vooral van thuiszorg-organisatie  |
| <i>Strategieën van de instelling van stakeholder-integratie zoals gezien door stakeholder</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Metaproblemen oplossen</li> <li>2 Wederzijds leren, bufferen, coöptatie</li> <li>4 Bufferen</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Wederzijds leren</li> <li>2 Metaproblemen oplossen</li> <li>3 Coöptatie</li> </ul>                         | —                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Bufferen, coöptatie</li> <li>2 Wederzijds leren, meta-problemen</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 Metaproblemen oplossen</li> <li>2 Bufferen, coöptatie oplossen</li> </ul> |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.36 laat zien dat drie van de vier stakeholders hun eigen belang aangeven in de relatie met het cluster Zorg van ROC B. Alleen het KBB geeft als

eerste reden aan een bijdrage te willen leveren aan het cluster. Het wekt dan ook geen verbazing dat juist deze drie van de vier stakeholders aangeven dat het initiatief in de relatie van hun kant komt.

Ten slotte is te zien in tabel 4.36 dat bij het noemen van strategieën van de instelling voor stakeholderintegratie zoals gezien door de stakeholders alle vier de strategieën boven in de lijstjes staan.

Het cluster Zorg van ROC B heeft zichzelf ook uitgesproken over de relatie met de stakeholders. In het onderstaande geven wij hiervan een samenvatting.

Het cluster Zorg van ROC B ziet afnemende instellingen als zeer belangrijke stakeholders. Het maakt daarbij onderscheid in grote zorginstellingen en kleine zorginstellingen. De grotere zorginstellingen, zoals ziekenhuizen en overkoepelende zorginstellingen zijn meer in beeld dan kleinere, specifiekere zorginstellingen, waar veel minder leerlingen van de zorgopleidingen naar toe gaan. Bij belangrijke vergaderingen zijn de grote zorgorganisaties altijd aanwezig. *“Als we advies van het werkveld nodig hebben zijn we eerder geneigd om naar de grotere instellingen te gaan en daar de vragen neer te leggen. We krijgen ook het eerste commentaar van die instellingen als ze niet tevreden zijn.”* Ongeveer vier keer per jaar zijn er bijeenkomsten met het management van het cluster en de zorginstellingen, waarbij er afspraken gemaakt worden over de kwalificatiestructuur en waar problemen bij opleidingen van het cluster worden besproken. Daarnaast gaat het management nog enkele keren per jaar naar de grote zorginstellingen toe, als de tijd dat toelaat. *“Het liefst ontvang ik ze hier, dat kost mij minder tijd.”* De contacten van het cluster met stakeholders zoals afnemers zijn formeel en zakelijk. Onderwerp van overleg is vaak een concreet probleem of een onderhandeling. Soms wordt er samengewerkt aan een project, bijvoorbeeld toetsontwikkeling. Het management van het cluster vindt dat de communicatie soms wat stroef verloopt. *“Ik zou wel willen dat de lijntjes wat korter liepen, even snel bellen of mailen, dat soort dingen. Het zou ook wel wat informeler mogen.”* Naast veel contact met de zorginstellingen is het management aanwezig bij bijeenkomsten van de Bve Raad en het landelijk netwerk voor opleiders verpleging en verzorging. Zo blijven ze op de hoogte van de landelijke ontwikkelingen en kunnen daar ook in meedenken.

Het management van cluster Zorg heeft veel te maken met contractonderwijs, een deel van de zorgopleidingen valt hieronder. Omdat er dan cursussen op maat worden gemaakt is er intensief contact met de opdrachtgevende bedrijven. Bij de gewone opleidingen is er minder contact met het bedrijfsleven. Er wordt zo nu en dan overleg gevoerd om met elkaar op een lijn te komen.

*“We leren nog te weinig van elkaar, de contacten gaan te langzaam. Dat komt eigenlijk doordat je allemaal bij een verschillend bedrijf zit, er zitten muren tussen, fysieke muren die de communicatie afremmen.”* Verder willen afnemers het liefst zo snel mogelijk goedopgeleide werknemers hebben, en zoveel ze nodig hebben. Dat kan het cluster niet altijd waarmaken. Over het algemeen is het management echter wel tevreden over de relatie met afnemers. *“Ik ben in het geheel niet ontevreden hoor, er zijn zelden problemen.”*

Omdat het cluster binnen de landelijke wettelijke kaders moet blijven voelt het management een beperkte bewegingsvrijheid. *“Je kan als school wel dingen bedenken maar er ligt ook nog een landelijk probleem. Bij verpleging en verzorging is dat namelijk de kwalificatiestructuur, je moet je afnemers er wel op wijzen waar jij je als school aan te houden hebt. Je moet binnen de wettelijke kaders een opleiding verzorgen en je bent niet zomaar vrij met elkaar te bedenken wat goed is voor iedereen.”*

## 4.10 Vergelijking van de gevallen

In deze paragraaf worden de zes gevallen op hoofdpunten vergeleken. Net als bij de beschrijving van de gevallen afzonderlijk gebeurt dit aan de hand van de drie thema's: 'identificatie van stakeholders', 'invloed en positie van de stakeholders' en 'waardering en motivatie van de onderlinge relaties'. De paragraaf wordt besloten met een algemeen vergelijkend beeld van de zes casus. Op basis van deze onderlinge vergelijking worden in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk (4.11), vervolgens conclusies getrokken.

### 4.10.1 Identificatie van de stakeholders

Bij elke casus hebben de bestuurders/managers langs twee wegen stakeholders geïdentificeerd. Ten eerste is gevraagd welke stakeholders zij spontaan konden noemen en vervolgens hebben zij stakeholders geïdentificeerd met behulp van de BSC.

#### **Spontane identificatie van stakeholders**

In tabel 4.37 zijn de stakeholders weergegeven die de bestuurders/managers spontaan noemden.

Deze tabel laat zien dat bij het spontaan noemen van stakeholders het vaakst bedrijven in algemene zin worden genoemd. De bestuurders/managers doen dit met termen als 'bedrijven', 'bedrijfsleven' en 'mensen van ondernemersverenigingen'. Bijna even vaak worden bedrijven en instellingen heel specifiek in de functie van toekomstig werkgever als stakeholder genoemd. Daarnaast worden ook nog genoemd een bedrijfstakgroep en bedrijven die hun bedrijfsopleiding hebben ondergebracht bij het ROC. Bijna de helft van alle spontaan genoemde stakeholders (negen van de vijftien) zijn bedrijven, bedrijfsgerelateerd of toekomstig werkgever.

**Tabel 4.37 Stakeholders genoemd bij spontane identificatie**

| Stakeholder   | 1a | 2a | 3a | 1b | 2b | 3b | Totaal genoemd |
|---|----|----|----|----|----|----|----------------|
| Bedrijven, bedrijfsleven, mensen van ondernemersverenigingen    | ++ | +  | -  | +  | -  | -  | 4              |
| Bedrijfstakgroep  | -  | -  | -  | -  | +  | -  | 1              |
| Bedrijven met bedrijfsopleiding ondergebracht bij ROC           | -  | -  | -  | -  | +  | -  | 1              |
| Bedrijven en instellingen als toekomstig werkgever              | -  | -  | +  | -  | +  | +  | 3              |
| Kamer van Koophandel  | -  | -  | -  | -  | +  | -  | 1              |
| Toeleverend onderwijs   | -  | +  | -  | -  | -  | +  | 2              |
| Afnemend onderwijs  | -  | +  | -  | -  | -  | -  | 1              |
| Gemeente  | -  | -  | -  | +  | -  | -  | 1              |
| Regionale overheid  | -  | +  | -  | -  | -  | -  | 1              |
| Landelijke stakeholders zoals KBB, Bve Raad, Ministerie van OCW | -  | +  | -  | -  | -  | -  | 1              |
| Leerlingen  | -  | -  | -  | +  | -  | -  | 1              |
| Totaal genoemd  | 2  | 5  | 1  | 3  | 4  | 2  | 17             |

+ : Deze categorie is genoemd.

++ : Deze categorie is tweemaal genoemd, zij het in verschillende bewoordingen.

- : Deze categorie is *niet* genoemd.

Uit de casusbeschrijvingen blijkt dat op CvB-niveau op andere wijze over stakeholders gepraat wordt dan op clusterniveau. Waar op CvB-niveau in wat meer algemene zin wordt gesproken van ‘mensen van ondernemingsverenigingen’, ‘(grote) bedrijven’ en ‘klanten (bedrijven, gemeente, deelnemers)’, wordt op clusterniveau veel duidelijker de functie als toekomstig werkgever, klant, vooropleiding en dergelijke genoemd van de stakeholders: ‘bedrijven of (grote)

instellingen als toekomstig werkgever' of 'bedrijven als klant bij contract-onderwijs' of 'scholen als toeleverancier van deelnemers'.

De casusbeschrijvingen laten ook zien dat vaak naar grote bedrijven of grote instellingen wordt verwezen bij het spontaan noemen van stakeholders. De redenen hiervoor worden ook gegeven, bijvoorbeeld door het cluster Zorg van ROC B: *“Grotere instellingen zijn eerder en beter in beeld. Als we advies van het werkveld nodig hebben zijn we eerder geneigd naar grote instellingen toe te gaan...”* Cluster Zorg van ROC A zegt hierover: *“Het is moeilijk kleinere organisaties mee te nemen in overleg [...] een klein verzorgingstehuis waar ze geen P&O-afdeling hebben krijg je veel moeilijker aan tafel.”*

Bij de spontane identificatie van stakeholders worden alle gevallen ook netwerken genoemd. Alleen het cluster Zorg van ROC A noemt geen netwerken, dit cluster onderhoudt voornamelijk een-op-eenrelaties.

De redenen voor het CvB en het cluster Techniek van ROC A om deel te nemen aan netwerken zijn van een andere aard dan de redenen die voor het CvB en de clusters van ROC B worden gegeven.

Door het ROC A worden openheid, samenwerken met de buitenwereld en het ROC dienstbaar maken aan een groter geheel (andere onderwijssectoren, de samenleving) benadrukt als redenen om deel te nemen aan netwerken: *“Het onderwijs is geen eiland, het is een dienst in een groter geheel en daar moet je proberen een rol in te vervullen”* en *“een reden is: het versterken van de beroepskolom.”* Daarnaast spelen redenen die verwijzen naar het eigen belang van het ROC natuurlijk ook een rol: het 'goed willen doen', 'willen leren' en 'het eigen gedachtegoed verbreden'.

Voor ROC B spelen vooral redenen die verwijzen naar het eigen (commercieel) belang een rol om deel te nemen aan netwerken. Het CvB van ROC B neemt deel aan netwerken uit commercieel oogpunt: om contacten met klanten te kunnen onderhouden. Ook informatievoorziening is een belangrijk motief om deel te nemen aan netwerken zodat duidelijk wordt 'wat de markt wil'. Die informatievoorziening is ook belangrijk om niet zelf opnieuw het wiel te gaan uitvinden. Vanuit het cluster Techniek van dit ROC wordt ook gewezen op de mogelijkheden tot leren die deelname aan netwerken geeft: *“Soms is het ideaal om samen te werken met het bedrijfsleven of met andere ROC's, dan kom je gezamenlijk te weten hoe je het moet doen.”*

**Tabel 4.38 Netwerken genoemd bij spontane identificatie**

| Netwerken  | 1a | 2a  | 3a | 1b | 2b | 3b | Totaal genoemd |
|--|----|-----|----|----|----|----|----------------|
| Onderwijskundig (vernieuwings)netwerk<br>Leernetwerk gemeente, vmbo,<br>bedrijfsopleidingen<br>Netwerk probleemgestuurd onderwijs<br>Netwerk ontwikkelen nieuwe leerstof<br>Ontwikkelnetwerk met 30 vmbo-scholen<br>en ROC's | ++ | +++ | -  | +  | ++ | -  | 8              |
| Ondernemingsbedrijfsnetwerk<br>Bedrijfstakingroepnetwerk   | +  | -   | -  | -  | +  | -  | 2              |
| Regionaal netwerk of platform  | +  | -   | -  | +  | -  | -  | 2              |
| Intern netwerk   | -  | -   | -  | -  | +  | -  | 1              |
| Netwerk KCE  | -  | -   | -  | -  | +  | -  | 1              |
| Netwerk met andere ROC's   | -  | -   | -  | +  | -  | -  | 1              |
| Netwerk van CvB-leden  | -  | -   | -  | +  | -  | -  | 1              |
| Landelijk platform   | -  | -   | -  | -  | -  | -  | 0              |
| Landelijk netwerk opleiders zorg-<br>en verpleging   | -  | -   | -  | +  | -  | +  | 2              |
| Provinciaal netwerk zorg<br>en arbeidsmarkt  | -  | -   | -  | -  | -  | +  | 1              |
| Stedelijk netwerk ROC<br>en zorginstellingen   | -  | -   | -  | -  | -  | +  | 1              |
| Totaal genoemd   | 4  | 3   | 0  | 5  | 5  | 3  | 20             |

+ : Deze categorie is genoemd.

++ : Deze categorie is tweemaal genoemd, zij het in verschillende bewoordingen.

+++ : Deze categorie is driemaal genoemd, zij het in verschillende bewoordingen.

- : Deze categorie is *niet* genoemd.

**Tabel 4.39<sup>a</sup> Stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced Scorecard**

| Stakeholder   | 1a       | 2a       | 3a       | 1b       | 2b       | 3b       | Totaal genoemd |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| <i>Klantenperspectief BSC</i>                       |          |          |          |          |          |          |                |
| Bedrijven en instellingen als toekomstige werkgever | +        | +        | +        | -        | +        | +        | 5              |
| Bedrijfsleven                                       | -        | -        | -        | +        | -        | -        | 1              |
| Afnemend onderwijs                                  | +        | +        | -        | -        | -        | +        | 3              |
| Toeleverend onderwijs                               | -        | +        | +        | +        | -        | +        | 4              |
| Gemeente  | +        | +        |          | +        | +        | -        | 4              |
| Leerlingen  | +        | +        | +        | +        | +        | +        | 6              |
| Personeel   | -        | -        | -        | -        | +        | -        | 1              |
| Provincie   | -        | -        | -        | -        | +        | -        | 1              |
| Reintegratiemarkt                                   | -        | -        | -        | +        | -        | -        | 1              |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>26</b>      |
| <i>Financieel perspectief BSC</i>                   |          |          |          |          |          |          |                |
| Bedrijven en instellingen als toekomstige werkgever | -        | -        | +        | -        | -        | -        | 1              |
| Bedrijfsleven                                       | +        | -        | -        | +        | +        | +        | 4              |
| Gemeente  | +        | -        | -        | +        | -        | -        | 2              |
| Leerlingen  | -        | -        | +        | +        | -        | -        | 2              |
| Provincie   | +        | -        | -        | -        | -        | -        | 1              |
| Ministerie van OCW                                  | -        | +        | +        | -        | +        | +        | 4              |
| Accountant  | +        | -        | -        | -        | -        | -        | 1              |
| Bank  | -        | -        | +        | -        | -        | -        | 1              |
| <b>Totaal</b>                                       | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>16</b>      |

**Tabel 4.39<sup>b</sup> Stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced Scorecard**

| Stakeholder  | 1a | 2a | 3a | 1b | 2b | 3b | Totaal genoemd |
|--|----|----|----|----|----|----|----------------|
| <i>Ontwikkelingsperspectief BSC</i>                |    |    |    |    |    |    |                |
| Bedrijven en instellingen als toekomstig werkgever | -  | -  | +  | -  | -  | -  | 1              |
| <i>Bedrijfsleven</i>                               |    |    |    |    |    |    |                |
| Adviserend bedrijf                                 | +  | +  | -  | +  | -  | -  | 3              |
| Gemeente   | -  | -  | -  | +  | -  | -  | 1              |
| Leerlingen   | -  | -  | -  | +  | +  | -  | 2              |
| Personeel  | -  | -  | +  | -  | -  | +  | 2              |
| Totaal   | 1  | 1  | 2  | 3  | 1  | 1  | 9              |
| <i>Intern-organisatieperspectief BSC</i>           |    |    |    |    |    |    |                |
| Bedrijfsleven                                      | -  | +  | -  | -  | -  | -  | 1              |
| Afnemend onderwijs                                 | -  | +  | -  | -  | -  | -  | 1              |
| Toeleverend onderwijs                              | -  | +  | -  | -  | -  | -  | 1              |
| Leerlingen   | +  | -  | -  | -  | -  | -  | 1              |
| Personeel  | +  | +  | -  | +  | +  | +  | 5              |
| MR   | +  | -  | +  | +  | +  | +  | 5              |
| Management   | -  | -  | +  | +  | -  | -  | 2              |
| CvB  | -  | -  | +  | -  | -  | -  | 1              |
| Administratie                                      | -  | -  | -  | -  | +  | -  | 1              |
| Totaal   | 3  | 4  | 3  | 3  | 3  | 2  | 18             |

+ : Deze categorie is geïdentificeerd.

