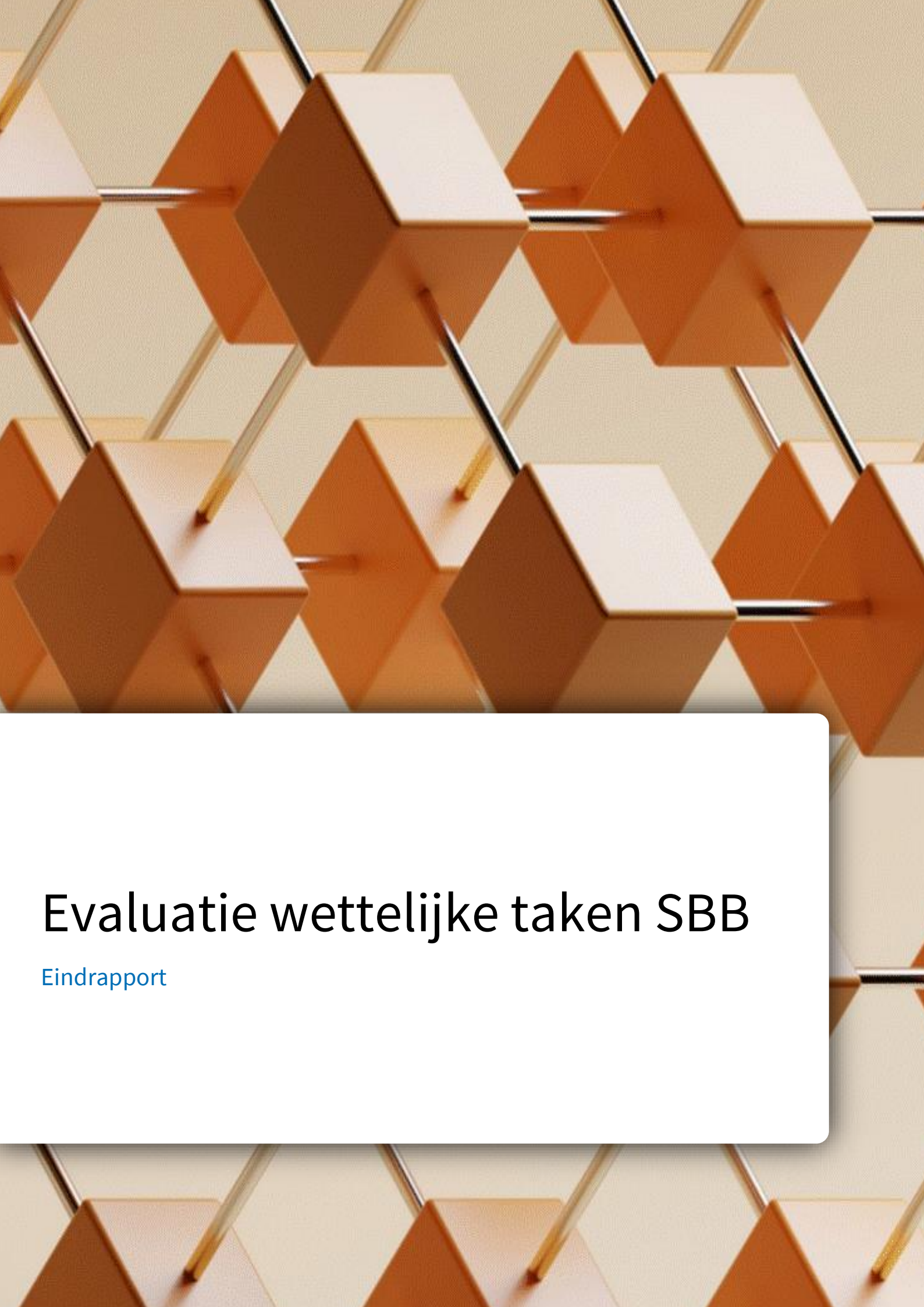


Evaluatie wettelijke taken SBB

Eindrapport

Evaluatie wettelijke taken SBB

Eindrapport

Janine Mulder	KWINK groep
Paul Bisschop	Oberon
Frederique Uyterlinde	KWINK groep
Johan Bokdam	Oberon
Loes van der Hijden	KWINK groep
Maarten van Doorn	Oberon

DATUM 18-12-2025

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 4

1. Inleiding 7

1.1 Achtergrond SBB 7

1.2 Context 8

1.3 Onderzoeksvragen 8

1.4 Onderzoeksmethoden 10

1.5 Leeswijzer 10

2. Governance 11

2.1 Bestuurlijke organisatie 11

2.2 Governance relatie OCW - SBB 15

2.3 Bevindingen 18

3. Middelen 19

3.1 Algemene bekostiging 19

3.2 Toereikendheid van financiering 21

3.3 Middelen per taak 22

3.4 Personeel 23

3.5 Sturen op doelmatigheid 25

3.6 Bevindingen 28

4. Kwalificatiestructuur 29

4.1 Doelen 29

4.2 Uitvoering door SBB 30

4.3 Resultaten, waardering en aandachtspunten 33

4.4 Bevindingen 38

5. Beroepspraktijkvorming 40

5.1 Doelen 40

5.2 Uitvoering door SBB 41

5.3 Resultaten en effecten 47

5.4 Bevindingen 49

6. Onderzoek en aanvullende taken 52

6.1 Onderzoek 52

6.2 Internationale diplomawaardering (IDW) 54

6.3 Aanvullende activiteiten 55

6.4 Bevindingen 58

7. Conclusies en aanbevelingen 60

7.1 Governance 60

7.2 Middelen 62

7.3 Doeltreffendheid en doelmatigheid taakuitvoering 63

7.4 Aanbevelingen 66

Bijlage 1. Overzicht gesprekspartners 68

Bijlage 2. Overzicht veldwerk 69

Managementsamenvatting

SBB is een samenwerkingsorganisatie waarin het onderwijs en het bedrijfsleven samenwerken voor een goede aansluiting tussen het middelbaar beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. Voor de uitvoering van de wettelijke taken heeft SBB de status van een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). De financiering voor deze taken ontvangt SBB voornamelijk van het ministerie van OCW.

Het ministerie van OCW heeft opdracht gegeven een evaluatie uit te voeren naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van SBB in de uitvoering van haar wettelijke taken in de periode 2020-2024. Ook is gevraagd specifiek te kijken naar de governance van SBB. In het onderzoek is door middel van document- en data-analyse, interviews, digitaal informatiepunt, media-scan en veldwerk een beeld gevormd van de uitvoering van de wettelijke taken door SBB.

Governance

SBB bestaat uit een werkorganisatie en een bestuurlijke organisatie. De werkorganisatie werkt in opdracht van de bestuurlijke organisatie. Het onderwijs en het bedrijfsleven werken in SBB samen aan een goede aansluiting tussen het middelbaar beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. De samenstelling van de bestuurlijke organisatie is de kracht van SBB. Tegelijkertijd zorgt de huidige inrichting ook voor uitdagingen als het gaat om flexibele en adaptieve besluitvorming. Positief is dat SBB begin 2025 opdracht heeft gegeven tot een evaluatie van de legitimiteit, werkbaarheid en wendbaarheid van de bestuurlijke organisatie. Uit die evaluatie komen relevante aanknopingspunten voor de toekomst. Het bestuur heeft twee portefeuillehouders aangewezen die met de aanbevelingen aan de slag gaan. Het is op dit moment nog te vroeg om een uitspraak te kunnen doen over de resultaten en effecten van deze inspanningen.

Het ministerie van OCW vervult de rol van eigenaar en opdrachtgever richting SBB als zbo. De eigenaar is vooral aanspreekbaar op vraagstukken die SBB als organisatie betreffen. De opdrachtgever kijkt vooral naar de taken die SBB uitvoert en is beleidsverantwoordelijk voor de wetgeving. Het ministerie van OCW en SBB hebben gedurende de evaluatieperiode verder gewerkt aan het vormgeven van deze rollen. Zo is een traject gestart ten behoeve van het verbeteren en verder professionaliseren van de samenwerkingsrelatie. Een belangrijk resultaat is een verbeterde onderlinge relatie en samenwerking, waarin meer vertrouwen en wederzijds begrip is ontstaan. Een belangrijk aandachtspunt in de governancerelatie is de sturing op doeltreffendheid en doelmatigheid. De afwezigheid van geformaliseerde werkafspraken valt in het bijzonder op.

Doelmatigheid en doeltreffendheid

SBB werkt actief aan het sturen op doelmatigheid en doeltreffendheid door de introductie van een set kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Deze ontwikkeling geeft een professionaliseringsslag in de bedrijfsvoering weer. De komende jaren is het van belang dat SBB, samen met het ministerie OCW, de set KPI's verder uitwerkt om te zorgen dat de sturing plaatsvindt op de juiste onderdelen. De financiële context maakt verdere sturing op doelmatigheid noodzakelijk. Het is bekend dat de beschikbare middelen van SBB verder gaan afnemen door het aflopen van tijdelijke middelen.

Concluderend stellen we op basis van activiteiten en resultaten over 2020-2024 vast dat SBB in de uitvoering van haar taken grotendeels doeltreffend is. SBB geeft invulling aan haar wettelijke taken. Dat geldt voor zowel de wettelijke taken op het gebied van kwalificatiestructuur, beroepspraktijkvorming als onderzoek en aanvullende taken. De activiteiten die SBB uitvoert binnen de wettelijke taken dragen bij aan de beoogde doelen. We merken daarbij wel op dat er verbeterpunten zijn ten aanzien van de doelmatige uitvoering van deze activiteiten.

Kwalificatiestructuur

De eerste wettelijke taak van SBB is het ontwikkelen en onderhouden van een landelijke kwalificatiestructuur, gericht op de aansluiting tussen het aanbod van beroepsonderwijs en de maatschappelijke behoeften daaraan. Kenmerkend voor de uitvoering van deze wettelijke taak is de zorgvuldigheid die SBB hanteert. Ook is ten aanzien van de kwalificatiestructuur is een ontwikkeling zichtbaar op het gebied van flexibiliteit en toekomstbestendigheid, door de introductie van keuzedelen en certificaten. Hiermee wordt beter aangesloten op een meer flexibele arbeidsmarkt. Er is extern waardering voor de uitvoering van deze taak door de werkorganisatie van SBB. De beschikbare capaciteit en de kwaliteit stond afgelopen jaren onder druk door structurele personeelstekorten. Het belangrijkste aandachtpunt zijn de langdurige en arbeidsintensieve procedures en daarmee lage ontwikkelsnelheid van (nieuwe) kwalificaties. Bij snelle ontwikkelingen in het werkveld zet dit de kwaliteit en responsiviteit van de kwalificatiestructuur onder druk.

Beroepspraktijkvorming (bpv)

Drie van de wettelijke taken van SBB raken direct aan de beroepspraktijkvorming. Het gaat om het bevorderen van de kwaliteit van de bpv, het ontwikkelen en vaststellen van kwaliteitscriteria voor bpv-plaatsen en het beoordelen van bedrijven/organisaties die zich willen kwalificeren als leerbedrijf en het zorgen voor voldoende bedrijven/organisaties. De bestaande structuur van SBB zet adviseurs praktijkleren en het erkenningsproces centraal. Over het algemeen is deze werkwijze doeltreffend ten aanzien van de meeste wettelijke taken die aan bpv raken. Het erkenningsproces wordt breed gewaardeerd door (aspirant) leerbedrijven. Het zorgt ervoor dat de meeste leerbedrijven die ongeschikt zijn als leerbedrijf ook geen erkenning krijgen. Het is hierdoor aannemelijk dat erkende leerbedrijven voldoen aan een minimumnorm. De huidige werkwijze met de erkenningsaanvraag en het bezoek op locatie van een adviseur praktijkleren leidt over het algemeen tot voldoende bpv-plekken. Kritisch zijn we op de grip die SBB heeft op de kwaliteit van de bpv nadat een leerbedrijf erkend is. SBB is afhankelijk van onder andere de afstemming met scholen en de bereidheid van studenten om melding te maken als er sprake is van een kwaliteitsissue.

Onderzoek en aanvullende taken

SBB vervult haar wettelijke taak om het onderwijs en bedrijfsleven te ondersteunen met eenduidige en gevalideerde feiten en cijfers. Het uitvoeren van onderzoeken is ondersteunend aan de andere wettelijke taken van SBB. SBB kan explicieter afwegingen maken ten aanzien van het uitvoeren van onderzoek. Er is onvoldoende zicht op welke onderzoeken het meest worden gebruikt of gewaardeerd door stakeholders. We zien ook geen prioritering van onderzoeken. Door het ontbreken van een meerjarige onderzoeksagenda zijn afwegingen van SBB hierin niet zichtbaar.

SBB ziet ontwikkelingen in de sector en voert aanvullende activiteiten uit die passen bij deze ontwikkelingen. In de evaluatieperiode heeft SBB 13 aanvullende activiteiten uitgevoerd. Tegelijkertijd zijn we kritisch op de acceptatie van de aanvullende activiteiten van SBB. Door de brede formulering van de wettelijke taken is niet altijd zichtbaar aan welke taak een specifieke activiteit bijdraagt. Ook lijkt er sprake te zijn van een opstapeling van activiteiten. SBB lijkt steeds meer activiteiten te doen binnen de wettelijke taken. SBB stelt zich erg dienstbaar op ten aanzien van het ministerie van OCW. De uitvoeringstoets die SBB inmiddels hanteert is een geschikt instrument om kritisch te zijn op welke aanvullende activiteiten passen bij de wettelijke taken.

Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen zijn gericht op het verbeteren van de doeltreffendheid, doelmatigheid en governance van SBB:

1. SBB - Stem de doelen in de Meerjarenbeleidsagenda beter af op de wettelijke taken van SBB. Op basis van de Meerjarenbeleidsagenda dient duidelijk te zijn hoe SBB invulling geeft aan haar wettelijke taken en zelf opgestelde doelen.
2. OCW - Zorg voor grip en inzicht door sturingsinformatie. Het ministerie van OCW dient een overkoepelende beleidstheorie op te stellen om zo inzicht te krijgen in waar ze op willen sturen. Samen met SBB kan worden voortgebouwd op de bestaande KPI's.
3. SBB - Voorkom dat de bestuurlijke inrichting van SBB bij de volgende evaluatie opnieuw onderwerp van gesprek is. SBB dient de aanbevelingen uit de evaluatie van de bestuurlijke organisatie prioriteit te blijven geven en dit zichtbaar uit te dragen in de gehele organisatie.
4. SBB en OCW - Zorg voor meer eigenaarschap in de keten van de kwalificatiestructuur. SBB geeft aan dat er veel afhankelijkheden zijn in de keten van de kwalificatiestructuur. Om verbeteringen door te kunnen voeren vraagt dit om het maken van scherpe keuzes en het duidelijk afbakenen van de rol die SBB kan en moet spelen.
5. SBB en OCW - Vergroot flexibiliteit in het onderhouds- en ontwikkelproces van de kwalificatiestructuur.
6. SBB - Verbeter condities om te komen tot risicogericht toezicht bij leerbedrijven, waarbij inspanningen om de kwaliteit van bpv te versterken met name worden ingezet op de plekken waar winst te behalen valt.
7. SBB - Leer van andere sectoren bij borging van goede praktijkbegeleiding.
8. SBB - Werk met een meerjarige onderzoeksagenda, zorg voor een prioritering van onderzoeken en behoud ruimte voor maatwerkvragen.
9. SBB - Prioriteer binnen het beschikbare budget en houd blijvende aandacht voor kostenbeheersing.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we kort de achtergrond van SBB, de onderzoeksvragen en de gehanteerde aanpak van deze evaluatie. We sluiten het hoofdstuk af met een leeswijzer.

1.1 Achtergrond SBB

Studenten krijgen de beste praktijkopleiding met uitzicht op een baan. En bedrijven beschikken nu en in de toekomst over de vakmensen die ze nodig hebben. Daarvoor staat Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB).[1]

SBB is een samenwerkingsorganisatie waarin het onderwijs en het bedrijfsleven samenwerken voor een goede aansluiting tussen het middelbaar beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. Een samenwerking waar door de wetgever expliciet voor is gekozen.[2] Waar het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs geen vergelijkbare landelijke speler kennen die de aansluiting op de arbeidsmarkt borgt, kent het mbo een lange traditie op dit vlak. In 1954 richtten landelijke opleidingsorganen van het bedrijfsleven het Centraal Orgaan van Landelijke Opleidingsorganen (Colo) op als overlegorgaan voor de afstemming tussen beroepsonderwijs en arbeidsmarkt/ arbeidsorganisaties. Rond 2002 zijn deze landelijke organen in de Wet educatie en beroepsonderwijs (WEB) formeel omgedoopt tot “kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven (KBB’s)”, waarbij de rol van deze sectorale organen als kenniscentra voor beroepsonderwijs en bedrijfsleven werd vastgelegd. In 2012 werd het Colo omgevormd tot de stichting SBB. In 2015 zijn de wettelijke taken van de 17 kenniscentra beroepsonderwijs bedrijfsleven overgeheveld naar SBB.

SBB heeft een reeks wettelijke taken, voornamelijk vastgelegd in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB) artikelen 1.5.1 en 7.4.7. De beoordeling van de kwaliteit en erkenning van leerbedrijven bij het vmbo voert SBB uit op basis van artikel 2.105 van de Wet voortgezet onderwijs 2020 (Wvo). De taken van SBB kunnen worden samengevat in drie thema’s:

Thema	Wettelijke taak
1. Het ontwikkelen en onderhouden van de kwalificatiestructuur	• WEB - Art. 1.5.1., lid 1a. *het ontwikkelen en onderhouden van een landelijke kwalificatiestructuur, gericht op de aansluiting tussen het aanbod van beroepsonderwijs en de maatschappelijke behoeften daaraan, mede in het licht van de arbeidsmarkt voor afgestudeerden, en mede gelet op van belang zijnde ontwikkelingen in internationaal verband, onder meer door het doen van voorstellen aan Onze Minister voor de kwalificatiedossiers.* • WEB - Art. 1.5.1., lid 1b. *het bijdragen aan een doelmatige en doelgerichte inzet van overheidsmiddelen door het ontwikkelen van voorstellen, welke beroepsopleidingen voor bekostiging uit ’s Rijks kas in aanmerking komen.*
2. Het borgen van de beroepspraktijkvorming (bpv);	• WEB - Art. 1.5.1., lid 1c. *het bevorderen van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming.* • WEB - Art. 1.5.1., lid 1d. *het ontwikkelen en vaststellen van kwaliteitscriteria voor beroepspraktijkvormingsplaatsen en het ten minste een maal per vier jaar beoordelen van bedrijven en organisaties die de beroepspraktijkvorming verzorgen aan de hand*

[1] Zie: https://www.s-bb.nl/organisatie/.
[2] WEB, artikel 1.5.2.

	van deze criteria en het openbaar maken van een overzicht van bedrijven en organisaties die voldoen aan deze criteria. • WEB - Art. 1.5.1., lid 1e. *het zoveel mogelijk zorg dragen voor de beschikbaarheid van een toereikend aantal bedrijven en organisaties van voldoende kwaliteit die de beroepspraktijkvorming verzorgen.* • Wvo - Art. 2.105, lid 4. *Het bestuur: a. erkent een bedrijf of organisatie als leerbedrijf voor het buitenschoolse praktijkgedeelte; of b. handhaaft de erkenning bij een gunstige beoordeling op grond van het tweede lid.*
3. Het uitvoeren van onderzoek, Internationale Diplomawaardering en andere aanvullende taken	• WEB - Art. 1.5.1., lid 1f. *het uitvoeren van onderzoek ter ondersteuning van de taken, genoemd in dit artikel*, en • WEB - Art. 1.5.1., lid 1g. *het uitvoeren van aanvullende activiteiten ter bevordering van de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt.* • WEB - Art. 7.4.7., lid 1a. *… tot taak heeft het desgevraagd, aan belanghebbenden of aan de op grond van de Algemene wet erkenning EU-beroepskwalificaties bevoegde autoriteiten, verstrekken van op vergelijking van opleidingen berustende waarderingen of vergelijkingen: a. van buitenlandse diploma's of certificaten als bedoeld in die wet alsmede van andere buitenlandse diploma's, met b.de getuigschriften van overeenkomstige Nederlandse beroepsopleidingen.*

Tabel 1. Overzicht wettelijke taken SBB.

1.2 Context

In de evaluatieperiode hebben een aantal ontwikkelingen plaatsgevonden die van invloed zijn geweest op SBB. In de periode 2020-2022 speelde het coronapandemie een grote rol. Zo zijn mbo-scholen een periode dicht geweest en was er een tekort aan stageplekken en leerbanen. Om acute knelpunten op de arbeidsmarkt en in het onderwijs op te vangen zijn verschillende incidentele middelen beschikbaar gesteld aan SBB. Daarnaast was er sprake van verschillende kabinetten in de periode waarin verschillende besluiten ten aanzien van het mbo zijn genomen. In 2023 was er de Werkagenda mbo 'Samen Werken aan Talent' met extra investeringen in de kwaliteit van het mbo. Ook werd in 2023 het Stagepact mbo gesloten met aandacht voor stagebegeleiding, voldoende stageplaatsen en vergoeding en het tegengaan van stagediscriminatie. Ook hiervoor kwamen tijdelijke middelen beschikbaar voor SBB. Met het aflopen van deze tijdelijke middelen ontstaat vanaf 2025/2026 een financieel krapper perspectief. Van SBB wordt verwacht dat zij haar wettelijke taken blijft uitvoeren en verder ontwikkelt in het licht van langetermijnopgaven, zoals een veranderende arbeidsmarkt, toenemende flexibiliteit van loopbanen en de opgave om het mbo toekomstbestendig in te richten.