- : Deze categorie is *niet* geïdentificeerd.

In tabel 4.38 zijn de netwerken gegroepeerd en is aangegeven hoe vaak ze zijn genoemd.

De tabel laat zien dat met name netwerken gericht op onderwijsinhoudelijke vernieuwing of ontwikkeling worden genoemd (acht van de twintig), zowel door ROC A als ROC B.

Daarnaast blijkt dat men zich op ROC A ook bijna tot dit soort netwerken beperkt: er wordt alleen nog een ondernemingsnetwerk en een regionaal netwerk bij genoemd.

ROC B daarentegen is in zijn netwerkoriëntatie wat breder: weliswaar worden drie onderwijsinhoudelijke netwerken genoemd, maar daarnaast ook een aantal andere netwerken: bedrijfstakgroepnetwerk, regionaal netwerk, intern netwerk, netwerk met KCE, netwerk van CvB-leden, stedelijk netwerk met zorginstellingen enz.

### **Identificatie van stakeholders met behulp van de BSC**

In tabel 4.39 wordt getoond welke stakeholders zijn geïdentificeerd met behulp van de Balanced Scorecard.

De tabel laat weinig variëteit tussen de verschillende casus zien in de stakeholders die worden genoemd. In andere woorden: zowel op CvB-niveau als op clusterniveau worden door bestuurders en managers van de twee onderzochte ROC's veelal dezelfde stakeholders geïdentificeerd met behulp van de Balanced Scorecard.

Bij het klantenperspectief, het perspectief waarbij het gaat om klantenbehoud, klantenwensen en klanttevredenheid, worden de meeste stakeholders genoemd door de bestuurders en managers (ruim een derde van alle genoemde stakeholders). Leerlingen komen bij dit perspectief als belangrijkste stakeholders naar voren, zij worden bij alle casus genoemd. Ook bedrijven/instellingen als toekomstig werkgever blijken belangrijke stakeholders te zijn vanuit het klantenperspectief.

Het financieel perspectief gaat over het rendement gezien de investering en over toegevoegde waarde. Het ministerie van OCW en het bedrijfsleven (als inkoper van contractonderwijs) komen als de belangrijkste stakeholders naar voren bij dit perspectief.

Het ontwikkelingsperspectief verwijst naar het leervermogen van de organisatie wat betreft kwaliteit, opleiding en (impliciete) kennis. Uit tabel 4.39 blijkt dat bestuurders en managers vooral het 'bedrijfsleven' of 'adviserend bedrijf' als stakeholder noemen bij dit perspectief. In mindere mate komen leerlingen en personeel naar voren als stakeholders.

Dit perspectief legt ook een verschil bloot tussen ROC A en ROC B. Door het CvB en de clusters Techniek en Zorg van ROC A worden vooral externe stakeholders geïdentificeerd. De clusters Techniek en Zorg van ROC B identificeren vooral interne stakeholders. Alleen op CvB-niveau worden op ROC B

externe stakeholders geïdentificeerd bij dit perspectief, terwijl dit op ROC A ook op clusterniveau gebeurt.

Bij het interne-organisatieperspectief gaat het om de beheersing van lopende operationele processen, maar ook om ontwerp- en nazorgprocessen in de interne organisatie. Personeel en MR worden bij dit perspectief als de belangrijkste stakeholders genoemd, en in veel mindere mate het management. Wij maken hierbij wel de kanttekening dat de medezeggenschapsraad in feite een orgaan is waarin twee nogal verschillende soorten stakeholders vertegenwoordigd zijn. Bij dit perspectief worden door zowel de managers en bestuurders van ROC A als van ROC B bijna geen externe stakeholders genoemd (alleen het cluster Techniek van ROC A springt er uit: daar worden wel externe stakeholders genoemd bij dit perspectief). Kennelijk wordt de interne organisatie op beide ROC's vooral gezien als een zaak van het ROC zelf.

## 4.10.2 Invloed en positie van de stakeholders

### Invloed van de stakeholders

Welke invloed hebben stakeholders in de verschillende fasen van de beleids-cyclus van de verschillende casus? In de tabellen 4.40 en 4.41 wordt hiervan een overzicht gegeven.

In tabel 4.40 is te zien dat stakeholders vooral adviseren in de eerste drie fasen van de beleidscyclus. Zij geven vooral advies bij de ideologie-, agenda- en beleidsvorming. Ook is uit de tabel op te maken dat op ROC A stakeholders meer advies geven in de verschillende fasen van de beleidscyclus dan op ROC B. Dit verschil is het duidelijkst op CvB-niveau.

**Tabel 4.40 Advies van stakeholders per casus**

| In welke fase van de beleids-cyclus geven stakeholders advies? | 1a | 2a | 3a | 1b | 2b | 3b | Totaal genoemd |
|--|----|----|----|----|----|----|----------------|
| Ideologievorming   | +  | -  | +  | +  | -  | -  | 3              |
| Agendavorming  | +  | +  | +  | +  | -  | +  | 5              |
| Beleidsvorming   | +  | +  | +  | -  | -  | +  | 4              |
| Beleidsuitvoering  | +  | -  | +  | -  | -  | -  | 2              |
| Beleidsevaluatie   | +  | -  | -  | -  | +  | -  | 2              |

+ : Stakeholder geeft advies in deze fase van de beleidscyclus.

- : Stakeholder geeft *geen* advies in deze fase van de beleidscyclus.

In tabel 4.41 is te zien dat stakeholders met name deelnemen in de besluitvorming in de fase van beleidsvorming en -uitvoering. Ook is uit de tabel op te maken dat op ROC A stakeholders veel meer deelnemen aan besluitvorming dan op ROC B. Op ROC B gebeurt dit helemaal niet op CvB-niveau en mondjesmaat op clusterniveau.

Voor het uitdrukkelijk betrekken van verschillende groepen stakeholders als adviseur of meebeslisser, zowel op CvB als op clusterniveau, geeft ROC A als reden dat stakeholders kennis van zaken hebben over de branche en dat een nauwe samenwerking met hen daarom gewenst is.

Voor het uitdrukkelijk minder betrekken van stakeholders als adviseur en bijna helemaal niet als meebeslisser geeft ROC B als reden aan dat de invloed van stakeholders puur gestalte krijgt in de vorm van advisering. De reden om het meebeslissen af te houden is de dubbele rol die een stakeholder kan krijgen: de rol als klant (vooral bij afnemende instellingen) én de rol als beleidsbepalende actor.

**Tabel 4.41 Deelname aan besluitvorming door stakeholders per casus**

| In welke fase van de beleidscyclus nemen stakeholders deel aan besluitvorming?* | 1a | 2a | 3a | 1b | 2b | 3b | Totaal genoemd |
|---|----|----|----|----|----|----|----------------|
| Ideologievorming  | -  | -  | +  | -  | -  | -  | 1              |
| Agendavorming   | -  | +  | +  | -  | -  | -  | 2              |
| Beleidsvorming  | +  | +  | +  | -  | +  | +  | 5              |
| Beleidsuitvoering   | +  | +  | +  | -  | -  | -  | 3              |
| Beleidsvaluatie   | +  | -  | -  | -  | -  | -  | 1              |

\* Wat wordt exact bedoeld met deelnemen aan besluitvorming? Het moge duidelijk zijn dat het niet altijd mogelijk is om externe stakeholders formeel te laten meebesluiten. In formele zin zal een besluit ten aanzien van de instelling door de bestuurders en managers zelf worden genomen. We vatten 'deelnemen aan besluitvorming' hier dan ook op als opvattingen en invloed van stakeholders die zwaar wegen bij de besluitvorming door bestuurders en managers.

+ : Stakeholder besluit mee in deze fase van de beleidscyclus.

- : Stakeholder besluit *niet* mee in deze fase van de beleidscyclus.

Het CvB van ROC B heeft de stellingname dat 'klanten' (en het ROC B ziet haar klanten als haar voornaamste stakeholders) niet in de dubbelrol terecht moeten komen van adviseur/medebeslisser en klant. Om die reden laat het CvB van ROC B stakeholders niet meebesluiten. De clusters Techniek en Zorg van ROC B laten één groep stakeholders wel meebesluiten: bedrijven met wie contractonderwijs wordt aangegaan. Deze bedrijven mogen wat betreft het contractonderwijs meebeslissen over de beleidsvorming bij het cluster Techniek, en over beleidsvorming en -uitvoering bij het cluster Zorg.

## Positie van de stakeholders

In hoofdstuk 2 is beschreven hoe op grond van bepaalde combinaties van macht, urgentie en legitimiteit gekomen is tot een indeling in soorten stakeholders. Deze indeling wordt hier nogmaals weergegeven. In het onderzoek is de positie van de stakeholders ten opzichte van het ROC beschreven zoals gepercipieerd door de bestuurders/managers van het ROC én zoals gepercipieerd door de stakeholder zelf. Per geval is op deze wijze de positie van minimaal drie en van maximaal vijf stakeholders vastgesteld. Voor een verantwoording van de methode hiervan verwijzen we naar bijlage III. Het totaalbeeld wordt weergegeven in tabel 4.42.

Tabel 4.42 laat zien dat bijna een derde (28%) van de stakeholder zijn positie ziet als gevestigd. Vanuit het perspectief van de ROC's wordt ook aan bijna een derde van de stakeholders (29%) een gevestigde positie toegeschreven.

**Tabel 4.42** Percentages gepercipieerde positie van stakeholders

| Positie ->   | Inactief | Latent | Potentieel | Gevestigd |
|--|----------|--------|------------|-----------|
| Percentage positie stakeholders zoals gepercipieerd vanuit ROC | 7%       | 33%    | 31%        | 29%       |
| Percentage positie zoals gepercipieerd door stakeholders zelf  | 0%       | 10%    | 62%        | 28%       |

Bijna twee derde van de stakeholders typeert zichzelf als potentiële stakeholder. Vanuit het perspectief van de ROC's wordt slechts aan bijna een derde van de stakeholders een potentiële positie toegeschreven.

Slechts een tiende van de stakeholders typeert zichzelf als latente stakeholder. Vanuit het perspectief van de ROC's wordt weer aan bijna een derde van de stakeholders een latente positie toegeschreven.

Geén van de stakeholders typeert zichzelf als inactief, terwijl vanuit het perspectief van de ROC's aan een tiende van de stakeholders een inactieve positie wordt toegeschreven.

Tabel 4.42 geeft als algemeen beeld dat stakeholders door bestuurders/managers van de ROC's gelijkmatig in alle categorieën worden ingedeeld (inactief, latent, potentieel, gevestigd), terwijl de stakeholders hun eigen positie vooral als potentieel zien.

Hierbij moet niet worden vergeten dat een aantal stakeholders niet heeft meegewerkt aan het onderzoek, vaak met de reden dat zij zichzelf niet herkennen als specifieke stakeholder van het betreffende ROC. De perceptie van deze

stakeholders ten aanzien van hun eigen positie is niet in de tellingen meegenomen, terwijl de perceptie van de ROC's ten aanzien van hun positie wel is meegenomen. Dit vertekent het beeld. Zouden we dit corrigeren, dan zou het percentage 'positie zoals gepercipieerd door stakeholders zelf' in de categorieën 'inactief' en 'latent' hoger zijn.

Als van de stakeholder zelf geen gegevens bekend zijn, komt het vaak voor dat vanuit het ROC de positie van de stakeholder als 'latent' wordt gezien. Opvallend is dat het dan vaak om stakeholders gaat die landelijk zijn georganiseerd zoals bijvoorbeeld het ministerie van OCW of een landelijk netwerk van zorginstellingen. Bij het ROC zijn deze stakeholders slechts in beeld als latente stakeholders en zelf herkennen ze zich niet als specifieke stakeholder van het betreffende ROC en hebben om die reden niet meegedaan. De reden voor de zwakke relatie tussen (landelijke) stakeholders en het ROC kan zijn dat de relatie niet symmetrisch is: de organisatiegraad van zo'n landelijke stakeholder is vaak hoger dan van (het cluster van een) ROC. Bovendien zal de aandacht van deze landelijke organisaties eerder breed gericht zijn en niet zozeer gericht op specifieke (clusters van) ROC's. In andere woorden: waarschijnlijk zijn (de clusters van) de ROC's onvoldoende 'in beeld' als specifieke organisatie bij deze landelijke stakeholders.

### 4.10.3 Typering van de onderlinge relaties

Per casus zijn de vijf belangrijkste stakeholders geselecteerd. Aan alle stakeholders is gevraagd van welke kant volgens hen het initiatief komt voor het contact: van beide kanten, van de kant van het ROC of van de kant van de stakeholder?

**Tabel 4.43** Initiatief voor onderling contact volgens de stakeholders

| Van de kant van | CvB | Cluster<br>Techniek | Cluster<br>Zorg | Totaal |
|-----------------|-----|---------------------|-----------------|--------|
| <i>ROC A</i>    |     |                     |                 |        |
| ROC             | 1   | —                   | —               | 1      |
| Stakeholder     | —   | 2                   | —               | 2      |
| Beide kanten    | 3   | 3                   | 3               | 9      |
| <i>ROC B</i>    |     |                     |                 |        |
| ROC             | —   | —                   | —               | —      |
| Stakeholder     | 1   | 2                   | 3               | 6      |
| Beide kanten    | 2   | 1                   | 1               | 4      |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

Tabel 4.43 laat zien dat er bij een vergelijking tussen CvB- en clusterniveau een minimaal verschil is. Op CvB-niveau komt het contact iets vaker van beide kanten (vijf van zeven keer) dan op clusterniveau (respectievelijk vijf van de negen keer en vier van de zeven keer). Een vergelijking tussen ROC A en ROC B laat een groter verschil zien. Op ROC A komt het initiatief voor contact vaak van beide kanten (negen van twaalf keer), terwijl op ROC B het initiatief voor contact meestal van de kant van de stakeholder komt.

Aan de stakeholders is ook gevraagd waarom zij relaties onderhouden met het ROC. In tabel 4.44 zijn de redenen op een rij gezet.

**Tabel 4.44 Redenen voor stakeholders voor contact met ROC**

| <b>Reden voor contact met het ROC</b>            | <b>Genoemd door stakeholders van ROC A</b> | <b>Genoemd door stakeholders van ROC B</b> | <b>Totaal</b> |
|--|--|--|---------------|
| Stakeholder wil bijdragen aan (onderwijs op) ROC | 7  | 4  | 11            |
| Stakeholder is toekomstig werkgever              | 4  | 5  | 9             |
| Levert kennis & informatie voor stakeholder op   | 3  | 1  | 4             |
| Stakeholder levert stageplekken                  | 2  | 2  | 4             |
| Stakeholder koopt onderwijs bij het ROC          | 1  | —  | 1             |
| Stakeholder doet onderzoek in opdracht ROC       | 1  | —  | 1             |
| Docenten van ROC werken bij deze stakeholder     | 1  | —  | 1             |
| Stakeholder huurt ruimten                        | —  | 1  | 1             |
| Stakeholder ontwikkelt samen met ROC onderwijs   | 1  | —  | 1             |
| <b>Totaal</b>                                    | <b>20</b>                                  | <b>13</b>                                  | <b>33</b>     |

—: Hierover is geen informatie gegeven.

In totaal blijkt dat de meest genoemde reden om contact te hebben met het ROC is dat de stakeholder wil bijdragen aan (het onderwijs op) het ROC. Dat het belang van het ROC voorop staat in de reden om te willen samenwerken is opvallend, hoewel niet moet worden vergeten dat goed onderwijs op het ROC indirect in het belang is van veel stakeholders.

Daarnaast valt bij deze meest genoemde reden meteen het verschil op tussen ROC A en ROC B. Ten eerste noemen de stakeholders van ROC A meer redenen voor contact (twintig keer) dan de stakeholders van ROC B (dertien keer). Ook noemen de stakeholders van ROC A ‘bijdragen aan (goed onderwijs op) het ROC’ zeven keer als reden voor contact, terwijl redenen die wijzen op een meer direct belang van de stakeholder (stakeholder is toekomstig

werkgever, het levert kennis en informatie op, enz.) minder vaak worden genoemd (vier keer en minder).

Op ROC B is dit meer gelijkelijk verdeeld: het feit dat de stakeholders toekomstige werkgevers zijn van de leerlingen van het ROC speelt vijf keer een rol als reden voor contact en ‘bijdragen aan (goed onderwijs op) het ROC’ vier keer.

Ten slotte is in tabel 4.45 in kaart gebracht welke strategieën door de instelling worden gehanteerd om met stakeholders om te gaan, zoals gezien door stakeholders zelf.

**Tabel 4.45 Door de instelling gehanteerde strategieën om met stakeholders om te gaan, zoals gezien door stakeholders zelf**

|                            | ROC A   | ROC B   |
|----------------------------|---|---|
| <b>College van Bestuur</b> | 1 Wederzijds leren<br>2 Bufferen/metaproblemen oplossen<br>3 Coöptatie      | 1 Bufferen<br>2 Wederzijds leren/metaproblemen oplossen<br>3 Coöptatie  |
| <b>Cluster Techniek</b>    | 1 Wederzijds leren<br>2 Metaproblemen oplossen<br>3 Bufferen<br>4 Coöptatie | 1 Bufferen/wederzijds leren/metaproblemen oplossen<br>2 Coöptatie   |
| <b>Cluster Zorg</b>        | 1 Wederzijds leren<br>2 Coöptatie<br>3 Bufferen/metaproblemen oplossen      | 1 Coöptatie<br>2 Metaproblemen oplossen<br>3 Wederzijds leren<br>4 Bufferen ‘bijdragen aan (goed onderwijs op) het ROC’ |

De tabel laat een duidelijk verschil tussen ROC A en ROC B zien. Op ROC A domineert de strategie ‘wederzijds leren’ boven in de rangorde van strategieën, terwijl op ROC B niet duidelijk één strategie overheerst. Wanneer naar de verschillen tussen CvB-niveau en de clusters wordt gekeken, is geen duidelijk patroon zichtbaar, alle strategieën worden gehanteerd.

Per casus hebben de bestuurders en managers zich ook uitgesproken over hun relatie met de stakeholders. In het onderstaande geven wij hiervan een samenvatting.

## **ROC A**

Voor het CvB van ROC A is interactie en communicatie heel erg belangrijk in de relaties met stakeholders. De relatie met stakeholders staat centraal en de bestuurder gaat zeer bewust 'naar buiten' om stakeholderrelaties aan te gaan en te onderhouden. Ook de clusters Techniek en Zorg van ROC A benadrukken het belang van het aangaan van relaties met stakeholders en zij streven hierbij naar gelijkwaardige relaties. Openheid en goede communicatie wordt hierbij voorwaardelijk geacht.

Het CvB van ROC A beperkt zich in haar relaties niet alleen tot stakeholders die belang hebben bij de realisering van de productie- en dienstverleningsdoelstellingen van de instellingen. ROC A ziet voor zichzelf ook een maatschappelijk functie en gaat in dit kader bijvoorbeeld een structurele relatie aan met de lokale overheid.

Hoewel het cluster Techniek van ROC A zichzelf een actieve rol toebedeelt in het betrekken van stakeholders, laten zij bewust stakeholders zelf ook initiatief nemen, bijvoorbeeld bij innovatie van het onderwijs. De stakeholders van dit cluster geven zelf ook aan dat zij hierin initiatief nemen.

## **ROC B**

Het CvB van ROC B ziet stakeholders primair als klanten. Zo ziet het cluster Zorg van dit ROC de instellingen die afgestudeerden 'afnemen' als de belangrijkste stakeholders. Stakeholders moeten belang hebben bij ROC B en daarom moet volgens de bestuurders van ROC B het initiatief voor de relatie met het ROC bij de stakeholders zelf liggen. Wanneer de stakeholders niet tevreden zijn over de producten van het ROC dan ziet het CvB van ROC B dit vooral als een probleem van het ROC zelf. Daar moet het dan ook worden opgelost. Is een stakeholder uiteindelijk nog steeds niet tevreden, dan doet hij er misschien beter aan naar een ander ROC te gaan.

Op clusterniveau wordt meer in termen van relaties tussen ROC B en de stakeholders gesproken. Het cluster Techniek probeert veel 'naar buiten' te gaan en zichtbaar te zijn om zo contacten op te doen. Het management streeft naar gelijkwaardigheid in de stakeholderrelaties, maar stuit hierbij op een aantal haken en ogen zoals belangenverstremming en vertroebeling van de relatie door financiële belangen. Het cluster Zorg lijkt zich in een wat gestructureerder en vaster netwerk van stakeholders te bewegen, waarbij de relaties ofwel historisch zijn gegroeid, ofwel formeel gezien erg voor de hand liggen.

## **Het betrekken van stakeholders**

Het blijkt niet altijd eenvoudig stakeholders te bereiken en te betrekken. Het cluster Zorg van ROC A noemt in dit verband de leerlingen. Het blijkt dat overleg met leerlingen vanuit het cluster moet worden georganiseerd. Is dit initiatief er niet, dan komen leerlingen niet vanzelf. Ook het CvB van ROC A geeft aan dat het moeilijk is leerlingen te betrekken bij het wel en wee van de instelling. Het cluster Techniek van ROC B ziet de leerlingen als hun belangrijkste stakeholders. Tegelijkertijd geven ze aan dat ze er niet echt in slagen

rechtstreeks contact te onderhouden met leerlingen.

Ook het bedrijfsleven blijkt niet altijd even eenvoudig te betrekken bij het ROC. Volgens het CvB van ROC A komt dit omdat bedrijven een instelling voor het onderwijs niet altijd als een serieuze partner zien. Het CvB van ROC B vindt dat het initiatief voor contact in principe bij stakeholders moet liggen. De stakeholder moet het eerste contact leggen omdat hij geïnteresseerd is in het product van het ROC. Ook moet de stakeholder initiatief nemen bij het leveren van kritiek. Ten slotte moet de stakeholder bepalen of hij door wil gaan met de relatie met het ROC. Dit ideaalbeeld is nog niet altijd werkelijkheid. Het ROC moet vaak nog zelf op stakeholders afstappen en neemt zelf initiatieven.

In dit verband is het nog het vermelden waard dat bij het benaderen van de door de bestuurders en managers geïdentificeerde stakeholders een aantal stakeholders aangaf het ROC als specifieke instelling niet te kennen, ofwel zich geen specifieke stakeholder te voelen ofwel niet bekend te zijn met het ROC.

### **Niet te vervullen wensen van stakeholders**

De relatie met bedrijven of instellingen die afgestudeerde leerlingen ‘afnemen’ verloopt wel eens moeizaam. Zowel de clusters Techniek en Zorg van ROC A als het cluster Techniek van ROC B geven aan dat afnemende organisaties wel eens de neiging hebben om heel precieze ‘bestellingen’ te doen waarbij irreële eisen worden gesteld aan afgestudeerden. De clusters geven aan niet altijd te kunnen ‘leveren’.

### **Gelijkwaardigheid**

Beide ROC's zijn duidelijk zoekend naar de positionering van de stakeholders. Is er sprake van gelijkwaardige relaties? Het cluster Techniek van ROC A geeft bijvoorbeeld aan dat in de relaties met het KBB van oudsher een top-down cultuur heerst die gelijkwaardigheid in de weg staat. Behalve oude gegroeide verhoudingen kan belangenverstremgeling een gelijkwaardige relatie met stakeholders in de weg staan. Het management van het cluster Techniek van ROC B geeft aan dat het graag gelijkwaardige relaties met stakeholders zou willen hebben. In de praktijk werkt het echter vaak niet zo, bijvoorbeeld als stakeholders verschillende rollen hebben ten opzichte van het ROC. Een andere oorzaak voor ongelijkwaardigheid in stakeholderrelaties is geld. Vanuit ROC A wordt ook aangegeven dat bedrijven die hun opleidingen bij het onderwijs onderbrengen (en hiervoor betalen) hun zeggenschap goed geregeld willen zien.

### **Schaalgrootte**

Ook de grootte van de organisatie van de stakeholders is bepalend voor het aangaan van relaties. Zowel het cluster Zorg van ROC A als het cluster Techniek van ROC B geeft aan dat het eenvoudiger is relaties aan te gaan met grotere instellingen dan met kleinere instellingen. Het cluster Zorg van ROC A geeft aan met grote afnemende instellingen intensief contact te hebben omdat heel veel leerlingen van het ROC uiteindelijk daar gaan werken. Bij de

kleinere instellingen is dat lastiger omdat hun organisatiegraad lager is en zij bijvoorbeeld geen P&O-functionaris hebben. Het cluster Techniek van ROC B onderhoudt structurele contacten met de bedrijfstakgroep in plaats van met de (kleinere) losse bedrijfjes.

## 4.11 Conclusies

In dit onderzoek is ten eerste nagegaan welke stakeholders bestuurders/managers van de instelling uit zichzelf noemen en welke zij identificeren met behulp van de Balanced Scorecard.

Bij het spontaan noemen van stakeholders worden het vaakst bedrijven in algemene zin genoemd. Op CvB-niveau wordt meer in algemene zin gesproken over bedrijven of bedrijfsleven, terwijl op clusterniveau veel duidelijker de functie van de bedrijven wordt genoemd: toekomstig werkgever, klant, vooropleiding en dergelijke. De casusbeschrijvingen laten ook zien dat vaak naar grote bedrijven of grote instellingen wordt verwezen bij het spontaan noemen van stakeholders. Verderop in deze tekst komen we hier nog op terug.

Bij het spontaan noemen van stakeholders worden ook veel netwerken genoemd. Opvallend is dat het om netwerken gaat gericht op onderwijsvernieuwing of -verandering. We zouden de voorzichtige conclusie kunnen trekken dat netwerken van stakeholders vooral ontstaan bij onderwijsvernieuwing en -verandering. Klaarblijkelijk gedijt vernieuwing bij lichtvoetige organisatievormen en gelijkwaardige meervoudige relaties tussen de partners.

Bij de identificatie van stakeholders met behulp van de Balanced Scorecard worden in totaal veel verschillende stakeholders genoemd door beide ROC's. Bij ieder perspectief springt er een groep stakeholders uit. Bij het klantenperspectief komen leerlingen als de belangrijkste stakeholders naar voren, samen met bedrijven/instellingen als toekomstig werkgever. Het ministerie van OCW en het bedrijfsleven als inkoper van contractonderwijs zijn de belangrijkste stakeholders bij het financieel perspectief. Het ontwikkelingsperspectief geeft een wisselend beeld: het 'bedrijfsleven' komt als belangrijke stakeholder naar voren, maar bij sommige casus worden alleen interne stakeholders geselecteerd. Bij het interne-organisatieperspectief ten slotte blijken met name interne stakeholders van belang te zijn: personeel en medezeggenschapsraad (waarbij zij opgemerkt dat in de MR twee nogal verschillende stakeholders vertegenwoordigd zijn).

Twee soorten redenen komen naar voren om contacten aan te gaan met stakeholders en deel te nemen aan bepaalde externe netwerken. Eén reden refereert aan de maatschappelijke taak van een ROC. Deze motivatie is kenmerkend voor wat wel genoemd wordt de 'maatschappelijke stakeholderbenadering' en

kwam tijdens het vooronderzoek ook naar voren (zie paragraaf 3.4).

De andere reden verwijst naar het eigen (commerciële) belang en niet zozeer naar verplichtingen van algemeen en particulier belang die buiten de kring van de economische transacties van de instelling liggen.

Net als in het vooronderzoek zijn de geïnterviewden vooral geïntereerd op stakeholders die primair belang hebben bij de realisering van de eigen productie- en servicedoelstellingen van de instelling. Beide ROC's onderhouden relaties met de stakeholders omdat de bedrijven en organisaties toekomstige werkgevers zijn, stageplaatsen aanbieden en omdat kennis over de beroepspraktijk kan worden uitgewisseld. Ook de deelnemers worden vaak genoemd als stakeholder, meestal vanuit het klantenperspectief.

Stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen worden hier wel meer genoemd dan in het vooronderzoek, vermoedelijk door de kapstok van de Balanced-Scorecardperspectieven, waarbij één van de vier perspectieven het financiële perspectief is.

Stakeholders die belang hebben bij de maatschappelijke effecten van instellingen voor beroepsonderwijs worden alleen door één van de CvB'ers uitdrukkelijk genoemd.

Net als uit het vooronderzoek blijkt ook hier dat op CvB-niveau op andere wijze naar stakeholders wordt verwezen dan op clusterniveau. Op CvB-niveau wordt vaker verwezen naar landelijke belanghebbenden (ministerie van OCW) en de relatie met de stakeholder is algemener (contact houden, op de hoogte blijven). Op clusterniveau krijgen de relaties met het bedrijfsleven een concretere functie. Bedrijven en andere toekomstige werkgevers adviseren en beslissen soms mee over onderwijsinhoudelijke zaken, stageplaatsen worden gecreëerd enz.