1.3 Onderzoeksvragen

Voor de uitvoering van de wettelijke taken heeft SBB de status van een zelfstandig bestuursorgaan (zbo). De financiering voor deze taken ontvangt SBB voornamelijk van het ministerie van OCW. Het ministerie van OCW heeft opdracht gegeven een evaluatie uit te voeren naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van SBB in de uitvoering van haar wettelijke taken in de periode 2020-2024. Daarnaast is gevraagd om specifiek te kijken naar de governance van SBB. Voor de evaluatie zijn achttien onderzoeksvragen meegegeven door het ministerie van OCW:

Doeltreffendheid

1. Realiseert SBB de door de wet gestelde doelen?
2. Welke doelen en taken heeft SBB zichzelf gesteld ten behoeve van de uitvoering van haar wettelijke taken?
3. Welke aanpak hanteert SBB om deze doelen en taken te bewaken, doelen te realiseren en taken uit te voeren?
4. Wat zijn de effecten en opbrengsten van deze activiteiten, en de kwaliteit ervan?
5. In welke mate dragen de prestaties van SBB op de wettelijke taken bij aan de beleidsdoelstellingen van OCW?
6. Hoe kan de doeltreffendheid van SBB ten aanzien van haar wettelijke taken worden bevorderd?

Doeltreffendheid Beroepspraktijkvorming

7. Wat is de mate waarin de inzet van adviseurs praktijkleren en de erkenningsregeling leerbedrijven bijdraagt aan de kwaliteit van de bpv en goede stagebegeleiding?
8. Wat is de mate waarin de andere instrumenten die SBB inzet bijdragen aan de kwaliteit van de bpv en goede stagebegeleiding?
9. Wat is de mate waarin SBB in staat is te anticiperen op veranderingen in beschikbaarheid van stageplekken?

Doeltreffendheid Kwalificatiestructuur

10. Wat is de mate waarin het construct kwalificatiestructuur zorgt voor een doeltreffende aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt?
11. Wat is de mate waarin het construct kwalificatiestructuur bijdraagt aan een actueel, transparant, responsief en herkenbaar opleidingsaanbod?
12. Wat is de mate waarin de kwaliteit van toetsing, validering en legitimering van kwalificaties gewaarborgd is binnen SBB?
13. Wat is de mate waarin de activiteiten van SBB bijdragen aan het bevorderen van LLO?

Doeltreffendheid Onderzoek

14. Wat is de mate waarin de feiten en cijfers die SBB verzamelt en het onderzoek dat zij doet, bijdraagt aan de verbetering aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt?
15. Wat is de mate waarin SBB, gezien de governance, in staat is feiten en cijfers op een onafhankelijke wijze in te zetten. Welke rol spelen de werkorganisatie en de bestuurlijke organisatie hierbij?

Governance

16. In hoeverre zorgt de inrichting van SBB ervoor dat de wettelijke taken doeltreffend worden uitgevoerd? In hoeverre bevordert of belemmert de inrichting de flexibiliteit en adaptiviteit van de uitvoering van de wettelijke taken? En in hoeverre bevordert of belemmert de inrichting de samenwerking met OCW?

Doelmatigheid

17. In hoeverre besteedt SBB de beschikbare middelen op een efficiënte manier voor een effectieve taakuitvoering?
18. In hoeverre en hoe kan de doelmatigheid van SBB bij uitvoering van wettelijke taken worden verbeterd?

1.4 Onderzoeksmethoden

Om deze vragen te beantwoorden, hanteren we een aantal onderzoeksmethoden. De evaluatie bestond uit de volgende onderdelen:

- **Documenten- en data-analyse:** De basis van het onderzoek werd gevormd door een analyse van relevante documentatie. Hiertoe behoorden beleidsdocumenten (zoals de WEB en de Kaderwet zbo's), strategische en financiële documenten van SBB (zoals de meerjarenbeleidsagenda's, jaarplannen, jaarverslagen en begrotingen), en monitoringsdata (zoals het KPI-dashboard en de bpv-monitor) en eerdere onderzoeken. Financiële en personele data zijn geanalyseerd om de doelmatigheid in kaart te kunnen brengen. In het rapport is telkens verwezen naar het betreffende document middels een voetnoot.
- **Interviews met stakeholders**: We hebben 35 semigestructureerde interviews afgenomen om de percepties van betrokkenen te verzamelen. Deze gesprekken vonden plaats met de werkorganisatie van SBB (directie, management en medewerkers), de bestuurlijke organisatie van SBB (bestuur en vertegenwoordigers van het beroepsonderwijs en bedrijfsleven), het ministerie van OCW en externe stakeholders uit het veld. Een overzicht van gesproken organisaties is te vinden in bijlage 1.
- **Digitaal informatiepunt:** We hebben tijdens het onderzoek een digitaal informatiepunt opengesteld, met als doel om alle medewerkers van SBB de mogelijkheid te geven om informatie te delen over het functioneren van SBB. Dit informatiepunt was voor iedereen toegankelijk en is beschikbaar gesteld via intranet. We hebben acht uitgebreide antwoorden ontvangen.
- **Veldwerk (casestudies en meeloopdagen):** Om de processen van SBB niet alleen op papier, maar ook in de praktijk te doorgronden, hebben we veldwerk uitgevoerd. Voor de taak rondom de kwalificatiestructuur onderzochten we ontwikkeltrajecten als casus. Hierbij spraken we met betrokkenen uit het onderwijs en bedrijfsleven om het proces van aanleiding tot eindproduct te reconstrueren. Voor de bpv-taak hebben onderzoekers in vijf regio's en sectoren meegelopen met adviseurs praktijkleren tijdens hun bezoeken aan (aspirant) leerbedrijven en scholen. Zo observeerden we de uitvoering van de wettelijke taken in de praktijk. Meer informatie over het veldwerk is te vinden in bijlage 2.
- **Media-scan:** We hebben een mediascan uitgevoerd. Via Lexis Nexis zijn de artikelen van de zes grootste kranten in Nederland verzameld waarin SBB wordt genoemd. Vervolgens zijn de krantenartikelen geselecteerd die een relatie hebben met het functioneren van SBB zelf. We hebben geanalyseerd wat de onderwerpen van deze artikelen waren in relatie tot het functioneren van SBB en wat de toon van de artikelen was. We hebben de media-analyse onder meer gebruikt om een beter begrip te krijgen van de context van SBB en van relevante ontwikkelingen voor SBB in de evaluatieperiode.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft de governance van SBB weer, zowel de bestuurlijke organisatie als de relatie met het ministerie van OCW. Hoofdstuk 3 gaat in op de doelmatigheid van SBB. Hoofdstuk 4 analyseert de taak kwalificatiestructuur. Hoofdstuk 5 doet hetzelfde voor de beroepspraktijkvorming (bpv). Hoofdstuk 6 bespreekt de taken onderzoek, internationale diplomawaardering en de aanvullende activiteiten van SBB. Elk van deze hoofdstukken volgt een vaste structuur: eerst worden de doelen beschreven, vervolgens de uitvoering door SBB, daarna de behaalde resultaten en effecten, en tot slot de bevindingen. Na het delen van het conceptrapport worden de conclusies en aanbevelingen gedeeld in hoofdstuk 7. In de bijlagen zijn te vinden: een overzicht van de gesprekspartners (1) en een overzicht van het veldwerk (2).

2. Governance

In dit hoofdstuk staat de governance van SBB centraal. Het gaat daarbij om governance in de zin van de samenwerking tussen SBB en het ministerie van OCW, alsmede om de bestuurlijke organisatie van SBB.

2.1 Bestuurlijke organisatie

Beschrijving bestuurlijke organisatie

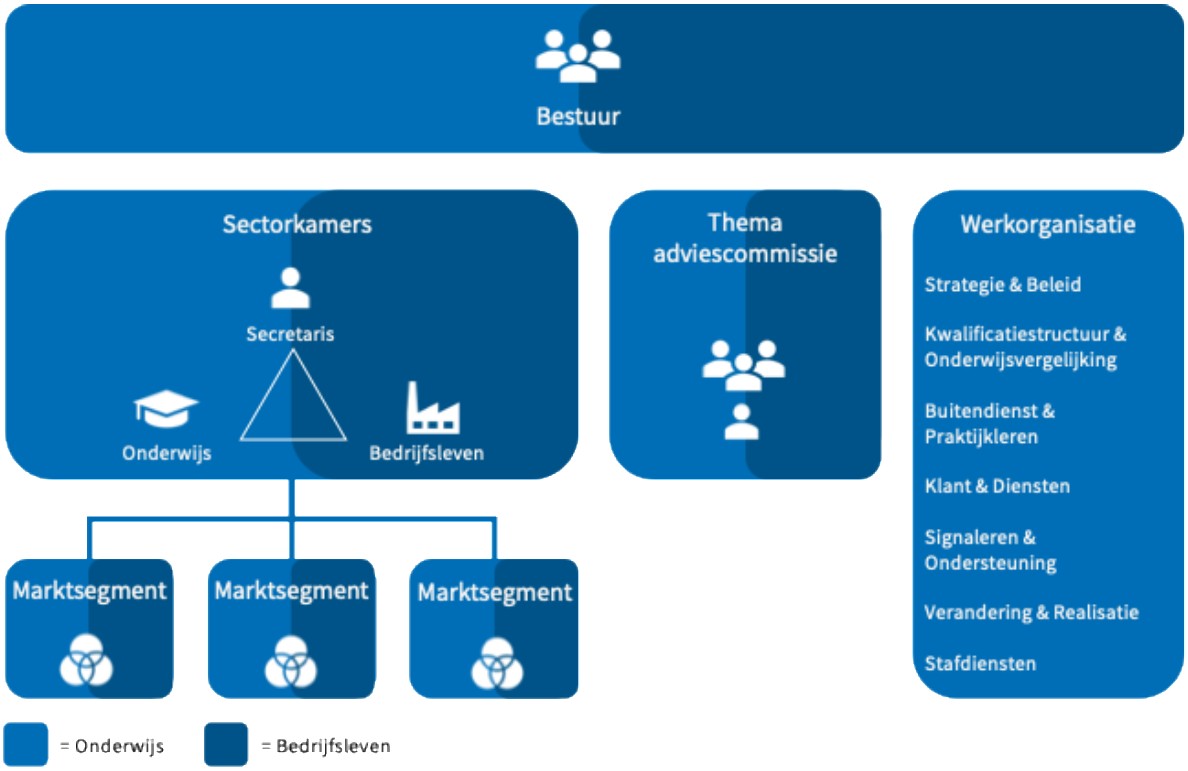
Binnen SBB wordt, vanaf de vorming, onderscheid gemaakt tussen de bestuurlijke organisatie en de werkorganisatie. De **werkorganisatie** werkt in opdracht van de bestuurlijke organisatie. De dagelijkse leiding van de werkorganisatie van SBB is in handen van de **directie**, bestaande uit een directievoorzitter en een directeur dienstverlening. De directievoorzitter draagt de eindverantwoordelijkheid voor de werkorganisatie. De taken en bevoegdheden van de directie zijn vastgelegd in het directiestatuut SBB.[3]

Kenmerkend voor SBB is dat het een samenwerkingsorganisatie is waarin het onderwijs en het bedrijfsleven samenwerken voor de aansluiting tussen het middelbaar beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. Een samenwerking waar door de wetgever expliciet voor is gekozen.[4] SBB is een stichting met een **algemeen bestuur** (AB) en een **dagelijks bestuur** (DB). Het AB kent twaalf leden, waarvan zes vertegenwoordigers van het georganiseerd bedrijfsleven en zes van het onderwijs.[5] De vertegenwoordigers van het bedrijfsleven vertegenwoordigen zowel werkgeversorganisaties als werknemersorganisaties. De vertegenwoordigers van het onderwijs vertegenwoordigen het bekostigd en niet-bekostigd onderwijs en er is een zetel namens de docenten. Zowel het AB als het DB vergaderen zeven keer per jaar.