De vergelijkende gevalstudie laat zien dat grote bedrijven of instellingen beter in beeld zijn bij de ROC's dan kleine. Dit kan verklaard worden door het feit dat grote stakeholders beter zijn toegerust en meer kennis hebben over de ROC's dan kleinere zodat het aangaan van een (gelijkwaardige) relatie eenvoudiger is. En misschien doorslaggevend: de kosten van het onderhouden van die contacten als percentage van de omzet of het aantal werknemers zijn voor een grote organisatie natuurlijk veel lager dan voor kleine arbeidsorganisaties.

De mate waarin stakeholders kunnen adviseren ofwel meebesluiten in de verschillende fasen in de beleidscyclus is op beide ROC's een bewuste keuze. ROC A kiest er heel expliciet voor stakeholders te laten adviseren en meebesluiten in (bijna) alle fasen van de beleidscyclus. Op dit ROC wordt benadrukt dat de relaties met stakeholders worden gekenmerkt door wederzijds leren en gelijkwaardigheid. Op ROC B kiest men hier heel uitdrukkelijk niet voor. Om de relaties met klanten zuiver te houden worden zij niet als adviseur of medebesluitvormer betrokken.

We concluderen dat, hoewel ROC A en B heel verschillende redenen en strategieën gebruiken, het bewustzijn ten aanzien van hoe wordt omgegaan met de stakeholders hoog is. Niet alleen zijn de instellingen in staat om aan te geven in welke fase in het beleidsproces stakeholders invloed hebben, ook kunnen zij motiveren waarom dit zo is. Dit kan erop wijzen dat de instellingen hun stakeholders aardig ‘onder controle’ hebben.

Een interessante uitkomst is dat wanneer de positie van de stakeholder door de instelling als ‘gevestigd’ wordt getypeerd, de stakeholder dit zelf ook doet. Klaarblijkelijk leiden gevestigde relaties ook tot gelijklopende oordelen over het soort relatie dat men met elkaar heeft. Wanneer dit niet het geval is, lopen de percepties wat betreft de positie van de stakeholder uit elkaar. In al deze andere gevallen dichten de stakeholders zichzelf een ‘steviger’ positie toe dan de bestuurders en managers van het ROC doen. Op CvB-niveau valt dit nog wel mee, maar op clusterniveau blijkt voor beide instellingen dat de managers de stakeholder duidelijk een zwakkere positie toedichten dan de stakeholders zichzelf. Dus als de stakeholder zichzelf herkent als stakeholder, dan is de instelling in staat om deze het gevoel geven dat die ‘ertoe doet’, ook al wordt daar op de instelling zelf anders over gedacht. Maar soms bleken door de bestuurders en managers geïdentificeerde stakeholders het ROC als specifieke instelling niet te kennen, ofwel zich geen specifieke stakeholder te voelen.

Wat betreft onderlinge relaties stellen de bestuurders en managers van ROC A de wederkerigheid en de gelijkwaardigheid tussen stakeholder en ROC centraal. Volgens de stakeholders van dit ROC domineert het ‘wederzijds leren’ bij de verschillende strategieën die het ROC kan hanteren om met zijn stakeholders om te gaan. Deze constatering past ook in beeld van wederzijdse, gelijkwaardige stakeholderrelaties dat door het betreffende ROC zelf wordt geschetst.

Op ROC B wordt met name op CvB-niveau de stakeholder gezien als een klant, terwijl ROC B zichzelf daar in de rol van ‘leverancier van een goed product’ tegenover zet. Daarom zijn de bestuurders van mening dat het initiatief om een relatie aan te gaan bij de stakeholder (lees: de klant) moet liggen. Ook deze opvatting over de onderlinge relaties spoort met die van de stakeholders zelf. Volgens de stakeholders komt het initiatief voor contact het vaakst van henzelf. Ook geven de stakeholders aan dat er vanuit het ROC niet één duidelijke strategie te ontwaren is voor het omgaan met stakeholders. Dit is op zich niet zo verbazend gezien de lijn van het CvB dat het initiatief vooral van de stakeholders zelf zou moeten komen.

Bij de redenen die de stakeholders zelf opgeven voor hun contact met ROC A ligt de nadruk op het belang van het ROC. Deze bevinding ligt niet in de lijn met de wederzijdsheid die vanuit ROC A aan de stakeholderrelaties wordt toegeschreven. Het omgekeerde doet zich voor bij ROC B. Hoewel de bestuurders van ROC B hameren op het belang van de stakeholders zelf in hun

relaties met het ROC, benadrukken de stakeholders zelf juist het wederzijdse karakter van de belangen.

In het onderhouden van de relaties zoeken beide ROC's naar de positionering van zichzelf en de stakeholders met wie zij relaties onderhouden. Hierbij speelt steeds de vraag van macht en gelijkwaardigheid. Gegroeide verhoudingen en de macht van het geld spelen hierbij een vertroebelende rol. De beide ROC's voelen zich soms onder druk gezet door de eisen van met name de stakeholders die toekomstige werkgever van hun leerlingen zijn. Deze stakeholders stellen soms irreële eisen en houden geen rekening met het wettelijk kader waarbinnen de ROC's moeten functioneren en diploma's kunnen afgeven. Zo moet bij het ROC het civiel effect van de diploma's bewaakt worden, terwijl toekomstige werkgevers geneigd zijn specifieke eisen te stellen aan de afgestudeerde leerlingen.

Stakeholders kloppen meestal niet uit zichzelf op de deur van een instelling. Misschien nog vaker gebeurt het omgekeerde, namelijk dat de instellingen zelf op de deur van de stakeholders kloppen met verzoeken tot het 'verzilveren' van het belang: meedenken en meewerken. De bestuurders en managers geven in de gevalsstudie met diverse voorbeelden aan dat niet eenvoudig is stakeholders te bereiken en te betrekken, vooral waar het leerlingen en 'het bedrijfsleven' betreft. Hoewel leerlingen wel in beeld zijn bij de bestuurders en managers door middel van resultaten van enquêtes, is het lastig daadwerkelijk 'live' contact met ze te onderhouden. De leerlingen komen niet vanzelf en de ROC's zinnen dan op manieren om ze te activeren. Ook het bedrijfsleven blijkt niet altijd even eenvoudig te betrekken bij de ROC's. Dit zou te wijten zijn aan het feit dat de ROC's niet serieus worden genomen of simpelweg 'niet in beeld' zijn. Op de ROC's wordt dit onderkend en stapt men zelf op deze stakeholders af.

# 5 Zicht op kwaliteit

## 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de relaties tussen instellingen en hun stakeholder nader belicht wat betreft het onderwerp ‘kwaliteit’. Hiertoe is het derde onderzoek, een e-mailenquête bestaande uit vijf vragen, uitgevoerd. In bijlage I wordt de opzet van dit derde deelonderzoek verantwoord. De probleemstelling luidt: “(Hoe) Maken instellingen in de bve-sector hun kwaliteit inzichtelijk voor hun stakeholders?”

De e-mailenquête is beantwoord door ofwel bestuurders zelf, ofwel door hun beleidsmedewerkers. Omdat alle instellingen zijn benaderd (ROC’s, AOC’s, private initiële opleidingen en vakscholen) en de respons 77% bedraagt, mogen we de resultaten als zeer representatief beschouwen. Als ondersteuning van de gegevens verkregen uit de e-mailenquête is voor dit hoofdstuk ook gebruikt gemaakt van informatie van de Bve Raad over het gebruik van kwaliteitszorgsystemen door instellingen in de bve-sector.

Het hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 5.2 worden de resultaten van de vijf vragen uit de e-mailenquête besproken. In paragraaf 5.3 wordt beschreven van welke interne kwaliteitszorgsystemen ROC’s gebruik maken. De voornaamste conclusies staan benoemd in paragraaf 5.4.

## 5.2 Kwaliteit en de omgeving

### 5.2.1 Wenselijkheid, mogelijkheden en praktijk bij het zichtbaar maken van kwaliteit

De eerste drie vragen van de e-mailenquête hebben betrekking op de wenselijkheid, mogelijkheden en praktijk bij het zichtbaar maken van kwaliteit. De antwoorden worden samengevat in tabel 5.1.

Het eerste opvallende resultaat van de e-mailenquête is dat bijna alle instellingen (96%) het wenselijk vinden om de kwaliteit van de eigen instelling inzichtelijk te maken voor mensen en organisaties in de omgeving.

Op de vraag of de instelling ook in staat is dit te doen, antwoordt maar liefst 78% bevestigend.

Een aanzienlijk lager percentage van de instellingen (39%) geeft aan de kwaliteit van de eigen instelling ook daadwerkelijk inzichtelijk te maken voor mensen en organisaties in de omgeving.

**Tabel 5.1**      **Wenselijkheid, mogelijkheden en praktijk**

| <b>Vraagstelling</b>   | <b>Percentage ja</b> |
|--|----------------------|
| Het is wenselijk om de kwaliteit voor mensen en organisaties in de omgeving zichtbaar te maken             | 96                   |
| De instelling is in staat om de kwaliteit inzichtelijk te maken voor mensen en organisaties in de omgeving | 78                   |
| De instelling maakt de kwaliteit daadwerkelijk zichtbaar voor de omgeving                                  | 39                   |

## **5.2.2**      **Manieren waarop de omgeving over de kwaliteit kan oordelen**

Op de vraag hoe de instellingen mensen en organisaties uit de omgeving laten oordelen over de eigen kwaliteit antwoorden de meesten dat dit gebeurt door een tevredenheids- of imago-onderzoek (88%). Ook persoonlijke contacten spelen een grote rol: 82% van de instellingen geeft aan de omgeving te laten oordelen over de kwaliteit van de instelling via persoonlijke contacten. De instellingen laten de omgeving ook vaak oordelen over hun kwaliteit door hierover te rapporteren in documenten en rapporten (77%), door hiervoor een kwaliteitszorginstrument te gebruiken (71%) en/of door mensen en organisaties uit de omgeving zitting te laten hebben in adviesraden, commissies, focusgroepen, werkgroepen, enz. (69%).

Opvallend is dat moderne communicatiemiddelen (ICT) niet zo vaak worden gebruikt om de omgeving te laten oordelen over de kwaliteit van de instelling. Ruim een vierde (28%) van de instellingen laat de omgeving oordelen over hun kwaliteit door hierover te rapporteren op de website of in een digitale nieuwsbrief en slechts 4% van de instellingen laat mensen en organisaties meepraten over de kwaliteit van de instelling via een digitaal forum of een digitale discussiegroep.

## **5.2.3**      **Wie worden betrokken bij het kwaliteitsoordeel?**

In de laatste vraag is nagegaan wie worden betrokken bij een oordeel over de kwaliteit van de instelling. De resultaten daarvan staan samengevat in tabel 5.2.

**Tabel 5.2 Stakeholders die worden betrokken bij kwaliteitsoordelen**

| Soort stakeholder                              | Percentage genoemd | Type stakeholder* |
|--|--------------------|-------------------|
| Studenten/deelnemers                           | 96                 | 2                 |
| Bedrijven of toekomstige werkgevers            | 86                 | 2                 |
| Inspectie van het onderwijs                    | 86                 | 2                 |
| Gemeente(n) als opdrachtgever educatie         | 55                 | 2                 |
| Brancheorganisaties                            | 53                 | 2                 |
| Ministerie van OCW                             | 53                 | 1-2-3             |
| KBB's  | 49                 | 2                 |
| Instellingen toeleverend onderwijs             | 49                 | 2                 |
| Instellingen voor afnemend onderwijs           | 41                 | 2                 |
| Gemeente(n) als maatschappelijk belanghebbende | 37                 | 3                 |
| Instellingen voor gezondheidszorg              | 37                 | 2-3               |
| Bve Raad                                       | 37                 | 3                 |
| Werknemersorganisaties                         | 35                 | 3                 |
| Jongerenorganisaties                           | 33                 | 2-3               |
| Maatschappelijke belangenorganisaties          | 29                 | 3                 |
| Instellingen voor jeugdzorg- en hulpverlening  | 28                 | 3                 |
| Andere bve-instellingen                        | 28                 | 2                 |
| Kamer van koophandel (KvK)                     | 22                 | 3                 |
| Overige ministeries                            | 22                 | 3                 |
| Politie  | 20                 | 3                 |
| Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O)      | 20                 | 2                 |
| Banken   | 16                 | 1                 |
| Verzekeraars                                   | 14                 | 1                 |
| Algemene Rekenkamer                            | 12                 | 1                 |
| Justitie                                       | 6                  | 3                 |
| Educatieve uitgeverijen                        | 6                  | 2                 |

- \* In deze studie wordt onderscheid gemaakt tussen stakeholders van type 1, 2 of 3. Hiermee wordt bedoeld:
- type 1: stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen;
  - type 2: stakeholders die primair belang hebben bij de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling;
  - type 3: stakeholders die primair belang hebben bij de maatschappelijke effecten of 'outcomes' (de bredere maatschappelijke doorwerking van de resultaten).

Tabel 5.2 laat zien dat vooral stakeholders die primair belang hebben bij de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling betrokken worden bij een oordeel over de kwaliteit van de instelling. Deze organisa-

ties hebben primair belang bij de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling. Voorbeelden van zulke belanghebbenden zijn studenten die een goede en leuke studie willen doen (96% van de instellingen betreft studenten/deelnemers), bedrijven als werkgevers die goed opgeleid personeel willen hebben (86% betreft bedrijven of toekomstige werkgevers en 53% betreft de brancheorganisaties als vertegenwoordigers van die bedrijven). Ook de overheid en inspectie als middelenverschaffers respectievelijk toezichthouders zijn voorbeelden van organisaties die belang hebben bij de realisering van de productie- en servicedoelstellingen van de instelling (86% betreft de inspectie, 55% betreft de lokale overheid als opdrachtgever educatie en 53% betreft het ministerie van OCW).

Stakeholders die primair belang hebben bij de maatschappelijke effecten ofwel 'outcomes' (de bredere maatschappelijke doorwerking van de resultaten) worden beduidend minder vaak betrokken bij een oordeel over de kwaliteit van de instelling. Ongeveer een derde van de instellingen betreft zulke organisaties: 37% betreft de lokale overheid in de rol van maatschappelijk belanghebbende, 29% betreft maatschappelijke belangenorganisaties, 28% betreft instellingen voor jeugdzorg- en hulpverlening, 20% betreft politie en slechts 6% betreft justitie.

Ook valt op dat stakeholders die primair belang hebben bij de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen nauwelijks worden betrokken bij een oordeel over de kwaliteit van de instelling. Voorbeelden van zulke organisaties zijn verstrekkers en verzekeraars van bedrijfskapitaal zoals banken, verzekeringen, sociale fondsen, maar ook (onderdelen van) de overheid zoals de Rekenkamer, het ministerie van Financiën. Hooguit een vijfde van de instellingen geeft aan dergelijke organisatie bij een kwaliteitsoordeel te betrekken (22% betreft de Kamer van Koophandel, 22% betreft overige ministeries, 20% betreft de O&O-fondsen, 16% betreft banken en 14% betreft verzekeraars).

## 5.3 Het gebruik van interne kwaliteitssystemen

Om de kwaliteit van de instelling zichtbaar te kunnen maken voor de omgeving, moet er binnen de instelling zicht zijn op de kwaliteit. Het gebruik van een intern kwaliteitssysteem geeft zicht op kwaliteit.

Ruim driekwart (78%) van de instellingen geeft in de e-mailenquête aan "in staat te zijn om de kwaliteit inzichtelijk te maken voor mensen en organisaties in de omgeving." Deze uitspraak spoort met het gegeven dat driekwart van de instellingen op centraal niveau een kwaliteitssysteem gebruikt (Bve Raad, 2002)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> In 2002 heeft de Bve Raad informatie verzameld bij alle ROC's en AOC's naar het gebruik van kwaliteitssystemen. Van 74 instellingen zijn gegevens beschikbaar. MGK heeft deze gegevens verkegen in februari 2003. Omdat deze gegevens niet zijn gepubliceerd kan hier niet naar een publicatie worden verwezen.

Twee derde van de instellingen gebruikt ook op decentraal niveau een kwaliteitszorgsysteem. Wat betreft zelfevaluatie weten we dat een kwart van de instellingen dit heeft uitgevoerd op centraal niveau en ongeveer twee derde op decentraal niveau (Bve Raad, 2002).

In de tabellen 5.3 tot en met 5.5 is te zien welke kwaliteitszorgsystemen worden gebruikt en wat het percentage gebruikers is.

**Tabel 5.3 Ingezette kwaliteitszorgsystemen op centraal niveau\***

| Kwaliteitszorgsysteem**                                | Percentage gebruikers*** |
|--|--------------------------|
| De ontwikkelde checklijsten van de Inspectie (IIT/OKI) | 37                       |
| Het INK/EFQM-instrument                                | 63                       |
| De NEN/ISO-normen                                      | 7                        |
| Het model van de Bve Raad                              | 7                        |
| Het PDCA-model   | 7                        |
| De Balanced Scorecard                                  | 4                        |
| Een eigen model  | 9                        |

\* Het betreft de groep van 73% van de instellingen van wie bekend is welke kwaliteitszorgsystemen worden ingezet.

\*\* Zie voor een verklaring van de afkortingen de lijst achterin dit rapport.

\*\*\* De lijst telt niet op tot 100% omdat instellingen meerdere modellen tegelijk gebruiken.

**Tabel 5.4 Soorten kwaliteitszorgsystemen gebruikt op decentraal niveau\***

| Kwaliteitszorgsysteem**                                | Percentage gebruikers*** |
|--|--------------------------|
| De ontwikkelde checklijsten van de Inspectie (IIT/OKI) | 50                       |
| Het INK/EFQM-instrument                                | 63                       |
| De NEN/ISO-normen                                      | 12                       |
| Het model van de Bve Raad                              | 8                        |
| Het PDCA-model   | 6                        |
| Het KIH-model  | 2                        |
| Het JAR-model  | 4                        |
| De Balanced Scorecard                                  | 4                        |
| Het IIP-model  | 4                        |
| Een eigen model  | 8                        |

\* Het betreft de groep van 66% van de instellingen van wie bekend is welke kwaliteitszorgsystemen worden ingezet.

\*\* Zie voor een verklaring van de afkortingen de lijst achterin in dit rapport.

\*\*\* De lijst telt niet op tot 100% omdat instellingen meerdere modellen tegelijk gebruiken.

**Tabel 5.5** Niveau waarop zelfevaluaties werden uitgevoerd

| <b>Niveau</b>                       | <b>Percentage</b> |
|-------------------------------------|-------------------|
| Centraal niveau (totale instelling) | 24                |
| Werkeenheid                         | 18                |
| Groep van opleidingen               | 15                |
| Afzonderlijke opleidingen.          | 28                |
| Niet bekend                         | 15                |
| Totaal                              | 100               |

## 5.4 Conclusies

De belangrijkste conclusie luidt dat voor de meeste instellingen het inzichtelijk maken van de eigen kwaliteit voor de omgeving eerder een wens dan een feit is. Bijna alle instellingen vinden het wenselijk dit te doen, ruim driekwart geeft aan ertoe in staat te zijn, maar slechts twee vijfde doet het ook daadwerkelijk. Zeggen is klaarblijkelijk één ding en doen een ander!

In het zichtbaar maken van kwaliteit lijkt nog weinig creativiteit te zitten. Als instellingen de omgeving laten oordelen over hun kwaliteit gebeurt dat meestal op basis van informatie die de instelling zelf ter beschikking stelt. Meestal lijkt dat op een vrij ‘klassieke’ manier te gebeuren, namelijk door gestandaardiseerde kwaliteitsmetingen en -rapportages en door communicatie hierover in adviesraden, commissies en dergelijke, waarin stakeholders zitting hebben. Alternatieven zoals digitale media, (digitale) cliëntenpanels, etc. worden nog niet zoveel ingezet.

De oriëntatie op kwaliteit richt zich met name op de realisering van productie- en servicedoelstellingen. Oriëntatie op maatschappelijke impact (outcomes) van het handelen van de instelling blijven vrijwel altijd buiten beeld, vermoedelijk ook omdat die impact moeilijker te meten is. Dienovereenkomstig worden vooral stakeholders betrokken die direct belang hebben bij de realisering van deze productie- en servicedoelstellingen.

## Geraadpleegde literatuur

- Admiraal, R.J., J.W. van Dijk & P.J. Linker (2001).  
De balanced scorecard voor bedrijfsvergelijking. *ESB*, jrg. 86, nr. 4322, pp. 668-671.
- Agle, B.R., R.K. Mitchell & J.A. Sonnenfeld (1999).  
Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Review*, Vol. 42, No. 5, pp. 507-525.
- Ahaus, C.T.B. & F.J. Diepman (1998).  
*Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Andriof, J., S. Waddock, B. Husted & S. Sutherland Rahman (2002a).  
*Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd.
- Andriof, J., S. Waddock, B. Husted & S. Sutherland Rahman (2002b).  
*Unfolding stakeholder thinking 2. Relationships, communication, reporting and performance*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- 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 volwassenenonderwijs nader bekeken*. Jaarboek 1996 van het Max Goote Kenniscentrum voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, pp. 219-255. Den Haag: VUGA.
- Ax, J. (1999).  
Searching for Educational Quality. A Stakeholder Approach. In F. van Wieringen & G. Attwell (eds.) (1999). *Vocational and Adult Education in Europe*, pp. 239-259. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic Publishers.
- Balkenende, J.P. (2003).  
De maatschappelijke onderneming. In J.P. Balkenende, M. Kaptein, E. Kimman & J.P. van den Toren. *Onderneming en maatschappij. Op zoek naar vertrouwen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Berman, S.L., A.C. Wicks, S. Kotha & T.M. Jones (1999).  
Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Review*, Vol. 42, No. 5, pp. 488-506.
- Bowen, H.W. (1953).  
*Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- Clarkson, M.B.E. (1995).  
A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, p. 92-117.
- Coleman, J.E. (1982).  
*The Asymmetric Society*. New York: Syracuse University Press.

- Crane, A. & S. Livesey (2002).  
Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S. Sutherland Rahman (2002a). *Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Donaldson, T. & L.E. Preston (1995).  
The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91.
- Freeman, R.E. (1984).  
*Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Company.
- Freeman, R.E. (1999).  
Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 233-236.
- Frooman, J.F. (1999).  
Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 191-205.
- Grunig, J.E. & T. Hunt (1984).  
*Managing Public Relations*. New York: Rinehart and Winston.
- Hallahan, K. (2000a).  
Enhancing Motivation, Ability, and Opportunity to Process Public Relations Messages. *Public Relations Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 463-480.
- Hallahan, K. (2000b).  
Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations. *Public Relations Review*, Vol. 26, No. 4, pp. 499-515.
- Heugens, P.P.M.A.R., F.A.J. van de Bosch & C.B.M. van Riel (2001).  
Stakeholderintegratie. Werken aan wederzijds versterkende relaties. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, nr. 4, jrg. 55, juli/augustus, pp. 5-26.
- Hutton, W. & D. Goldblatt (1999).  
*The stakeholding society. Writings on politics and economics*. Cambridge: Polity Press.
- Hooge, E.H. (1998).  
*Ruimte voor beleid. Autonomievergroting en beleidsuitvoering door basisscholen*. Academisch proefschrift. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Jones, T.M. (1995).  
Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 404-437.
- Jones, T.M. & A.C. Wicks (1999).  
Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 206-221.
- Kaplan, R.S. & D.P. Norton (1996).  
*The Balanced Scorecard*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kerkhof, T. van de (1998).  
Digitale balanced scorecard: nog geen wondermiddel. *Management Team*, oktober 1998.

- Mattingly, J.E. & D.W. Greening (2002).  
Public interest groups as stakeholders. A stakeholder salience' explanation of activism. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S. Sutherland Rahman (2002a). *Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- McDaniel, J.E. & C.G. Miskel (2002).  
Stakeholder Salience: Business and Educational Policy. *Teachers College Record*, Vol. 104, No. 2, March 2002, pp. 325-356.
- Mirabella, R.M. & N.B. Wish (1999).  
Educational Impact of Graduate Nonprofit Degree Programs: Perspectives of Multiple Stakeholders. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 9, No. 3, pp. 329-340.
- 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.I. (1983).  
*Stakeholders of the organizational mind*. San Francisco/Washington/London: Jossey-Bass.
- Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming (2003).  
De waarde van de maatschappelijke onderneming geborgd. Hilversum: Netwerk Toekomst Maatschappelijke Onderneming.
- Patterson, H. (1993).  
Don't Exclude the Stakeholders. *School Administrator*, Vol. 50, No. 2, pp. 13-14.
- Pfeffer, J. & G.R. Salancik (1978).  
*The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Projectgroep Public Governance en Maatschappelijk Ondernemerschap (2003).  
*Public governance en maatschappelijk ondernemerschap*. Discussienota. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- 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.
- Smith, S.J. & R.L. Demichiel (1996).  
Survey of stakeholders: a tool for assessing the importance of proposed curriculum changes. *Journal of Education for Business*, jul/aug. 1996, Vol. 71, No. 6, pp. 325-328.
- Vijlder, F.J. de & A. Westerhuis (2002).  
*Meervoudige publieke verantwoording; een aanzet tot conceptualisering en een verkenning van de praktijk*. MGK-rapport 02-56. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum bve.
- Waal, S.P.M. de (2000).  
*Nieuwe strategieën voor het publieke domein. Maatschappelijk ondernemen in de praktijk*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Wieringen, A.M.L. van (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 Volwassenenonderwijs nader bekeken*. Jaarboek 1996 van het Max Goote Kenniscentrum voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie, pp. 157-189. Den Haag: VUGA.

Wieringen, A.M.L. van & M. Verheyden (2000).

*Met acht maten gemeten; Op weg naar kwaliteitsmaten voor scholen voor beroepsonderwijs*. MGK-rapport 01-54. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum bve.

Wieringen, A.M.L. van (2003).

Ondernemerschap als inspirerende beleidsagenda. In VBKO. *De school als maatschappelijke onderneming*. Den Haag: VBKO.

## Bijlage I

# Onderzoeksopzet

## A Inleiding

Voor deze studie zijn drie onderzoeken uitgevoerd om een beeld te krijgen van instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders. In deze bijlage wordt het doel en de opzet van deze onderzoeken nader toegelicht.

## B Onderzoeksontwerp

We hebben drie onderzoeken uitgevoerd: een kwalitatief vooronderzoek, een vergelijkende gevalsstudie en een korte e-mailenquête. Na een korte toelichting op het doel van elk onderzoek, lichten we de probleem- en vraagstellingen en de dataverzameling toe.

### Vooronderzoek

Het vooronderzoek heeft als doel in het algemeen meer te weten te komen over of en hoe bestuurders en managers van onderwijsinstellingen hun stakeholders identificeren en benaderen.

Een belangrijke vraag daarbij is hoe bestuurders en managers de voor hen relevante stakeholders in kaart te brengen. Welke methoden gebruiken zij daarvoor? De bestuurders en managers is ook gevraagd hun stakeholders te identificeren met behulp van de methode van Mitroff (1983, p. 33 e.v.). Hij presenteert zeven methoden om in kaart te brengen wie de stakeholders van de organisatie zijn. Hierbij is ervoor gekozen de identificatie te laten gebeuren gerelateerd aan het organisatievraagstuk 'kwaliteit'. In bijlage II wordt nader ingegaan op deze methoden om stakeholders te identificeren.

Door na te gaan of de positie van de stakeholders ten opzichte van de instellingen kan worden bepaald, is in dit vooronderzoek de eerste stap gezet voor de ontwikkeling van het instrument 'positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling'. In bijlage III wordt dit instrument verder uit de doeken gedaan.

## Tabel I.a      **Probleemstelling en vraagstellingen vooronderzoek**

---

De probleemstelling van het vooronderzoek luidt:

*“Hoe kunnen stakeholders van instellingen voor beroepsonderwijs worden geïdentificeerd en hoe kan hun positie ten opzichte van de instelling worden bepaald?”*

Deze probleemstelling leidt tot de volgende vraagstellingen:

- 1 *Wie zijn stakeholders van instellingen voor beroepsonderwijs?*
- 2 *Hoe kunnen stakeholders worden geïdentificeerd?*
- 3 *Hoe kan de positie van stakeholders worden bepaald?*

Het vooronderzoek was erop gericht om meer te weten te komen over de manier waarop bestuurders en managers van instellingen voor beroepsonderwijs (bve en hbo) hun stakeholders identificeren en benaderen. Daartoe werden in de periode september-december 2001 vijf interviews afgenomen bij bestuurders en managers van een ROC en van een hbo-instelling. De bestuurders en managers zijn zowel op CvB- als op opleidingsniveau werkzaam. De interviews hadden een gestructureerd karakter wat betreft het gedeelte van identificatie van stakeholders en het bepalen van de positie van de geïdentificeerde stakeholders. Daarnaast is op een meer open manier gevraagd naar de rol van stakeholders, wederzijdse belangen, stakeholders die gemist worden etc. Ter ondersteuning van de interviews zijn instellingsdocumenten geanalyseerd, zoals jaarverslagen, beleidsplannen, enz. Zie voor de interviewhandleiding bijlage IV.

---

### **De vergelijkende gevalstudie: ROC's en hun stakeholders in beeld**

Het tweede onderzoek is gericht op de relaties van onderwijsinstellingen met hun stakeholders. Ten eerste worden relevante stakeholders geïdentificeerd, ten tweede wordt naar hun positie gekeken en ten derde worden de onderlinge relaties getypeerd. Dit gebeurt niet alleen op basis van informatie van de bestuurders en managers van de instellingen zelf, maar ook op basis van informatie verkregen bij de geïdentificeerde stakeholders.

In dit tweede onderzoek is een nieuwe methode beproefd om stakeholders te identificeren, namelijk met behulp van de Balanced Scorecard. De identificatie van stakeholders is dus ook hier gerelateerd aan het organisatievraagstuk 'kwaliteit'. In bijlage II wordt deze methode nader toegelicht. Een belangrijke opbrengst van dit onderzoek is dat het instrument 'positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling' gevalideerd wordt. Zie hiervoor bijlage III.