Het DB wordt gevormd door de twee duovoorzitters van het AB, plus twee andere leden van het AB.[6] Het AB bestuurt op hoofdlijnen. Tot de taken en bevoegdheden behoren onder meer het vaststellen van het (meerjaren)beleidsplan, (meerjaren)begroting, jaarrekening en jaarverslag. Het DB is onder meer belast met het beheer van de agenda van het AB en het toezien op de voorbereiding en/of uitvoering van besluiten van het AB. Ook is het DB belast met het zorgen voor dan wel toezien op onderlinge communicatie en verbinding tussen AB, directie en andere gremia zoals de thema-adviescommissies en sectorkamers.

Het bestuur wordt geadviseerd door de drie thema-adviescommissies en de negen sectorkamers die zich elk inzetten voor hun eigen sectoren. De sectorkamers worden ondersteund door verschillende marktsegmenten. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende gremia zijn vastgelegd in het bestuursreglement SBB.[7] We lichten dit hierna op hoofdlijnen nader toe. Figuur 1 bevat een schematische weergave van de bestuurlijke organisatie.

[3] SBB (2024). Directiestatuut SBB, 12 december 2024.
[4] WEB, artikel 1.5.2.
[5] Op dit moment kent het AB tijdelijk elf leden en wordt gezocht naar een twaalfde lid.
[6] Op dit moment kent het DB drie leden en een tijdelijk vierde lid. Er wordt gezocht naar een permanent vierde lid.
[7] SBB (2023). Bestuursreglement SBB, 12 oktober 2023.



Figuur 1. Bestuurlijke organisatie SBB.

De **sectorkamers** zijn primair verantwoordelijk voor de sectorale vertaling, inkleuring en afstemming van beleid op de thema's: kwalificeren en examineren, beroepspraktijkvorming en (macro)doelmatigheid. Dit betreft onder meer:

- Het valideren van de kwalificatiedossiers en producten die voortkomen uit de kwalificatiestructuur of herleidbaar zijn tot de kwalificaties en die betrekking hebben op het eigen werkgebied, voordat deze aangeboden worden aan het algemeen bestuur.
- Het adviseren van het bestuur over sectorale aspecten in de criteria als bedoeld in artikel 1.5.3. WEB (erkenningsregeling).

De sectorkamers bestaan uit acht tot twaalf leden, waarvan de helft van de leden afkomstig is uit het onderwijsveld van de betreffende sector en de helft afkomstig is uit het bedrijfsleven van de betreffende sector. Ze worden ambtelijk ondersteund door een medewerker van SBB. De sectorkamers stellen jaarlijks een werkagenda op. Deze agenda bevat voorstellen betreffende (de uitvoering van) de wettelijke taken van SBB, waaronder het opstellen van een meerjarenonderhoudsagenda van de kwalificatiestructuur. De werkagenda's vormen het kader waarbinnen de sectorkamers hun taken betreffende kwalificeren & examineren, bpv en (macro)doelmatigheid uitvoeren. De sectorkamers zijn bevoegd om het bestuur (ongevraagd) te adviseren over de taken van SBB.

Sectorkamers leggen vast welke **marktsegmenten** er zijn binnen het werkgebied van de sectorkamer en organiseren hun eigen ondersteuningsstructuur. Met marktsegmenten laten sectorkamers zich op sectoraal niveau adviseren. De achterban kan zo belangrijke thema's, trends en ontwikkelingen uit hun sector bij de sectorkamers agenderen. De marktsegmenten bestaan eveneens uit een vertegenwoordiging van het onderwijsveld en het bedrijfsleven.

De **thema-adviescommissies** adviseren het bestuur over sector overstijgende vraagstukken. Er zijn drie thema-adviescommissies: tac beroepspraktijkvorming, tac doelmatigheid en de tac kwalificeren en examineren. Een thema-adviescommissie bestaat uit acht leden, waarvan vier leden afkomstig zijn uit het onderwijsveld en vier leden afkomstig zijn uit het bedrijfsleven. Ze worden ambtelijk ondersteund

door een medewerker van SBB. Thema-adviescommissies stellen jaarlijks een werkagenda op, die onderdeel uitmaakt van het jaarplan SBB.

SBB kent ook een **studentenkamer**. De studentenkamer is een periodiek informeel overleg waar de jongerenorganisaties JOB MBO, FNV Jong en CNV Jongeren aan tafel zitten bij SBB om waar nodig af te stemmen, (ongevraagd) advies te geven aan de directie op onderwerpen gericht op de aansluiting onderwijs- arbeidsmarkt of over de dienstverlening van SBB.

Voor alle hiervoor beschreven gremia geldt dat geen sprake is van last en ruggespraak. Wel wordt van leden mandaat verwacht van de achterban en de kwaliteit om met in achtneming van de belangen van de achterban zelfstandig te opereren. Het advies van een overlegtafel wordt ter achterbanraadpleging voorgelegd aan de eigen geleding.

Percepties over bestuurlijke organisatie

Kenmerkend voor alle lagen in de bestuurlijke organisatie, is de vertegenwoordiging vanuit zowel het onderwijs als het bedrijfsleven. Uit gesprekken komt naar voren dat de functies vanuit de onderwijssector gemakkelijker worden gevuld dan de functies vanuit het bedrijfsleven. Dit beeld geldt voor de gehele bestuurlijke organisatie, van bestuur tot en met commissies, sectorkamers en marktsegmenten. Gesprekspartners geven daarbij aan dat de onderwijssector is georganiseerd in diverse overlegstructuren en dat het daardoor gemakkelijker is om de benodigde vertegenwoordigers vanuit te sector te vinden. Voor het bedrijfsleven is dat anders. Het verschilt per sector hoe overlegstructuren zijn georganiseerd en ondersteuning voor de organisatie van achterbannen is niet altijd aanwezig (bijvoorbeeld in de vorm van brancheorganisaties). Een uitdaging vanuit de werkgeverskant is daarbij hoe sectoren als geheel goed vertegenwoordigd kunnen worden. Dat kan voor individuele leden lastig zijn als het om een grote of gevarieerde sector gaat. Ook verschilt de organisatiegraad per sector. Aan de werknemerskant is een uitdaging dat vakbonden moeite hebben om posities te vullen, waardoor de werknemerskant minder vertegenwoordigd wordt. Een goede vertegenwoordiging vanuit de verschillende sectoren uit het bedrijfsleven (vanuit zowel werkgevers- als werknemers perspectief) is belangrijk om te borgen dat adviezen en besluiten een zo breed mogelijk draagvlak hebben en zo goed mogelijk aansluiten op de arbeidsmarkt. Dit beeld is overigens niet nieuw en is reeds in een evaluatie uit 2018 gesignaleerd.[8] Inspanningen van SBB in de afgelopen periode hebben hier nog geen verandering in gebracht.

Tot slot valt op hoe diverse gesprekspartners van de verschillende gremia in de bestuurlijke organisatie spreken over SBB. In plaats van termen als ‘we’ en ‘wij’ (‘wij van SBB’), wordt gesproken over ‘ze’ en ‘zij’ (‘zij bij SBB’). Dit beeld komt terug bij diverse gesprekspartners in alle lagen van de bestuurlijke organisatie.

Eerdere evaluaties bestuurlijke organisatie

Begin 2025 heeft SBB een extern onderzoeksbureau opdracht gegeven om de bestuurlijke organisatie te evalueren. Het onderzoek was gericht op de wendbaarheid, werkbaarheid en legitimiteit van de bestuurlijke organisatie.[9] Uit het onderzoek komt het volgende naar voren. Kenmerkend voor de inrichting van de bestuurlijke organisatie, is de samenwerking tussen arbeidsmarkt, onderwijs en de werkorganisatie. In dit ontwerp van samenwerking is spanning ingebakken en de samenwerking vraagt om over eigen belangen heen te stappen. Huidige maatschappelijke ontwikkelingen zoals de leerlingdaling in het mbo en het tekort aan vakmensen zetten de arbeidsmarkt onder druk en daarmee ook de samenwerking binnen SBB.

[8] Berenschot (2018). Evaluatie Wet van wijziging van SBB.
[9] Twynstra Gudde (2015). Evaluatie bestuurlijke organisatie SBB.

Uit de evaluatie komt ook het signaal naar voren dat de legitimiteit onder druk staat, tegen het licht van de maatschappelijke transities en het vermogen van de samenwerkingsorganisatie om daarin een actieve rol te spelen. De onderzoekers schrijven dat het onderlinge vertrouwen dat deelnemers over eigen belangen heen kunnen stappen broos is, en dat dit leidt tot een vicieuze cirkel. Deze signalen zijn overigens niet nieuw. Zes jaar geleden is ook in opdracht van SBB een evaluatie van de bestuurlijke organisatie uitgevoerd en vergelijkbare signalen kwamen daarin naar voren. Het onderzoek stelt dat er de afgelopen jaren van alles mee is gedaan door SBB, maar dat het signaal desondanks blijft.

Uit de evaluatie van de bestuurlijke organisatie volgen aanbevelingen. De aanbevelingen betreffen onder meer het optimaliseren van de exploitatie en het versterken van de exploratie. Het optimaliseren van de exploitatie betreft de uitvoering van de wettelijke taken, waar de samenwerkingsorganisatie richting aan geeft en de werkorganisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering. Het versterken van de exploratie betreft het vertalen van maatschappelijke transities naar een visie op de arbeidsmarkt en strategische opgaven voor SBB. Het is een proces van prioriteren en afbakenen van strategische opgaven waarvoor het bestuur verantwoordelijk is, maar waarin alle gremia van SBB worden betrokken. Tot slot wordt benoemd dat de aanbevelingen geen doel op zich zijn, maar een hulpmiddel om de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor SBB te expliciteren en vorm te geven. Hierbij wordt het belang benadrukt van het eigenaarschap nemen van bedrijfsleven en beroepsonderwijs over de samenwerking en daar structureel met elkaar over in gesprek te gaan op alle niveaus van de bestuurlijke organisatie (van bestuur tot marktsegmenten).

Het bestuur van SBB geeft aan de uitkomsten van het rapport te herkennen. Twee bestuursleden van het Algemeen Bestuur zijn aangewezen om de opvolging van de aanbevelingen te formuleren en te borgen.