De probleemstelling van de vergelijkende gevalsstudie luidt:

*“(Hoe) Zijn stakeholders rondom een instelling voor beroepsonderwijs in kaart te brengen en hoe kunnen de relaties worden beschreven?”*

Deze probleemstelling leidt tot de volgende vraagstellingen:

- 1 *Welke stakeholders noemen bestuurders/managers van de instelling uit zichzelf met betrekking tot kwaliteit?*
- 2 *Welke stakeholders identificeren bestuurders/managers van de instelling met behulp van de Balanced Scorecard?*
- 3 *Wat is de invloed van stakeholders op het beleidsproces?*
- 4 *Hoe typeren bestuurders/managers van de instelling de positie van stakeholders?*
- 5 *Hoe typeren stakeholders hun eigen positie ten opzichte van de instelling?*
- 6 *Hoe verhouden de typering bij vraag 2 en 3 zich met elkaar?*
- 7 *Hoe is de relatie tussen de instelling en haar stakeholders?*

De beantwoording van de vragen gebeurt met behulp van een vergelijkende gevalsstudie, uitgevoerd in de periode oktober-december van 2002. Binnen twee instellingen voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie zijn zes gevallen geïdentificeerd. Deze zijn gekozen op twee verschillende niveaus: CvB-niveau en clusterniveau. De zes casussen zijn:

- Casus 1a: het CvB van ROC A en zijn stakeholders;
- Casus 2a: het cluster Techniek van ROC A en zijn stakeholders;
- Casus 3a: het cluster Zorg van ROC A en zijn stakeholders;
- Casus 1b: het CvB van ROC B en zijn stakeholders;
- Casus 2b: het cluster Techniek van ROC B en zijn stakeholders;
- Casus 3b: het cluster Zorg van ROC B en zijn stakeholders.

De dataverzameling bestaat uit:

- interviews afgenomen bij bestuurders/managers;
- vragenlijsten afgenomen bij bestuurders/managers;
- documentenanalyse;
- vragenlijsten afgenomen bij dertig stakeholders (vijf stakeholders per netwerk), respons 67% (n = 20).

### **De korte e-mailenquête: Zicht op kwaliteit?**

In dit derde onderzoek wordt nagegaan of en hoe instellingen hun kwaliteit inzichtelijk maken ten behoeve hun omgeving. Daarbij is gevraagd op welke manier de kwaliteit inzichtelijk wordt gemaakt. Ook is nagegaan welke stakeholders worden betrokken bij een oordeel over de kwaliteit van de instellingen.

De probleemstelling van dit derde onderzoek luidt:

*“(Hoe) Maken instellingen in de bve-sector hun kwaliteit inzichtelijk voor hun stakeholders?”*

Deze probleemstelling leidt tot de volgende vraagstellingen:

- 1 *Wensen de instellingen hun kwaliteit inzichtelijk te maken voor hun stakeholders?*
- 2 *Zijn instellingen in staat hun kwaliteit inzichtelijk te maken voor hun stakeholders?*
- 3 *Maken instellingen hun kwaliteit inzichtelijk voor hun stakeholders?*
- 4 *Hoe laten instellingen stakeholders oordelen over de kwaliteit van de instelling?*
- 5 *Wie worden betrokken bij een oordeel over de kwaliteit van de instelling?*

De beantwoording van de vraagstellingen gebeurt door middel van een e-mailenquête, gericht aan bestuurders van de instellingen. De e-mailenquête is beantwoord door ofwel bestuurders zelf, ofwel door hun beleidsmedewerkers. Omdat alle instellingen zijn benaderd (ROC's, AOC's, private initiële opleidingen en vakscholen) en de respons 77% bedraagt, mogen we de resultaten als zeer representatief beschouwen. Verder wordt, als ondersteuning, gebruik gemaakt van informatie van de Bve Raad over het gebruik van kwaliteitszorgsystemen.

---

## C

### **Rode draad in het onderzoeksontwerp**

Drie thema's lopen als een rode draad door de drie onderzoeken heen, namelijk de identificatie van stakeholders, de positie van stakeholders ten opzichte van de instelling en de relatie tussen instelling en stakeholders. De drie onderzoeken worden verbonden door de drie thema's, maar hebben elk een eigen status. In tabel I.d is dit in schema gezet.

## D

### **Samenvatting**

In deze bijlage is het ontwerp van de drie afzonderlijke onderzoeken besproken die in het kader van deze studie zijn uitgevoerd. Drie thema's lopen als een rode draad door de drie onderzoeken heen, namelijk de identificatie van stakeholders, de positie van stakeholders ten opzichte van de instelling en de relatie tussen instelling en stakeholders.

**Tabel I.d Rode draad door de drie onderzoeken**

|   | Vooronderzoek   | Eerste onderzoek   | Tweede onderzoek   |
|---|---|--|--|
| <b>Type onderzoek</b>                             | Oriënterend   | Vergelijkende gevalstudie. Zes netwerken worden als casus vergeleken   | E-mailenquête  |
| <b>Dataverzameling</b>                            | Semi-gestructureerde interviews van bestuurders/ managers, documenten-analyse, afname instrument                                    | Semi-gestructureerde interviews bij instellingen, schriftelijke vragenlijst bij hun stakeholders, afname instrument bij instellingen en stakeholders | Vragenlijst onder alle instellingen in de bve-sector, respons 77%  |
| <b>Identificatie van stakeholders</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gekoppeld aan organisatievraagstuk: kwaliteit</li> <li>- M.b.v. methode Mitroff</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gekoppeld aan organisatievraagstuk: kwaliteit</li> <li>- M.b.v. methode Balanced Scorecard</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gekoppeld aan organisatievraagstuk kwaliteit</li> <li>- M.b.v. lijst voort gekomen uit vooronderzoek en eerste onderzoek</li> </ul> |
| <b>Positie van stakeholders</b>                   | Test van instrument 'positie van stakeholders'  | Validering van instrument 'positie van stakeholders'   | Niet aan de orde   |
| <b>Relaties tussen instelling en stakeholders</b> | Oriëntatie op relaties van instellingen met hun stakeholders vanuit perspectief instelling  | Beschrijving relaties van instellingen met hun stakeholders vanuit perspectief instelling én stakeholders  | Beschrijving van methoden om stakeholders te laten oordelen over kwaliteit instelling  |

## Bijlage II

# Methoden om stakeholders te identificeren

## A Inleiding

In hoofdstuk 1 hebben we geconstateerd dat het onwaarschijnlijk is dat er één vaste groep van stakeholders van een instelling voor beroepsonderwijs zou zijn. Immers, de aanname dat stakeholders in beeld komen gerelateerd aan een bepaald organisatieprobleem of -vraagstuk én gerelateerd aan een bepaald tijdsbestek, maakt duidelijk dat (groepen van) stakeholders dynamisch en situationeel zijn. Doorredenerend veronderstellen we dat, gezien de complexe configuratie van een instelling voor beroepsonderwijs, de (groepen van) stakeholders op centraal niveau (CvB-niveau) er heel anders uitzien dan die op cluster- en opleidingsniveau.

In het exploratieve onderzoek *Met acht maten gemeten* is wel uitgegaan van een vaste groep stakeholders van ROC's, veelal actoren op landelijk niveau (Van Wieringen & Verheyden, 2000, pp. 32-33). In deze vervolgstudie kiezen we voor de hierboven beschreven dynamische en probleem- of vraagstukgebonden benadering. Daarbij veronderstellen we dat stakeholders vanuit verschillende organisatieniveaus (landelijk, regionaal, lokaal) een belang hebben op de verschillende organisatieniveau's van instellingen voor beroepsonderwijs.

Welke methoden zijn er voorhanden om stakeholders te identificeren? In deze studie zijn twee methoden beproefd die in hierna worden beschreven.

## B De methode van Mitroff

Mitroff (1983, p. 33 e.v.) presenteert zeven methoden om in kaart te brengen wie de stakeholders van een organisatie kunnen zijn. De zeven methoden worden in tabel II.a beschreven.

## Tabel II.a Zeven methoden om stakeholders te identificeren

---

|                          |   |
|--------------------------|---|
| 1 'Imperative'           | Met deze methode worden stakeholders geselecteerd die een zichtbaar belang hebben doordat ze dit zelf uiten. De methode is het maken van een lijst van uitspraken, slogans, trefwoorden, bijeenkomsten (zoals manifestaties en symposia) en publicaties (zoals nieuwsbrieven en krantenartikelen) die betrekking hebben op het organisatieprobleem of -vraagstuk. Vervolgens kunnen de bronnen erbij worden gezocht. De actoren die dan naar voren komen zijn potentiële stakeholders. Het nadeel van deze methode is dat je de 'stille' stakeholders mist.   |
| 2 'Positional'           | Met deze methode worden stakeholders geselecteerd die een belang hebben doordat ze formele posities bezitten ten aanzien van de organisatie. Het nalopen van het organogram en het wettelijk kader is hiervoor de methode. Het nadeel van deze methode is dat je informele stakeholders mist.   |
| 3 'Reputational'         | Deze methode steelt op de sociometrische benadering. De methode is sleutelfiguren in en rondom de organisatie te bevragen wie volgens hen de stakeholders zijn. Het nadeel van deze methode is dat je met name de ongeorganiseerde stakeholders en de stakeholders die niet bij de gevestigde orde horen mist.  |
| 4 'Social Participation' | Met deze methode worden stakeholders geselecteerd op grond van de mate van deelname aan activiteiten die gerelateerd zijn aan het organisatieprobleem of -vraagstuk. Het nadeel van deze methode is dat je latente, niet-participerende stakeholders mist zoals de 'stille meerderheid', kinderen, ouderen, toekomstige generaties.   |
| 5 'Opinion Leadership'   | Met deze methode kunnen stakeholders worden geselecteerd die buiten de formele structuur van het organisatieprobleem of -vraagstuk vallen. Ook kunnen gemakkelijker stakeholders worden geïdentificeerd met een lagere sociale status. De methode is zogenaamde 'opinion-leaders' zoals publicisten, columnisten, debatleiders en uitgevers te bevragen wie volgens hen stakeholders zijn. Het nadeel van deze methode is dat het weinig systematisch is.   |
| 6 'Demografie'           | Met deze methode worden stakeholders geselecteerd aan de hand van demografische criteria zoals leeftijd, geslacht, beroep, religie, opleidingsniveau, enz. Het nadeel van deze methode is dat -zeker niet altijd terecht- homogeniteit binnen de geselecteerde groepen wordt verondersteld.   |
| 7 'Organizational'       | Deze methode steelt op de organisatie-theorie. De methode is individuen en organisaties te identificeren die vanuit organisatiekundig perspectief een relatie hebben met de organisatie. Het gaat dan om leveranciers, werknemers, klanten of cliënten, bondgenoten, tegenstanders, samenwerkingspartners, concurrenten, regelstellers, toezichthouders, andere organisaties die onder dezelfde regelstellers vallen, en andere organisaties die onder dezelfde toezichthouders vallen. Het nadeel van deze methode is dat je niet volledig bent doordat je indirecte, meer maatschappelijke stakeholders mist. |

---

In het vooronderzoek hebben bestuurders en managers van instellingen voor beroepsonderwijs met behulp van enkele van bovenstaande methodes stakeholders geïdentificeerd. In bijlage IV (de interviewhandleiding) is te zien dat vier methoden van de zeven geschikt leken om te gebruiken bij de identificatie van stakeholders, namelijk:

- *Methode 2:* identificatie van de formele stakeholders;
- *Methode 4:* identificatie van stakeholders die deelnemen aan activiteiten en overleg van de instelling;
- *Methode 6:* identificatie van stakeholders op grond van demografische kenmerken zoals leeftijd, geslacht, beroep, sociaal-economische achtergrond, cultureel-etnische achtergrond, opleidingsniveau;
- *Methode 7:* identificatie van stakeholders gerelateerd aan organisatiefuncties.

Tijdens het interviewen is per methode steeds aangegeven dat het gaat om stakeholders ‘met betrekking tot de kwaliteit van de instelling’, dit in de lijn met de theoretische veronderstelling dat het raadzaam is te komen tot een beredeneerde versmalling van de definitie ‘stakeholder’. De bestuurders/managers keken daarom naar het schema van de Balanced Scorecard terwijl ze de vier methoden langsliepen om de stakeholders te identificeren. Zie voor een uitleg over de Balanced Scorecard bijlage VI.

Per methode is eerst op een open manier naar stakeholders gevraagd. Bijvoorbeeld bij methode 6: “Kunt u aangeven wie stakeholders zijn als deelnemers aan activiteiten en overleg met betrekking tot kwaliteit van de instelling?” Pas nadat de respondent hierover had nagedacht en een antwoord had gegeven, werden door de interviewer nog suggesties gedaan zoals: “Als u denkt aan projecten, werkgroepen, overlegvormen met betrekking tot bijvoorbeeld veiligheid, uitval, doorstroom ...”

De respondenten vonden het niet moeilijk per methode een aantal stakeholders op te noemen. Vooral methode 2 en methode 7 leverden geen problemen op. Bij methode 4 en 6 moest de interviewer af en toe helpen door wat voorbeelden te noemen. Dan ging een en ander ‘leven’ en konden stakeholders worden geïdentificeerd.

## **C De methode van de Balanced Scorecard**

Aan de bestuurders en managers is bij de vergelijkende gevalsstudie gevraagd stakeholders te identificeren met behulp van de vier perspectieven van de Balanced Scorecard (zie bijlage VI). Zij konden stakeholders opnoemen terwijl zij keken naar een schema met daarin de vier perspectieven van de Balanced Scorecard weergegeven.

Lopen we de vier perspectieven na, dan zien we dat niet bij alle perspectieven even gemakkelijk stakeholders worden geïdentificeerd door de bestuurders en managers die zijn geïnterviewd bij de vergelijkende gevalstudie.

Het klantperspectief levert de meeste inspiratie op: door meerdere personen wordt bijvoorbeeld 'in één adem' een rijtje genoemd: studenten, afnemende instellingen uit het bedrijfsleven, vmbo-scholen en hbo-instellingen.

Bij het financiële perspectief wordt onderscheid gemaakt tussen instellingen die het ROC financieren (zoals het ministerie van OCW en de gemeente) en instellingen die bij het ROC inkopen, zoals de gemeente in het geval van educatie en bedrijven in het geval van contractonderwijs.

Hoewel bij het innovatieperspectief ook vaak interne stakeholders worden genoemd, is het interessant dat bestuurders en managers juist hier heel expliciet externe stakeholders gaan noemen, zoals het bedrijfsleven of bestuurders en managers van andere ROC's.

Bij het interne-organisatieperspectief vinden de bestuurders en managers het moeilijker een aantal stakeholders te identificeren. Voor zover het gebeurt worden er vooral interne stakeholders genoemd.

De vier perspectieven van de Balanced Scorecard blijken geschikt als handvat om stakeholders mee te identificeren. Met behulp van de indeling in de perspectieven van de BSC wordt ook duidelijk welke stakeholders bij de managers/bestuurders het best in beeld zijn. Als een stakeholder bijvoorbeeld bij alle perspectieven wordt genoemd 'doet de stakeholder er blijkbaar toe' voor de instelling.

Een voordeel van BSC-methode is dat de structurering net voldoende is om managers en bestuurders bij het identificeren van stakeholders niet te laten 'zwemmen', maar tegelijkertijd is de indeling voldoende open zodat niet te veel vooraf in de mond wordt gelegd. In andere woorden: de vier perspectieven van de BSC functioneren als een kapstok bij de identificatie van stakeholders.