Bovengenoemde conclusies uit de evaluatie van de bestuurlijke organisatie sluiten ook aan bij de beelden uit gesprekken die zijn gevoerd voor de huidige evaluatie. Gesprekspartners uiten hun waardering voor de unieke samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Tegelijkertijd plaatsen ze kritische kanttekeningen. Zij hebben het beeld dat de huidige structuur leidt tot langzamere besluitvorming en/of het uitblijven van besluit- en strategievorming op bepaalde dossiers. Gesprekspartners uiten hierover hun zorgen en wijzen daarbij op maatschappelijke transities die het belang van bestuurlijke en beleidsmatige visie en daadkracht van SBB vergroten.

KPI samenwerking

In een vastgestelde notitie van het bestuur van SBB met daarin een voorstel inzake de doorontwikkeling van het KPI dashboard formuleert SBB de ambitie om een KPI op te stellen over samenwerking onderwijs bedrijfsleven.[10] Er wordt aangegeven dat het voorstel is om de KPI als volgt in te richten: Hoe ervaren onderwijs en bedrijfsleven de samenwerking binnen SBB? De achtergrond hiervan is dat onderwijs en bedrijfsleven graag de meerwaarde van de samenwerking inzichtelijk willen maken. Het voornemen is om de KPI verder uit te werken in de implementatie van de bestuurlijke evaluatie.

[10] SBB (2024). Voorstel inzake doorontwikkeling KPI dashboard.

2.2 Governance relatie OCW - SBB

In de Kaderwet zbo's staan de bevoegdheden van zbo's en het ministerie waar zij onder ressorteren beschreven. Sommige artikelen van de Kaderwet zbo's zijn niet van toepassing op SBB.[11] Zo schrijft de Kaderwet voor dat ministerie van OCW vanuit haar rol van eigenaar de begroting en jaarrekening goedkeurt. Dit geldt niet voor SBB, omdat zij via de AWB haar instellingssubsidie ontvangt. Vereisten kunnen bij de subsidieverlening gesteld worden.

De inrichting van de governance van zbo's wordt verder verduidelijkt in de circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's' (hierna: de circulaire). Hierin staan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de minister (in de rol van opdrachtgever en eigenaar) en het zbo (opdrachtnemer) beschreven – de zogenaamde governance driehoek. De eigenaar is vooral aanspreekbaar op vraagstukken die het zbo als organisatie betreffen. De opdrachtgever kijkt vooral naar de taken die het zbo uitvoert en is beleidsverantwoordelijk voor de wetgeving waarin de taken bij het zbo zijn belegd. De opdrachtnemer is het zbo waarbij de uitvoering van de taken wordt belegd. Voor het toepassen van de circulaire geldt: pas toe of leg uit (in de werkafspraken van het departement). Daarnaast zijn er bepalingen die voortvloeien uit specifieke wetgeving met betrekking tot het zbo. In het geval SBB staan er bepalingen in de WEB en de Wvo. Zo staan in de WEB, artikel 1.5.1. bepalingen opgenomen dat SBB subsidie krijgt voor de uitvoering van de taken.

Invulling rollen governance driehoek

Tot medio 2022 werd de sturing op SBB door het ministerie van OCW niet ingericht volgens de systematiek van de circulaire. Zo werden de rollen van eigenaar en opdrachtgever onvoldoende onderscheiden. De directeur MBO vervulde de rol van opdrachtgever voor SBB, maar de directeur-generaal (DG) als eigenaar was niet in beeld. In de praktijk verliep het contact tussen SBB en het ministerie van OCW dus met name via de lijn van de opdrachtgever, ook voor gesprekken over financiën en het zicht op doelmatigheid. Zicht houden op de continuïteit van het zbo is formeel de rol van de eigenaar. In een onderzoek uit 2020 concludeerden onderzoekers hierover dat het ertoe leidde dat bepaalde zaken niet op de goede plek geagendeerd konden worden (bijvoorbeeld de loon- en prijsbijstelling) en vanuit daar van een bevredigende oplossing voorzien worden.[12] We merken hierbij op dat het ministerie van OCW, anders dan andere ministeries, geen centrale eigenaarsfunctie bij de (plaatsvervangend) secretaris-generaal kent. Sinds 1 juli 2022 is wel binnen het ministerie een centrale eenheid Eigenaarsadvisering zbo's, die de verschillende eigenaren ondersteunt.

Het opdrachtgeverschap berust bij het ministerie van OCW, maar SBB voert ook activiteiten uit op het terrein van andere ministeries. Zo draagt SBB bij aan de uitvoering van het Stagefonds Zorg voor het ministerie van VWS en doet SBB diplomawaarderingen en onderwijsvergelijking voor verschillende opdrachtgevers waaronder het ministerie van SZW.

[11] Artikelen 10 t/m 16 en 24 t/m 35 zijn niet van toepassing omdat SBB een privaatrechtelijk zbo is. Artikelen 36 t/m 38 zijn niet van toepassing omdat SBB gefinancierd wordt via subsidies.
[12] Oberon (2020). Evaluatie erkenningstaak SBB 2025-2019.

Governancetraject en veranderde invulling rollen governance driehoek

In 2023 zijn het ministerie van OCW en SBB een governancetraject gestart ten behoeve van het verbeteren en verder professionaliseren van de samenwerkingsrelatie. Alle geïnterviewde betrokkenen zijn positief over het inzetten van dit traject. Het heeft volgens hen bijgedragen aan de professionalisering en meer vertrouwen en wederzijds begrip in de samenwerking. Wat daarbij volgens gesprekspartners onder meer heeft geholpen is het scherper uit elkaar trekken van de rollen van eigenaar en opdrachtgever en dat vanaf medio 2022 het driehoeksoverleg is geïntroduceerd. De rol van eigenaar is belegd bij de Directeur Generaal Hoger onderwijs, Beroepsonderwijs, Wetenschap en Emancipatie (DG HBWE) en de rol van opdrachtgever bij de directie MBO. Vanuit SBB neemt de directievoorzitter deel aan het driehoeksoverleg.

Dat de rol van eigenaar is belegd bij de DG HBWE valt op. Het ministerie van OCW is het enige departement waarin de Directeur-Generaal eigenaar is en directeur van een directie opdrachtgever van de zbo's. Recent voerde ABDTOPConsult een onderzoek uit naar de aansturing van agentschappen en zbo's van het ministerie van OCW. [13] Ten aanzien van het eigenaarschap voor zbo's is het advies dit te beleggen bij de (plaatsvervangend) secretaris-generaal ((p)SG) en eventuele afwijking daarvan te motiveren en te borgen dat de (p)SG de verantwoordelijkheid voor het functioneren van de driehoek kan waarmaken. De onderzoekers adviseren dit ten einde het evenwicht tussen de verschillende rollen in de driehoek te borgen. Zo geeft het eenduidig beleggen van het eigenaarschap op een centrale plek ook een duidelijke positie voor de bedrijfsvoeringdirecties, die veelal ook in de (p)SG-kolom vallen. Bovendien geeft het naast het bewaken van de continuïteit van de organisaties ook waarborgen voor uniformiteit in het sturen op rijksbrede kaders met betrekking tot ICT, ziekteverzuim, privacy, etc. Gedurende de evaluatieperiode is de positie van (p)SG niet ingevuld bij het ministerie van OCW.

De deelname van de directievoorzitter in het driehoeksoverleg valt ook op. Het bestuur van SBB vertegenwoordigt de stichting en is formeel eindverantwoordelijk. Aan de directie wordt in het directiestatuut van SBB op onderdelen een volmacht verleend om de stichting te vertegenwoordigen. Ten aanzien van de onderwerpen die in driehoeksoverleggen aan de orde (kunnen) komen geldt de volmacht zoals deze is vastgelegd in het directiestatuut SBB. Wanneer een onderwerp buiten deze volmacht valt, kan het voorkomen dat in het driehoeksoverleg geen besluit kan worden genomen over een voorstel, omdat de directievoorzitter het betreffende voorstel eerst aan het bestuur moet voorleggen ter goedkeuring.

Zbo-status van SBB

Een van de resultaten van het governancetraject is ook dat in 2023 is gekeken naar de zbo-status van SBB. Vervolgens is formeel vastgesteld dat SBB een privaatrechtelijke voltijd zbo is. [14] Sinds de wijziging van de WEB in 2015 werd SBB (onterecht) gezien als een deeltijd zbo, namelijk ten aanzien van de taak erkennen leerbedrijven voor de bpv. In een evaluatie van deze erkenningstaak in 2020 concluderen onderzoekers dat het isoleren van erkenning als zbo-taak historisch goed verklaarbaar is, maar niet overeenkomt met de uitvoeringspraktijk waarin drie bpv-taken geïntegreerd worden uitgevoerd. [15] De onderzoekers constateren bovendien dat een dergelijk onderscheid voor organisaties die alleen wettelijke taken uitvoeren irrelevant is (en pas van toepassing wordt als een organisatie ook niet-wettelijke taken uitvoert). In 2023 volgt een interne nota van het ministerie van OCW waarin wordt bevestigd dat bij de juridische positie van SBB een voltijd zbo-status hoort.

[13] ABDTOPConsult (2025). Aansturing van agentschappen en zbo's bij het ministerie van OCW.
[14] Ministerie van OCW (2023). Nota zbo-status SBB, d.d. 9 januari 2023.
[15] Oberon (2020). Evaluatie erkenningstaak SBB 2025-2019.

Werkafspraken tussen SBB en het ministerie van OCW

Werkafspraken met een nadere invulling van de verantwoordelijkheden van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer zijn er niet. Dit in tegenstelling tot wat in de circulaire wordt aanbevolen en wat bij andere zbo's ook gebruikelijk is. Gedurende de evaluatieperiode zijn door het ministerie van OCW en SBB wel inspanningen gepleegd om tot werkafspraken te komen. Reeds in 2021 heeft SBB een document opgesteld met daarin werkafspraken over de governance en de relatie tussen SBB en het ministerie van OCW als eigenaar. Doel van het document was om houvast te bieden in hoe SBB als zbo en het ministerie van OCW als eigenaar met elkaar willen omgaan, wat de verschillende rollen en verantwoordelijkheden inhouden, welke onderwerpen besproken worden, welke informatie uitgewisseld wordt, hoe de overlegstructuur en -frequentie eruit ziet en wat daarbij uitgangspunten zijn. Het document ging echter uit van een deeltijd zbo-status die niet past bij de voltijd zbo-status van SBB (zie paragraaf hiervoor). Tijdens het eerste driehoeksoverleg in 2022 is daarom besloten de werkafspraken opnieuw tegen het licht te houden. Er zijn daarna vanuit OCW en SBB inspanningen gepleegd om te komen werkafspraken, maar dat is nog niet gelukt. Partijen geven aan de ambitie te hebben om tot afspraken te komen. Daarbij wordt ook opgemerkt dat de noodzaak om afspraken vast te leggen minder is geworden, omdat de samenwerking in de praktijk is verbeterd.