## D

### Samenvatting

De vier methoden van Mitroff (1983) blijken goed werkbaar. Voor de bestuurders en managers is het goed mogelijk om per methode een aantal stakeholders op te noemen. Er blijkt een verschil tussen methode 2 en 7 (respectievelijk 'Positional' en 'Organizational') en methode 4 en 6 (respectievelijk 'Demographic' en 'Social Participation'). Methode 2 en 7 vragen de bestuurders en managers binnen hun eigen organisatiekader te blijven (van binnen naar buiten), terwijl bij methode 4 en 6 vanuit de mogelijke stakeholders moet worden gedacht in relatie tot de organisatie (van buiten naar binnen). Dit laatste blijkt voor de bestuurders en managers veel moeilijker.

Ook zijn de vier perspectieven van de Balanced Scorecard gebruikt om stakeholders te identificeren. Een voordeel van de BSC-methode blijkt dat de

|

structurering ervan net voldoende is om managers en bestuurders bij het identificeren van stakeholders niet te laten ‘zwemmen’, maar tegelijkertijd is de indeling voldoende open zodat niet te veel vooraf in de mond wordt gelegd. Het blijkt een bruikbare methode: de vier perspectieven van de BSC functioneren als een kapstok bij de identificatie van stakeholders.

## Bijlage III

# Instrumentontwikkeling 'Positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling'

## A Inleiding

Deze bijlage bevat een verantwoording van de betrouwbaarheid en validiteit van de in het onderzoek gebruikte instrumenten 'Positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling'.

In hoofdstuk 1 wordt verondersteld dat de positie van stakeholders in termen van macht, legitimiteit en urgentie ten opzichte van de instelling bepalen of zij 'ertoe doen' voor de instelling. Op basis van deze drie kenmerken -macht, legitimiteit, urgentie- maken Mitchell, Agle en Wood (1997) een indeling in latente, potentiële en gevestigde stakeholders. Hallahan (2000b) voegt er met zijn indeling in stakeholders nog een categorie aan toe: de inactieve stakeholder. De inactieve stakeholder heeft noch macht, noch legitimiteit, noch een urgente claim.

Agle, Mitchell en Sonnenfeld (1999) hebben empirisch getoetst of de positie van stakeholders in termen van macht, legitimiteit en urgentie bepaalt of zij 'ertoe doen' voor de instelling. De resultaten van hun onderzoek bij CEO's in het bedrijfsleven bevestigen deze veronderstelling.

De empirische toetsing van Agle et al. (1999) is niet alleen interessant vanwege de uitkomsten, maar ook vanwege het instrument dat gebruikt is bij het onderzoek om de macht, legitimiteit en urgentie van de stakeholders te meten. Voor het onderzoek hebben Agle, Mitchell en Sonnenfeld items gebruikt die in 1997 al door Mitchell, Agle en Wood waren ontwikkeld. De items zijn verder ontwikkeld door discussies met collega's, conferenties en proefafname bij vijftientig CEO's. De drie itemsets bleken voldoende betrouwbaar (Cronbachs' alpha vanaf 0.88 en hoger) en valide (de hoogte van de interitemcorrelaties wordt in het artikel niet genoemd).

In deze studie willen we dit Amerikaanse instrument toepassen voor de Nederlandse situatie bij instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders. Hiertoe hebben we het instrument vertaald en in het vooronderzoek uitgeprobeerd. Vervolgens is bij de vergelijkende gevalsstudie de betrouwbaarheid en validiteit vastgesteld.

## B

### Test van het instrument

In bijlage V zijn de items opgenomen zoals ze zijn voorgelegd aan de bestuurders/managers die zijn geïnterviewd in het vooronderzoek. Hen is gevraagd drie stakeholders te kiezen uit de tijdens het interview geïdentificeerde stakeholders en vervolgens op een zevenpuntsschaal aan te geven in hoeverre men het ermee eens is dat de uitspraak van toepassing is op de betreffende stakeholder. In totaal is het instrument twaalf keer ingevuld. Na analyse van de uitkomsten en rekening houdend met de opmerkingen van de respondenten tijdens het invullen, hebben we de volgende conclusies getrokken.

- 1 De items moeten eenduidiger worden geformuleerd.
- 2 Negatieve en positieve formulering moet worden behouden, dit maakt de meting sterk.
- 3 Per schaal zijn vijf items nodig, er kunnen er dan nog maximaal twee uitvallen zonder dat afbreuk wordt gedaan aan de betrouwbaarheid en validiteit.
- 4 Item 7 (macht) is te onduidelijk, wordt niet begrepen.
- 5 Item 6 (urgentie) is niet duidelijk, te dramatisch (Amerikaans?) geformuleerd.
- 6 Item 9 (urgentie) wijkt in de score voortdurend af van item 6 en 3 (urgentie), moet gewijzigd.
- 7 Het zou duidelijker zijn wanneer twee invalshoeken worden gekozen. Namelijk: hoe percipiëren de managers van instellingen voor beroeps- onderwijs de positie van stakeholders in termen van macht, legitimiteit en urgentie en hoe percipiëren de stakeholders dit zelf?

Op basis van de bovenstaande conclusies uit het vooronderzoek is het instrument bijgesteld. Gezien de laatste conclusie van het vooronderzoek wordt nu gekozen om twee soorten schalen te construeren gebaseerd op de volgende twee invalshoeken.

- 1 Hoe percipiëren bestuurders/managers van instellingen voor beroeps- onderwijs de positie van stakeholders in termen van macht, legitimiteit en urgentie?
- 2 Hoe percipiëren de stakeholders dit zelf?

Bij de vergelijkende gevalstudie is het opnieuw uitgetoetst, nu ook met als doel de validiteit en betrouwbaarheid te kunnen berekenen. In bijlage VI zijn de items opgenomen zoals ze zijn voorgelegd aan de bestuurders en managers én aan de stakeholders zelf.

## C

### Eerste invalshoek: perceptie van bestuurders en managers

Wat betreft de eerste invalshoek hebben de zes bestuurders en managers elk voor vijf stakeholders het instrument ingevuld. Dit betekent dat we in totaal

dertig ingevulde instrumenten hebben waarmee beoogd wordt te meten hoe bestuurders/managers van instellingen voor beroepsonderwijs de positie van stakeholders in termen van macht, legitimiteit en urgentie percipiëren. Bij de constructie van de schalen is ten eerste gecontroleerd of de items een geschikte (normaal)verdeling hebben om opgenomen te kunnen worden in lineaire analyses. Ook zijn de onderlinge correlaties tussen alle items berekend. Bij alle schaalanalyses is vervolgens nagegaan of achter de items die tezamen een schaal zouden moeten vormen één dimensie schuilgaat. Met principale componentenanalyse (PCA) is gekeken of de eerste (ongeroteerde) factor relatief veel variantie verklaart ten opzichte van de overige factoren. Er moet sprake zijn van een duidelijk omslagpunt in de grootte van de eigen waarden van de factoren. De items met een factorlading kleiner dan 0.30 op de eerste ongeroteerde factor worden verwijderd, gezien hun geringe samenhang met de gevonden factor. Voor het vaststellen van de betrouwbaarheid van de schalen is steeds Cronbachs' alpha berekend. Als homogeniteitmaat werd de interitem-correlatiecoëfficiënt gekozen (in SPSS), hier aangeduid als ic (Hooge, 1998, p. 93-94).

De items die de macht van de stakeholder ten opzichte van de instelling zoals gepercipieerd door het management meten, zijn onderworpen aan nadere analyse om te bepalen of er schalen kunnen worden onderscheiden en of er verantwoord gebruik kan worden gemaakt van één score per schaal.

Alle items hebben een geschikte normaalverdeling, echter de correlatie tussen de vijf items is niet voldoende. De items 2 'In onze ogen hebben zij de mogelijkheid ons te ondersteunen als zij dat zouden willen' en het negatief geformuleerde item 4 'In onze ogen hebben zij niet de macht hun eisen en wensen aan onze organisatie op te leggen' hebben een te lage itemtotaalcorrelatie, respectievelijk -0.06 en 0.09. PCA wijst uit dat de vijf items niet te reduceren zijn tot één factor. Bij verwijdering van de items is dit wel het geval: de eerste factor verklaart dan 67% van de variantie. De tweede factor verklaart 22%, hetgeen op een duidelijke omslag duidt. Alle items laden voldoende op de eerste factor (> 0.30). De analyse levert een schaal op die bestaat uit drie items, zie tabel III.a.

**Tabel III.a** **Schaal 'Macht van de stakeholder ten opzichte van de instelling zoals gepercipieerd door het management'**

Cronbachs  $\alpha$  0.72; ic 0.49

- 1 In onze ogen hebben zij de mogelijkheid ons te belonen of te straffen in de vorm van diensten, materieel of geld als zij dat zouden willen
- 3 In onze ogen kunnen zij onze reputatie beïnvloeden door middel van hun netwerk, de media enz.
- 5 *In onze ogen hebben zij niet de mogelijkheid ons tegen te werken als zij dat zouden willen\**

\* Cursivering geeft aan dat dit item negatief is geformuleerd.

De items die de legitimiteit van de stakeholder meten ten opzichte van de instelling zoals gepercipieerd door het management zijn onderworpen aan nadere analyse om te bepalen of er schalen kunnen worden onderscheiden en of er verantwoord gebruik kan worden gemaakt van één score per schaal. Alle items hebben een geschikte normaalverdeling en de onderlinge correlaties zijn voldoende. PCA laat zien dat de eerste factor een eigenwaarde heeft van 75% ten opzichte van een waarde van 12% van de tweede factor, hetgeen duidelijk wijst op een omslagpunt. Alle items laden voldoende op de eerste factor ( $> 0.30$ ) en vormen tezamen een voldoende betrouwbare en homogene schaal, zie tabel III.b.

**Tabel III.b**      **Schaal 'Legitimiteit van de stakeholder ten opzichte van de instelling is gemeten zoals gepercipieerd door het management'**

---

Cronbachs  $\alpha$  0.90, ic 0.68

- 1 In onze ogen zijn hun eisen en wensen legitiem
- 2 *In onze ogen zijn hun eisen en wensen oneigenlijk en ongepast\**
- 3 In onze ogen zijn hun eisen en wensen gerechtvaardigd
- 4 In onze ogen zijn hun verwachtingen ten aanzien van ons legitiem
- 5 *In onze ogen zijn hun verwachtingen ten aanzien van ons niet gerechtvaardigd\**

---

\* Cursivering geeft aan dat dit item negatief is geformuleerd.

De items die de urgentie van de stakeholder ten opzichte van de instelling zoals gepercipieerd door het management meten, zijn onderworpen aan nadere analyse om te bepalen of er schalen kunnen worden onderscheiden en of er verantwoord gebruik kan worden gemaakt van één score per schaal.

**Tabel III.c**      **Schaal 'Urgentie van de stakeholder ten opzichte van de instelling zoals gepercipieerd door het management'**

---

Cronbachs  $\alpha$  0.85, ic 0.55

- 1 Wij zien dat zij zichzelf bij ons goed onder de aandacht brengen
- 2 *In onze ogen trekken zij niet actief onze aandacht\**
- 3 Wij merken dat zij hun verwachtingen ten aanzien van ons duidelijk kenbaar maken
- 4 *Wij merken niet zoveel van hun verwachtingen ten aanzien van ons\**
- 5 In onze ogen maken zij hun eisen en wensen duidelijk aan ons kenbaar

---

\* Cursivering geeft aan dat dit item negatief is geformuleerd.

Alle items hebben een geschikte normaalverdeling en de onderlinge correlaties zijn voldoende. PCA toont aan dat de eerste factor een eigenwaarde heeft van 65% ten opzichte van een waarde van 16% van de tweede factor, hetgeen duidelijk wijst op een omslagpunt. Alle items laden voldoende op de eerste factor ( $> 0.30$ ) en vormen tezamen een voldoende betrouwbare en homogene schaal, zie tabel III.c.

## **D Tweede invalshoek: perceptie van de stakeholders zelf**

Wat betreft de tweede invalshoek hebben twintig van de dertig stakeholders het instrument ‘Hoe percipiëren stakeholders zelf hun positie ten aanzien van de instelling in termen van macht, legitimiteit en urgentie?’ ingevuld. Het aantal van twintig is te laag om statistische analyses te kunnen uitvoeren naar betrouwbaarheid en validiteit. In andere woorden: op basis van de gegevens van de vergelijkende gevalsstudie slagen we er niet in instrumenten te construeren om de macht, legitimiteit en urgentie van de stakeholders ten opzichte van de instelling zoals gepercipieerd door de stakeholders zelf te meten.

## **E Samenvatting**

Hoe hebben we in de vergelijkende gevalsstudie nu de positie van de stakeholders vastgesteld? In tabel III.d wordt dit toegelicht.

Uit tabel III.d blijkt dat de vaststelling van de positie van de stakeholders zoals gepercipieerd door de bestuurders en managers van de ROC's (linkerkolom) op basis van betrouwbare en valide instrumenten heeft plaatsgevonden. De instrumenten blijken voldoende betrouwbaar en valide: Cronbachs'  $\alpha$  varieert van 0.72 tot 0.90.

De vaststelling van de positie van de stakeholders zoals gepercipieerd door de stakeholder zelf is meer indicatief omdat het is gebeurd op basis van de score op één item per kenmerk.

De drie instrumenten, oorspronkelijk bedoeld voor Amerikaanse CEO's en hun stakeholders, mogen op basis van deze resultaten worden toegepast in de Nederlandse situatie bij instellingen voor beroepsonderwijs en hun stakeholders. De poging om ook drie instrumenten te construeren waarmee kan worden bepaald hoe stakeholders zelf hun positie typeren in termen van macht, legitimiteit en urgentie is gedeeltelijk geslaagd. Op basis van het vooronderzoek zijn er per schaal vijftien items geformuleerd. Echter, omdat er onvoldoende respons was bij de vergelijkende gevalsstudie en minder dan dertig stakeholders het instrument hebben ingevuld, kon geen betrouwbaarheidsanalyse worden uitgevoerd.

**Tabel III.d Vaststelling van de positie van de stakeholders**

**Vaststellen positie zoals gepercipieerd door bestuurder/manager ROC**

Met behulp van de instrumenten kan worden berekend welke score een stakeholder krijgt op de kenmerken macht, legitimiteit en urgentie.

De bestuurders/managers konden scoren op een vijfpuntsschaal.

Een score 3,5 is als grens gehanteerd om de kenmerken macht, legitimiteit en urgentie wel of niet toe te kennen aan de stakeholder.

Krijgt de stakeholder bijvoorbeeld een score van 2,4 op het kenmerk 'macht', een score van 3,7 op het kenmerk 'legitimiteit', en een score van 3,4 op het kenmerk 'urgentie' dan wordt de stakeholder door de instelling getypeerd als een 'voorzichtige' stakeholder.

**Vaststellen positie zoals gepercipieerd door stakeholder zelf**

Omdat voor de berekening van de score die de stakeholder zichzelf toeschrijft op de kenmerken macht, legitimiteit en urgentie geen voldoende betrouwbare en valide schalen zijn geconstrueerd, zijn de afzonderlijke items gebruikt om de positie vast te stellen.

Deze items zijn (zie bijlage VI):

*Item 1 Macht: Wij hebben de mogelijkheid hen te belonen of te straffen in de vorm van diensten, materieel of geld als wij dat zouden willen.*

*Item 1 Legitimiteit: Onze eisen en wensen ten aanzien van hen zijn legitiem.*

*Item 1 Urgentie: Wij brengen onszelf bij hen onder de aandacht.*

De stakeholder konden de items scoren op een vijfpuntsschaal. Ook hier geldt dat de grens van 3,5 is gehanteerd om de kenmerken macht, legitimiteit en urgentie toe te kennen aan de stakeholder.

Kent de stakeholder zichzelf bijvoorbeeld een score van 2,7 op het kenmerk 'macht' toe, een score van 4,3 op het kenmerk 'legitimiteit', en een score van 4,2 op het kenmerk 'urgentie' dan heeft de stakeholder zichzelf getypeerd als een 'afhankelijke' stakeholder ten opzichte van de instelling.

## Bijlage IV

# Interviewhandleiding vooronderzoek

---

### I Introductie

- 1 Hoe lang bestaat uw instelling?
  - 2 Bij welke organisatie bent u werkzaam, op welke afdeling?
  - 3 Wat is uw functie?
  - 4 Hoe lang bent u werkzaam in deze functie, wat deed u hiervoor?
  - 5 Heeft u nevenfuncties? Welke?
  - 6 Hoe lang bent u in het onderwijs werkzaam?
  - 7 Wat is uw vooropleiding/discipline/bent u nu in opleiding?
  - 8 Uit hoeveel personen bestaat het CvB/MT?
  - 9 Zijn de taken binnen het CvB/MT verdeeld, zo ja hoe? Is dit geformaliseerd?
  - 10 Raad van Toezicht? Vertegenwoordiging/belangen?  
Documenten? Strategisch plan, jaarverslag, marketingplan, communicatieplan...
- 

### II Externe belanghebbenden, wie zijn zij? Vier methoden

- 1 Formele belanghebbenden met betrekking tot kwaliteit van de instelling.  
Ministerie van OCW, andere departementen, inspectie, medezeggenschapsstructuur met betrekking tot cliënten (leerlingen, studenten, ouders), adviescommissie opleidingsaanbod (starten nieuwe opleiding), examens, KBB's, brancheorganisaties: HBO-raad/Bve Raad.
  - 2 Externe belanghebbenden die deelnemen aan activiteiten en overleg met betrekking tot kwaliteit van de instelling. Projecten, werkgroepen, overlegvormen (veiligheid, uitval, doorstroom ...).
  - 3 Externe belanghebbenden met betrekking tot kwaliteit van de instelling ingedeeld naar leeftijd, geslacht, beroep, sociaal-economische achtergrond, cultureel-etnische achtergrond, opleidingsniveau.
  - 4 Externe belanghebbenden met betrekking tot kwaliteit van de instelling gerelateerd aan organisatiefuncties.  
Middelenverschaffers: overheid (centraal, lokaal), arbeidsvoorziening, uitzendbureaus, bedrijven, particulieren en sponsors.  
Klanten: afnemende bedrijven en instellingen.  
Concurrenten: andere publieke en private opleidingen.  
Bondgenoten: andere publieke en private opleidingen, belangenvereniging, steungroepen, brancheorganisaties.  
Regelstellers: diverse departementen, rechterlijke uitspraken.  
Toezichhouders: inspectie, steungroepen, sectoradviesraden.
-

---

### **III Ontstane lijstje aflopen, vijf selecteren en instrument afnemen**

Minimaal twee, selectie op gezond verstand.

Doorpraten als er tijd is:

- 1 Wat willen stakeholders?
  - 2 Hoe proberen stakeholder te krijgen wat ze willen?
  - 3 Wat doet de instelling?
-

## Bijlage V

# Instrument 'Positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling' zoals voorgelegd in het vooronderzoek

- 
- |       |   |
|-------|---|
| 1 Leg | In onze ogen zijn hun eisen en wensen legitiem.   |
| 2 Ma  | Zij hebben de mogelijkheid om: <ul style="list-style-type: none"><li>- een beloning of straf te geven in de vorm van geld, materieel of diensten</li><li>- en/of fysieke kracht uit te oefenen door tegenwerking, boycot etc.</li><li>- en/of sociale invloed uit te oefenen op onze reputatie door mediagebruik etc. met als doel ons hun eigen wil op te leggen (ongeacht of zij daar gebruik van maken).</li></ul> |
| 3 Urg | <i>Zij trekken niet actief onze aandacht.*</i>  |
| 4 Leg | <i>Wij vinden hun eisen en wensen oneigenlijk en ongepast.*</i>   |
| 5 Ma  | <i>Zij hebben niet de macht hun eisen en wensen aan onze organisatie op te leggen.*</i>   |
| 6 Urg | Zij uiten op dringende wijze hun eisen en wensen aan onze organisatie.  |
| 7 Ma  | Zij hebben toegang tot of invloed op onze organisatie (ongeacht of zij daar gebruik van maken).   |
| 8 Leg | Hun eisen en wensen zijn gerechtvaardigd volgens ons.   |
| 9 Urg | <i>Zij brengen eisen en wensen naar voren waarvan wij niet het belang voelen.*</i>  |
- 

Leg = legitimiteit; Ma = macht; Urg = urgentie.

\* Cursief gedrukte items zijn negatief geformuleerd.

De respondenten konden scoren met behulp van een zevenpuntsschaal zoals hieronder weergegeven.

---

|                |          |
|----------------|----------|
| Helemaal ..... | Helemaal |
| mee .....      | mee      |
| eens .....     | oneens   |

---

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

---

## Bijlage VI

# Bijgesteld instrument 'Positie van de stakeholder ten opzichte van de instelling' vastgesteld in de vergelijkende gevalsstudie

---

### Invalshoek 1: Hoe percipiëren bestuurders/managers van instellingen voor beroeps onderwijs de positie van stakeholders in termen van macht, legitimiteit en urgentie?

---

#### Macht

- 1 In onze ogen hebben zij de mogelijkheid ons te belonen of te straffen in de vorm van diensten, materieel of geld als zij dat zouden willen.
- 2 In onze ogen hebben zij de mogelijkheid ons te ondersteunen als zij dat zouden willen.
- 3 In onze ogen kunnen zij onze reputatie beïnvloeden door middel van hun netwerk, de media enz.
- 4 *In onze ogen hebben zij niet de macht hun eisen en wensen aan onze organisatie op te leggen.\**
- 5 *In onze ogen hebben zij niet de mogelijkheid ons tegen te werken als zij dat zouden willen.\**

---

#### Legitimiteit

- 1 In onze ogen hebben zij hun eisen en wensen legitiem.
- 2 *In onze ogen zijn hun eisen en wensen oneigenlijk en ongepast.\**
- 3 In onze ogen zijn hun eisen en wensen gerechtvaardigd.
- 4 In onze ogen zijn hun verwachtingen ten aanzien van ons legitiem.
- 5 *In onze ogen zijn hun verwachtingen ten aanzien van ons niet gerechtvaardigd.\**

---

#### Urgentie

- 1 Wij zien dat zij zichzelf bij ons goed onder de aandacht brengen.
  - 2 *In onze ogen trekken zij niet actief onze aandacht.\**
  - 3 Wij merken dat zij hun verwachtingen ten aanzien van ons duidelijk kenbaar maken.
  - 4 *Wij merken niet zoveel van hun verwachtingen ten aanzien van ons.\**
  - 5 In onze ogen maken zij hun eisen en wensen duidelijk aan ons kenbaar.
-



## Bijlage VII

# De Balanced Scorecard

Kwaliteit van organisatie is een veelomvattend begrip. Als we over de kwaliteit van een instelling voor beroepsonderwijs spreken gaat dat meestal in termen van financiële resultaten en onderwijsresultaten (Van Wieringen, 1996). Dit is tamelijk beperkt (Van Wieringen & Verheyden, 2000).

De internationale onderzoekspoot van KPMG heeft een poging gedaan om tot een betere en veelzijdigere resultaatvaststelling te komen (Kaplan & Norton, 1996). In de zogenoemde ‘gewogen scorekaart’ (Balanced Scorecard: BSC) wordt vanuit vier perspectieven naar kwaliteit gekeken:

- 1 klantperspectief;
- 2 financiële perspectief;
- 3 innovatieperspectief;
- 4 interne-organisatieperspectief.

Door het gebruik van vier perspectieven brengt de BSC financiële en niet-financiële aspecten van de organisatie in evenwicht (Van de Kerkhof, 1998). De Balanced Scorecard is vooral bedoeld als een instrument voor strategieontwikkeling in het bedrijfsleven, maar kan ook heel goed worden toegepast in de publieke dienstverlening. Wellicht bestaat zelfs in non-profitorganisaties een ruimere ervaring met meervoudige prestatie-indicatoren dan in veel profitorganisaties, waar een financiële invalshoek veelal pleegt te overheersen (Admiraal, Van Dijk & Linker, 2001; Van Helden, 1998).

Van Wieringen en Verheyden (2000, p. 13) beschrijven de vier invalshoeken met het oog op een instelling voor beroepsonderwijs als volgt.

### *Klantperspectief*

Klantenbehoud, klantenwensen, klanttevredenheid. Welke aspecten zijn voor de klanten werkelijk van belang?

### *Financiële perspectief*

Solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit zijn maatstaven. Voor bedrijven zijn winst, groei en aandeelkoersen van belang. De BSC 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.

### *Innovatieperspectief*

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, discussiebijdragen, 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.

### *Interne-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.

## Lijst van gebruikte afkortingen

|      |   |
|------|---|
| AOC  | Agrarisch opleidingscentrum   |
| Arbo | Arbidsomstandigheden wet  |
| Avo  | Algemeen voortgezet onderwijs   |
| B&W  | Burgemeester & Wethouders   |
| Bbl  | Beroepsbegeleidende leerweg   |
| Bol  | Beroepsopleidende leerweg   |
| BSC  | Balanced Scorecard  |
| BTG  | Bedrijfstakinggroep   |
| Bve  | Beroepsonderwijs en volwasseneneducatie   |
| BZK  | (Ministerie van) Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties   |
| CEO  | Chief Executive Officer   |
| CvB  | College van bestuur   |
| EFQM | European Foundation for Quality Management.<br>Het EFQM-model is voor de Nederlandse situatie aangepast door het Instituut Nederlandse Kwaliteit en daarom wordt het INK-model genoemd.   |
| EZ   | (Ministerie van) Economische Zaken  |
| Hbo  | Hoger beroepsonderwijs  |
| ICT  | Informatie- en communicatietechnologie  |
| IIP  | Investors In People   |
| IIT  | Integraal Instellingstoezicht.<br>Dit kwaliteitskader van de Onderwijsinspectie wordt gebruikt om ROC's te beoordelen in teamverband. Zie ook OKI.  |
| INK  | Instituut Nederlandse Kwaliteit.<br>Het model van de European Foundation for Quality Management is voor de Nederlandse situatie aangepast door het Instituut Nederlandse Kwaliteit en daarom wordt het INK-model genoemd. Zie ook EFQM.   |
| ISO  | International Organisation for Standardization.<br>ISO is een non-gouvernementele organisatie geformeerd door een netwerk van 148 nationale standaardisatie of normalisatie instituten (o.a. het Nederlandse NEN) met een centraal coördinerend secretariaat in Geneve. ISO-normen zijn kwaliteitsnormen waarmee bedrijven en organisaties kunnen worden gecertificeerd. Zie ook NEN. |
| JAA  | Joint Aviation Authorities  |
| JAR  | Joint Aviation Requirements.<br>JAR zijn kwaliteitsnormen van een aantal Europese luchtvaartautoriteiten, verenigd in de Joint Aviation Authorities (JAA).  |
| JOB  | Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs   |
| KBB  | Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven  |

|             |   |
|-------------|---|
| KCE         | KwaliteitsCentrum Examinering   |
| KIH         | Kamer van Internationale Handel.  |
| KvK         | Kamer van Koophandel  |
| LAKS        | Landelijk Aktie Komitee Scholieren  |
| LOK         | Landbouwonderwijs en Kennisprogramma's  |
| Mbo         | Middelbaar beroepsonderwijs   |
| MGK bve     | Max Goote Kenniscentrum voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie  |
| MKB         | Midden- en kleinbedrijf   |
| MPV         | Meervoudige publieke verantwoording   |
| NEN         | Nederlands Normalisatie-instituut.<br>In Nederland is gekozen voor een scheiding tussen normalisatie, certificatie en accreditatie in verband met onafhankelijkheid. NEN is geen certificatie-instelling, maar ondersteunt bij het ontwikkelen van normen en adviseert over de toepassing ervan. Normen als de ISO 9000 en de ISO 14000-serie zijn mede door NEN ontwikkeld. Zie ook ISO. |
| O&O-fondsen | Opleidings- & Ontwikkelingsfondsen  |
| OCW         | (Ministerie van) Onderwijs, Cultuur en Wetenschap   |
| OKI         | Onderzoek met Kwaliteitsindicatoren.<br>Dit kwaliteitskader van de Inspectie Landbouwonderwijs en Kennisprogramma's (LOK) wordt gebruikt om AOC's te beoordelen in teamverband. Zie ook IIT.  |
| P&O         | Personeel en Organisatie  |
| PCA         | Principale componentenanalyse   |
| PDCA-model  | Plan-Do-Check-Act-model.<br>Onderdeel van zowel de ISO 14000-normen als van de serie ISO 9000. Zie ook ISO.   |
| PGO         | Probleemgestuurd onderwijs  |
| ROC         | Regionaal opleidingscentrum   |
| RvT         | Raad van Toezicht   |
| SER         | Sociaal-Economische Raad  |
| Vavo        | Voortgezet algemeen volwassenenonderwijs  |
| VNO         | Verenigde Nederlandse Ondernemers   |
| VWS         | (Ministerie van) Volksgezondheid, Welzijn en Sport  |

## Over de auteurs

**Dr. E.H. (Edith) Hooge** (1967) werkt bij het Max Goote Kenniscentrum aan de programmalijs 'Sturing en Verantwoording' en doet onderzoek naar stakeholders van beroepsonderwijs, externe verantwoording en educational governance. Daarnaast is zij programmaleider van de MGK Leergang bve. Als senioradviseur bij Zunderdorp Beleidsadvies & Management houdt zij zich bezig met beleidsadvies en procesmanagement. Ook verzorgt ze jaarlijks onderwijs voor doctoraalstudenten 'Beleid en Organisatie van het onderwijs' aan de Universiteit van Amsterdam.

**M.E. (Margriet) van der Sluis** (1981) was in 2002 en 2003 verbonden als assistent-onderzoeker aan het Max Goote Kenniscentrum. Zij werkte mee aan het onderzoek waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan binnen de programmalijs 'Sturing en Verantwoording'. In 1999 begon zij haar studie onderwijskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Op dit moment volgt zij een deel van haar studie aan de Universiteit van Florence, Italië. Weer terug in Nederland gaat ze de laatste fase van haar studie in met als afstudeerrichting 'Onderwijsbeleid en Lokaal Bestuur'.

**Dr. F.J. (Frans) de Vijlder** (1955) werkte ten tijde van de totstandkoming van dit rapport als adviseur bij het Max Goote Kenniscentrum aan de programmalijs 'Sturing en Verantwoording' en richtte zich op de onderwerpen maatschappelijk ondernemerschap en organisatorische implicatie van het klantenperspectief. Eerder heeft hij bij het ministerie van OCW gewerkt als beleidsadviseur en hoofd van de beleidsadviesgroep, de strategische eenheid van het ministerie.

Met ingang van 1 april 2004 werkt hij als Principal Consultant bij Cap Gemini Ernst & Young.