Sturing op doeltreffendheid en doelmatigheid

In gesprekken met zowel SBB als het ministerie van OCW, als eigenaar en als opdrachtgever, komt de zoektocht naar voren naar het inzichtelijk maken van de mate waarin SBB doeltreffend en doelmatig functioneert. Onderdeel van de zoektocht is ook op welke manier het goede gesprek hierover gevoerd kan worden. Het gaat dan om vragen als: *Wanneer wordt aan de wettelijke taken (voldoende) voldaan? Doet SBB de juiste dingen om de wettelijke taken te realiseren? Kan de taakuitvoering efficiënter?* De zoektocht naar goed inzicht komt vaker in zbo-evaluaties naar voren.

Wat in dit kader opvalt, is dat door de opdrachtgever voor de taakuitvoering van SBB geen prestatie-indicatoren zijn vastgesteld. Prestatie-indicatoren zijn één van de instrumenten waarmee opdrachtgever en opdrachtnemer tot op zekere hoogte concreet maken waar (onder meer) naar gekeken wordt in het kader van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het zbo. Het biedt zogezegd aanknopingspunten voor het verdere goede gesprek hierover. De circulaire legt de verantwoordelijkheid hiervoor in beginsel bij de opdrachtgever: *De opdrachtgever stelt prestatie-indicatoren op*.[16] Er staat ook: *De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het kader waarbinnen het zbo zijn taken uitvoert (wet- en regelgeving en beleidsinrichting) en een goede opdrachtformulering (met een zo concreet mogelijke omschrijving van het gewenste resultaat).* [17] Hiermee wordt bij de opdrachtgever een verantwoordelijkheid neergelegd in het concretiseren van het gewenste resultaat. Dit legt een basis voor de informatievoorziening die de opdrachtgever vervolgens van de opdrachtnemer mag verwachten over de mate waarin het gewenste resultaat al dan niet wordt behaald.

Er zijn ontwikkelingen als het gaat om zicht en sturing op de doeltreffendheid en doelmatigheid van SBB. Zo is het ministerie van OCW in 2023 gaan werken met een kaderbrief. De kaderbrief wordt jaarlijks geschreven en vormt het begin van de P&C cyclus van SBB. De kaderbrief gaat in op de ontwikkelingen in de maatschappij van dat moment en op de politieke keuzes van de bewindspersonen van het ministerie van OCW, VWS en SZW die invloed hebben op de taakuitoefening van SBB. Daarnaast bevat de brief het financiële kader dat SBB wordt geacht te gebruiken bij haar subsidieaanvraag voor het komende jaar. De kaderbrief kan een bijdrage leveren aan het gesprek over doeltreffendheid- en doelmatigheid, door aan het einde van de P&C-cyclus (realisatie en verantwoording) gezamenlijk te

[16] Ministerie van BZK (2015). Circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's', p. 5.
[17] Ministerie van BZK (2015). Circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's', p. 5.

reflecteren op de wensen aan het begin van het jaar en de uitvoerig die daar gedurende het jaar aan is gegeven. Een dergelijk gesprek is echter (nog) geen structureel onderdeel van de vergadercyclus.

Voorts is SBB in de eerste kaderbrief uit 2023 gevraagd om samen met de beleidsdirectie MBO enkele kritische prestatie indicatoren (KPI's) te formuleren per wettelijke taak en deze vanaf 2024 in gebruik te nemen. SBB heeft dit verzoek in 2023 opgepakt en is per januari 2024 gaan werken met een eerste dashboard met KPI's. De scores op de KPI's worden per kwartaal gemonitord. Het dashboard is nog in ontwikkeling. De ambitie is dat het uiteindelijk KPI's bevat ten aanzien van de wettelijke taken, als mede de bedrijfsvoering, informatievoorziening en samenwerking onderwijs en bedrijfsleven. SBB benadrukt het belang van het werken met KPI's. Het helpt de organisatie om zicht te houden op de doeltreffendheid van het taakuitvoerig en daarover het gesprek te voeren met het ministerie van OCW. Het ministerie van OCW is ook positief over de ontwikkelingen rondom KPI's. Tegelijkertijd geeft het ministerie van OCW aan nog zoekende zijn naar meer of beter zicht en grip op de doeltreffendheid (en doelmatigheid) van SBB.

2.3 Bevindingen

De onderzoeksvragen met betrekking tot governance zijn als volgt: In hoeverre zorgt de inrichting van SBB ervoor dat de wettelijke taken doeltreffend worden uitgevoerd? In hoeverre bevordert of belemmert de inrichting de flexibiliteit en adaptiviteit van de uitvoering van de wettelijke taken? En in hoeverre bevordert of belemmert de inrichting de samenwerking met OCW?

- De samenstelling van de bestuurlijke organisatie (vertegenwoordiging en betrokkenheid van het veld) is de kracht van SBB. Tegelijkertijd zorgt de huidige inrichting ook voor uitdagingen als het gaat om flexibele en adaptieve besluitvorming. Dit terwijl ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (zoals de studentendaling en het tekort aan vakmensen) de samenwerking tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt onder druk zetten en juist vragen om bestuurlijke en beleidsmatige visie en daadkracht. De legitimiteit van de bestuurlijke organisatie komt hierdoor onder druk staat.
- We vinden het positief dat SBB begin 2025 opdracht heeft gegeven tot een evaluatie van de legitimiteit, werkbaarheid en wendbaarheid van de bestuurlijke organisatie. De organisatie stelt zich daarmee open en lerend op. Het bestuur heeft twee portefeuillehouders aangewezen die met de aanbevelingen aan de slag zijn gegaan. Het is op dit moment nog te vroeg om een uitspraak te kunnen doen over de resultaten en effecten van deze inspanningen.
- De governancerelatie tussen het ministerie van OCW en SBB heeft gedurende de evaluatieperiode een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Dit heeft geleid tot een verbeterde inrichting. Een belangrijk aandachtspunt in de governancerelatie is de sturing op doeltreffendheid en doelmatigheid. OCW is nog zoekende naar meer of beter zicht en grip op de doeltreffendheid (en doelmatigheid) van SBB.

3. Middelen

Dit hoofdstuk gaat over de bekostiging van SBB, het personeel en sturen op doelmatigheid.

3.1 Algemene bekostiging

De financiering door het ministerie van OCW vindt plaats binnen de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen instellingssubsidies en projectsubsidies. De instellingssubsidie wordt jaarlijks verstrekt op grond van artikel 2.4.1 van de WEB voor de uitvoering van de wettelijke taken van SBB. Projectsubsidies zijn tijdelijk en hebben een maximale looptijd van vijf jaar.

In 2023 is een aantal projectsubsidies ondergebracht onder de instellingssubsidie van SBB.[18] SBB gaf aan dat de jaarlijkse subsidie- en verantwoordingscyclus te weinig zekerheid bood en gepaard ging met hoge administratieve lasten. Het ministerie van OCW voerde verbeteringen door binnen het bestaande kader. Deze aanpassingen omvatten een hogere instellingssubsidie voor de wettelijke taken, het instellen van een jaarlijkse kaderbrief en het voornemen van meer sturing op output en outcome via de ontwikkeling van KPI's.

Onderstaande tabel geeft de bekostiging van SBB weer. De totale baten namen in de evaluatieperiode toe van € 67,0 miljoen in 2020 naar € 92,4 miljoen in 2024. Dit is een toename van 38%. Dit komt voornamelijk door de stijging van de instellingssubsidie. De instellingsubsidie steeg door afspraken over loon- en prijscompensatie, cao-aanpassingen en verschillende aanvullende middelen, bijvoorbeeld voor andere programma's en projecten.[19]

In de meeste jaren was de realisatie hoger dan de begroting. Dit komt voornamelijk door aanvullende middelen voor tijdelijke projecten. SBB behaalt de KPI financiële fitheid (geldend vanaf 2024, de verhouding tussen realisatie en begroting) meestal niet in de evaluatieperiode.

	2020		2021		2022		2023		2024	
	Realisatie	*Begroting*	*Realisatie*	*Begroting*	*Realisatie*	*Begroting*	*Realisatie*	*Begroting*	*Realisatie*	*Begroting*
Instellingssubsidie wettelijke taken	58,12	59,38	59,45	58,53	60,46	58,22	79,78	73,80	85,43	81,14
Projectsubsidies	2,57	1,61	6,99	8,97	7,98	10,42	2,03	2,94	2,96	2,79
Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	3,13	3,31	3,10	2,62	3,25	2,77	3,97	2,99	3,87	3,40
Overige baten	3,17	?	5,01	0,09	0,01	0,09	0,02	0,01	0,09	?
Totale baten	**66,99**	**64,31**	**74,55**	**70,20**	**71,70**	**71,50**	**85,80**	**79,74**	**92,35**	**87,33**

Tabel 2. Uitsplitsing bekostiging SBB in de periode 2020-2024 in miljoen euro's.

[18] Ministerie van OCW (2023). Wijze van Financiering SBB mei 2023 (vastgesteld 26-10-23).
[19] Ministerie van OCW (2023). Kaderbrief subsidieaanvraag 2024.

Onderstaande tabel toont de baten, de lasten, de egalisatiereserves, bestemmingsfondsen en het totaal eigen vermogen van SBB in de periode 2020-2024.[20]

	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal baten	66,99	74,55	71,70	85,80	92,35
Totaal lasten	65,10	70,51	73,82	87,08	93,00
Saldo van baten en lasten	1,89	4,03	-2,11	-1,27	-0,65
Resultaat boekjaar[21]	1,83	3,95	-2,05	-0,32	0,44
Egalisatiereserves	**7,88**	**9,33**	**8,15**	**7,99**	**10,64**
Bestemmingsfondsen	**1,10**	**3,60**	**2,74**	**2,58**	**0,21**
Totaal eigen vermogen	**8,98**	**12,93**	**10,89**	**10,57**	**10,85**

Tabel 3. Overzicht baten, lasten, egalisatiereserves, bestemmingsfondsen en het eigen vermogen in miljoen €.

Zoals eerder aangegeven nemen de totale baten toe in de periode 2020-2024 vanwege een hogere instellingssubsidie. Opvallend in bovenstaande tabel is het negatieve saldo van de baten en lasten sinds 2022 en een negatief resultaat van het boekjaar in 2022 en 2023. SBB geeft in de evaluatieperiode meermaals aan richting het ministerie van OCW dat er sprake is van een structureel tekort. Door incidentele baten en incidentele onderuitputting is dit grotendeels verhuld gebleven. Meer over de toereikendheid van financiering is te vinden in paragraaf 3.2.

Onder Bestemmingsfondsen valt het Bestemmingsfonds Loon- en Prijsontwikkeling (LPO). Dit is opgebouwd uit eerder toegekende maar niet bestede indexatiemiddelen. Dit fonds liep eind 2024 af.[22] De resterende middelen zijn in overleg met het ministerie van OCW in 2024 toegevoegd aan de egalisatiereserve. Dit is de verklaring voor het stijgen van egalisatiereserve in 2024 en de daling van de Bestemmingsfondsen in 2024. Hierdoor blijft het eigen vermogen van SBB stabiel in 2024.

Door een verwachte afname van de beschikbare middelen met circa 15 procent vanaf 2026 staat SBB voor de opgave haar dienstverlening opnieuw te bezien en waar nodig anders in te richten.[23] 2025 geldt daarbij als overgangsjaar. In dat jaar rondt SBB de programmatische inzet op verschillende thema's af en wordt een aantal onderdelen geïntegreerd in de reguliere taakuitoefening.

De komende jaren moet SBB toewerken naar een duurzaam sluitende meerjarenbegroting. SBB heeft in september 2024 het conceptplan 'Klaar voor de Toekomst' gepresenteerd met drie hoofddoelstellingen. De eerste doelstelling is zorgen voor begroting waarin structurele uitgaven en inkomsten in balans zijn, de tweede doelstelling is een personele bezetting die past binnen de begroting en de derde is het aanpassen van de uitvoering en de organisatie van de dienstverlening. SBB bevindt zich momenteel in een reorganisatie.

Uitsplitsing naar kostensoort

Onderstaande tabel toont de lasten van SBB per kostensoort. De totale lasten van SBB stegen van € 65,1 miljoen in 2020 naar € 93,0 miljoen in 2024. Deze stijging van 43% komt vrijwel volledig door gestegen personeelslasten. SBB verklaart de stijging door meer medewerkers, cao-verhogingen, de invoering van een nieuw loongebouw en de extra opdrachten.

Daarnaast is te zien dat de overige lasten aanzienlijk stijgen van € 5,1 miljoen in 2020 naar € 9,2 miljoen in 2024. Dit komt mede door de tijdelijke opdrachten en programma's en hogere kosten voor

[20] SBB (2021-2025). Jaarverslagen 2020-2024.
[21] Financiële baten en lasten meegenomen.
[22] Ministerie van OCW (2024). Bijlage Afspraken inzet middelen uit het LPO-bestemmingsfonds voor een duurzaam, sluitende meerjarenbegroting van SBB.
[23] Ministerie van OCW (2023). Kaderbrief subsidieaanvraag 2024.

automatisering, licenties en communicatie. De huisvestingslasten zijn eveneens sterk toegenomen met 66% van € 0,59 miljoen in 2020 tot € 0,98 miljoen in 2024. De verklaring hiervoor zijn hogere service- en energiekosten en aanpassingen in kantoorinrichting.[24]

	2020		2021		2022		2023		2024	
	Realisatie	*Begroting*	*Realisatie*	*Begroting*	*Realisatie*	*Begroting*	*Realisatie*	*Begroting*	*Realisatie*	*Begroting*
Personeel (inclusief inhuur)	51,01	52,17	56,62	54,97	60,98	58,17	71,27	62,07	74,80	73,41
Uitbesteed werk + andere externe kosten (exclusief inhuur)	7,81	7,26	7,68	9,68	5,47	7,40	6,82	10,96	7,45	6,11
Huisvesting	0,59	0,62	0,64	0,65	0,68	0,78	0,79	0,80	0,98	0,89
Afschrijvingen	0,58	0,60	0,78	0,70	0,78	0,84	0,80	0,67	0,53	0,53
Overig	5,10	3,86	4,80	4,72	5,91	7,60	7,39	8,04	9,25	10,11
Totaal	**65,10**	**64,50**	**70,51**	**70,72**	**73,82**	**74,80**	**87,08**	**82,54**	**93,00**	**91,05**

Tabel 4. Uitsplitsing lasten SBB naar type kosten in miljoen €.

Solvabiliteit, liquiditeit en eigen vermogen

Onderstaande tabel laat de liquiditeit, de solvabiliteit en het eigen vermogen zien in de periode 2020-2024. Liquiditeit geeft weer in welke mate SBB in staat is om onmiddellijk aan financiële verplichtingen te kunnen voldoen. Het liquiditeitsratio en eigen vermogen blijven redelijk stabiel. Solvabiliteit betreft 'eigen vermogen/totaal vermogen' en geeft aan in welke de mate SBB haar schulden op lange termijn kan voldoen. De solvabiliteit van SBB fluctueert sterk van 26,5% in 2020 tot 63,5% in 2021 met een daling naar 32% in 2024. SBB verklaart dat deze stijging in 2021 wordt veroorzaakt door de toename van de egalisatiereserve binnen het eigen vermogen, de vrijval van de 3,5 miljoen schuld aan OCW en de afnemende voorziening vanuit het Bestemmingsfonds WW/BWR zittend personeel.[25] De daling in 2022 hangt samen met de negatieve exploitatieresultaten vanaf 2022 en het verbruik van egalisatiereserves om tekorten te dekken.

	2020	2021	2022	2023	2024
Solvabiliteitsratio	26,5%	63,5%	43,7%	30%	32%
Liquiditeitsratio per saldo	1,7	2,6	2,2	1,6	1,6
Eigen vermogen	€ 8.98 mln.	€ 12,93 mln.	€ 10,89 mln.	€ 10,57 mln.	€ 10,85 mln.

Tabel 5. Cijfers afkomstig uit jaarverslagen. Stand van zaken op 31 december van het betreffende jaar.

3.2 Toereikendheid van financiering

In de evaluatieperiode is een onderzoek gedaan naar de toereikendheid van de financiering van SBB.[26] Het ministerie van OCW en SBB hadden behoefte aan inzicht in toereikendheid van de financiering waarmee SBB haar taken uitvoert. SBB heeft meermaals richting het ministerie aangegeven dat de huidige financiering ontoereikend was. In het onderzoek lag de focus op de periode 2015-2021, maar is ook gekeken naar de jaren 2022-2027.

In dit onderzoek is onder andere gekeken naar of de financiering toereikend is geweest om alle huidige activiteiten uit te voeren. De conclusie is dat de begroting van SBB als geheel niet sluitend is voor de normale bedrijfsvoering. SBB maakt meer kosten dan het aan structurele middelen ontvangt. Dit tekort

[24] SBB (2025). Jaarverslag 2024.
[25] SBB (2023). Jaarverslag 2022.
[26] ResearchNed en AEF (2023). Toereikendheid van financiering SBB.

bestaat (onderliggend) al enige tijd maar is tot nu niet problematisch geweest omdat eenmalige effecten zoals vrijval van voorzieningen of bestemmingsfondsen steeds het tekort oplosten. Het onderzoek raamt het tekort op ca. € 1,5 miljoen per jaar. Tot en met 2025 is hiervan € 0,7 miljoen al ingevuld via de eenmalige compensatie voor loon- en prijsbijstelling.

Het onderzoek benoemt op een beperkt aantal punten ruimte is voor doelmatigheidswinst, namelijk:

a. Het verlagen van het aandeel ingehuurd personeel (ca. € 1.120.000);
b. Het niet langer ondersteunen van de marktsegmenten (€ 170.000 – € 280.000);
c. Het overlaten van workshops aan de markt (€ 430.000 - € 700.000);
d. Het in verzadigde sectoren en regio's tijdelijk stoppen met erkennen (€ 1.700.000).

Het ministerie van OCW ziet ook andere aanknopingspunten in het rapport ten aanzien van de toereikendheid van de bekostiging. SBB heeft in afstemming met het ministerie van OCW besproken op welke manier invulling te geven aan bovenstaande vier punten. SBB krijgt onder andere € 2,3 miljoen structureel extra van het ministerie van OCW voor een passend loongebouw. Daarnaast is afgesproken dat SBB gaat sturen op inhuur (a). Ook is gezamenlijk besloten om geen invulling te geven aan de punten b en c. Specifiek voor workshops is afgesproken dat dit een effectieve manier is om de kwaliteit van bpv te bevorderen. Voor punt d geldt dat SBB op dit moment geen invulling geeft aan het tijdelijk stoppen met erkennen. SBB geeft aan nog geen invulling aan deze aanbeveling te kunnen geven omdat het niet in overeenstemming met de wet WEB is. Het ministerie van OCW geeft aan dat deze wet kan worden herzien.

3.3 Middelen per taak

In de beschikking voor de instellingssubsidie wordt sinds 2024 een onderscheid gemaakt tussen de middelen per wettelijke taak. In de jaren daarvoor vallen onderdelen als beroepspraktijkvorming, kwalificeren en examineren, arbeidsmarkt, bpv- en doelmatigheidsinformatie, en ondersteuning van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven allemaal onder de verzamelpost *Wettelijke taak*.

De onderdelen buiten de wettelijke taak verschillen per jaar. Opvallend is dat in 2023 de uitgaven voor aanvullende activiteiten fors toenemen. Dit hangt samen met het coalitieakkoord, waarin extra middelen zijn toegekend voor prioriteiten van het kabinet. Daarvoor zijn tussen SBB en het ministerie van OCW afspraken gemaakt over de uitvoering van het Stagepact (voldoende stages, aanpak van stagediscriminatie en betere begeleiding), versterking van de macrodoelmatigheid en ontwikkeling van het oriëntatieprogramma.

	2020	2021	2022	2023	2024
Beroepspraktijkvorming	39.294	38.089	37.242	39.522	47.229
Kwalificeren en examineren	1.299	1.418	1.480	2.250	2.413
Onderzoek Arbeidsmarkt	1.859	1.926	1.774	2.211	2.193
Ondersteuning samenwerking onderwijs en bedrijfsleven	12.078	14.880	19.436	16.257	19.323
Diplomawaardering en onderwijsvergelijking (IDW)	524	385	385	710	805
Toetsingskamer	827	457	457	602	689
Meld- en expertisepunt	352			500	
Totaal structurele wettelijke taken	**56.233**	**57.155**	**60.774**	**62.052**	**72.652**
Werken aan Uitvoering (WAU)	-	-	191	1.775	3.501
Aanvullende activiteiten		643	672	11.375	7.362
Additionele activiteiten (tlv vrijval bestemmingsfonds)	1.501	364	965	672	
Verschil t.o.v. de 2 wijzigingsbeschikking					761
Totale realisatie op basis van verantwoording	**57.734**	**62.421**	**62.602**	**75.874**	**84.276**

Tabel 6. Uitsplitsing van lasten per taak. Bedragen in euro's x1.000. Informatie afkomstig uit beschikkingen (en wijzigingen) instellingssubsidie ministerie van OCW.

3.4 Personeel

Het aantal medewerkers bij SBB nam toe in de periode 2020-2024. In 2020 waren er nog 672 medewerkers in dienst. In 2024 is dit aantal gestegen naar 740 medewerkers. Dit komt door aanvullende activiteiten vanuit de ministeries van OCW en SZW.

	2020	2021	2022	2023	2024
Totaal aantal medewerkers	672	710	693	742	740
Totaal aantal fte	593	660	622	667	669
Waarvan externen in aantal medewerkers	61	51	119	109	87
Percentage inhuur	9,1%	7,2%	17,2%	14,7%	11,7%
Instroom medewerkers	94	91	88	114	67
Uitstroom medewerkers	36	55	96	67	69
Doorstroom medewerkers	55	58	59	63	?
Verloop (percentage)	?%	9,3%	8,5%	8,7%	?%

Tabel 7. Aantal medewerkers, fte, inhuur, instroom, uitstroom, doorstroom en verloop bij SBB in de periode 2020-2024.

De grote schommelingen in het aantal externe medewerkers vallen op. In 2022 bereikte het aantal externe medewerkers een piek van 119 medewerkers (17% van het totaal). Dit werd veroorzaakt door de tijdelijke opschoning van bpv-gegevens (circa 40 externen) en de inzet van vervanging bij een hoog ziekteverzuim tot 5,2% in de coronaperiode.[27] Ook de krapte op de arbeidsmarkt en de vraag naar specialistische kennis op het gebied van ICT, functioneel beheer en onderwijskundig advies speelden hierbij een rol.

[27] SBB (2023). Jaarverslag 2022.

	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal fte (gemiddeld)	582	632	623	646	672
Personeelskosten (inclusief inhuur)	€ 51.012.000	€ 56.620.000	€ 60.977.000	€ 71.268.000	€ 74.802.000
Inhuur personeel	€ 1.371.000	€ 1.949.000	€ 3.180.000	€ 5.216.000	€ 4.372.000
Personeelskosten per fte	€ 88.000	€ 90.000	€ 98.000	€ 110.000	€ 111.000
Inkopen inhuur en levering (uitbesteed werk)	€ 7.810.000	€ 7.676.000	€ 5.471.000	€ 6.823.000	€ 7.447.000
Percentage kosten voor inhuur personeel [28]	**3%**	**3%**	**5%**	**7%**	**6%**
Percentage kosten voor uitbesteed werk[29]	**13%**	**11,9%**	**8,2%**	**9%**	**9%**
Percentage kosten voor uitbesteed werk én inhuur[30]	**15,61%**	**15%**	**13%**	**15,42%**	**14,37%**

Tabel 8. Uitsplitsing personeelslasten afgerond in duizendtallen.

De personeelskosten per fte zijn in vijf jaar tijd met 27% gestegen. Deze stijging hangt vooral samen met de cao-ontwikkelingen en wijzigingen in het functiehuis.[31] In vergelijking met het gemiddelde van de Rijksdienst heeft SBB hogere personeelslasten per fte. Ter illustratie: de personeelslasten per fte voor SBB zijn in 2024 gemiddeld € 111.312, ten opzichte van € 91.613 personeelslasten per fte bij de Rijksdienst.[32]

Hoewel SBB naar aanleiding van de doelmatigheidsaanbevelingen uit het rapport *Toereikendheid van financiering*[33] wilde sturen op het beperken van inhuur, namen de inhuurkosten in de evaluatieperiode toe, met name tussen 2020 en 2023. De hogere inhuurkosten hangen samen met de krapte op de arbeidsmarkt en een relatief hoog langdurig ziekteverzuim. In de periode 2020-2023 steeg het aandeel inhuurkosten van 3% naar 7% van de totale personeelskosten. Dit blijft ruim binnen de rijksnorm van maximaal 10%.[34] Als het percentage kosten voor uitbesteed werk hierbij op wordt geteld, dan valt SBB niet meer binnen deze norm. Onderdeel van deze kosten waren in 2022 bijvoorbeeld circa 40 externe medewerkers die waren ingehuurd voor de uitvoering van de tijdelijke opschoning bpv-gegevens. De kosten voor uitbesteed werk worden in de jaarverslagen van SBB niet meegerekend bij de personeelskosten.

Sociale veiligheid

Met name in 2023 en 2024 is gewerkt aan het thema (sociale) veiligheid op de werkvloer door het (door)ontwikkelen van een meldingsprocedure, een klokkenluidersregeling, een agressieprotocol en een gedragscode. Daarnaast is het sociaal jaarverslag geactualiseerd, zijn structurele overlegmomenten over psychosociale arbeidsbelasting/veiligheid ingericht en zijn diverse workshops en trainingen opgezet.

SBB beschikt over twee interne vertrouwenspersonen en één externe vertrouwenspersoon. Bij de vertrouwenspersonen kwamen in de evaluatieperiode tussen de 15 en 28 meldingen per jaar binnen. [35] De meeste meldingen kwamen binnen in 2023 tijdens de herstructurering van SBB. Meldingen gingen

[28] Het gaat hier om het percentage inhuur personeel van de totale personeelskosten.
[29] Het gaat hier om het percentage uitbesteed werk van de totale personeelskosten + uitbesteed werk.
[30] Het gaat hier om het percentage uitbesteed werk + inhuur van de totale personeelskosten + uitbesteed werk.
[31] SBB (2021-2025). Jaarverslagen 2020-2024.
[32] Informatie afkomstig uit de interne benchmark doelmatigheid van KWINK groep.
[33] ResearchNed & AEF (2023). Toereikendheid financiering SBB.
[34] Vanaf 2011 geldt als norm voor externe inhuur 10% van de personele uitgaven (motie Roemer).
[35] SBB (2021-2025). Sociale jaarverslagen 2020-2024.

daarbij vooral over gebrekkige communicatie en onduidelijkheid over de verdeling van verantwoordelijkheden. Vanaf 2025 vindt binnen SBB een reorganisatie plaats. In gesprekken wordt aangegeven dat nu vooraf beter is nagedacht over de communicatie en het betrekken van medewerkers door bijvoorbeeld webinars, persoonlijke gesprekken en vragenuren in te richten.

Ziekteverzuim

SBB kende in de periode 2020–2024 een ziekteverzuim tussen de 3,8 en 5,7%. Dit is laag in vergelijking met de bedrijfstak Openbaar bestuur en overheidsdiensten. SBB hanteert zelf voor de KPI 'bedrijfsfitheid' het ziekteverzuimpercentage, met een streefnorm van maximaal 5%. Vanaf 2022 is het verzuimpercentage iets boven die norm. De toename in 2022 hield verband met de coronaperiode.[36] Uit het jaarverslag 2024 blijkt dat vooral het langdurig verzuim (langer dan 43 dagen) toenam en inmiddels 3,1% bedraagt. Eind 2024 voerde bureau Helder een analyse uit van de langdurige verzuimdossiers. Daarbij bleek dat meerdere dossiers onvolledig waren en niet altijd voldeden aan de Wet verbetering poortwachter, wat risico's op loonsancties met zich meebrengt en vraagt om verbetering van het verzuimbeheer.[37] SBB geeft aan in 2025 extra in te zetten op verbeteringen in dossierbeheer en een striktere naleving van de wettelijke richtlijnen.

	2020	2021	2022	2023	2024
SBB	3,8%	3,9%	5,2%	5,3%	5,7%
KPI SBB	5%	5%	5%	5%	5%
Openbaar bestuur en overheidsdiensten	5,1%	5,2%	6,1%	6,0%	6,1%

Tabel 9. Ziekteverzuimpercentages over de periode 2020-2024.

3.5 Sturen op doelmatigheid

Een belangrijke voorwaarde voor doelmatig functioneren is dat organisaties weloverwogen keuzes maken over de inzet van financiële middelen. In de evaluatieperiode heeft SBB haar strategische richting vastgelegd in verschillende documenten, waaronder de meerjarenbeleidsagenda's 2019–2022 en 2023–2027, het strategisch plan 2020–2022, het strategisch huis 2023–2024 en de jaarplannen.

Het ministerie van OCW hanteert verschillende sturingsmechanismen om grip te houden op de taakuitvoering van SBB. Deze lopen uiteen van ex-ante instrumenten, zoals subsidieaanvragen, tot ex-post instrumenten, zoals de subsidieverantwoordingen en voortgangsrapportages. Het contact tussen OCW en SBB vindt daarbij op verschillende niveaus plaats en met verschillende medewerkers. Dat zorgt ervoor dat op uiteenlopende manieren afspraken worden gemaakt over de verantwoording van SBB.

Jaarlijks vindt een subsidieaanvraag van SBB richting het ministerie van OCW plaats. Op basis hiervan verleent OCW een subsidiebeschikking, waarin onder andere de activiteiten, de financiële kaders en de eisen aan verantwoording worden vastgelegd. Gedurende het jaar kunnen aanpassingen plaatsvinden, bijvoorbeeld naar aanleiding van nieuwe politieke prioriteiten, beleidswijzigingen of gewijzigde inzichten over de uitvoering. Deze worden in dat geval via een wijzigingsbeschikking vastgelegd. Aan het eind van de subsidieperiode zorgt SBB voor een subsidieverantwoording, waarin zij rapporteert over de besteding van middelen en de bereikte resultaten ten opzichte van de eerder gemaakte afspraken.

In de praktijk blijkt dat de inzet van andere sturingsmechanismen niet overal op dezelfde wijze gebeurt. Er is geen overkoepelende beleidstheorie door het ministerie van OCW opgesteld waarin systematisch

[36] SBB (2023). Jaarverslag 2022.
[37] SBB (2025). Jaarverslag 2024.

is uitgewerkt op welke doelen en resultaten gestuurd wordt. Ook de indicatoren waarop wordt gestuurd lopen uiteen. In sommige gevallen wordt vooral gekeken naar input en in andere gevallen vooral naar output of resultaten. Daarnaast verschilt de sturingsaanpak per thema. Denk aan afspraken voor specifieke taken die per e-mail tussen beleidsmedewerkers worden gedeeld of documenten waarin afspraken in staan die op directieniveau worden vastgesteld. Het ministerie van OCW geeft zelf aan dat de structuur van de sturing op onderdelen verbeterd kan worden.

Om doelen en prestaties beter meetbaar te maken, stelde de werkorganisatie van SBB eind 2023 een eerste set KPI's op en bood deze aan het Dagelijks en Algemeen Bestuur aan.[38] Sinds januari 2024 werkt SBB met een KPI-dashboard waarin de voortgang per kwartaal wordt gemonitord. Dit instrument is op initiatief van SBB ontwikkeld. SBB en het ministerie van OCW benadrukken het belang van deze ontwikkeling voor gerichtere sturing, maar geven aan dat de KPI's zich nog in een beginfase bevinden en verdere uitwerking vragen. In het jaarplan van 2025 worden de KPI's voor het eerst volledig opgenomen. Hierin benadrukt SBB dat het een groeimodel is, waarin de indicatoren de komende jaren verder worden verfijnd en geoptimaliseerd.[39] Het ministerie van OCW hanteert de KPI's nog niet als sturingsmechanisme.

Onderstaande tabel toont de tien KPI's met bijbehorende taak, toelichting en norm, beschreven door SBB. De mate van uitwerking verschilt: termen als 'voorlopig', 'nog niet vastgesteld' of 'vooralsnog' duiden op verdere ontwikkeling. Daarnaast worden momenteel indicatoren gebruikt die weliswaar goed meetbaar zijn, zoals het aantal contactmomenten (bij KPI 9), maar niet altijd de beste indicatoren zijn om iets te zeggen over de kwaliteit van de bpv. Het aantal contactmomenten ziet toe op de input, terwijl de ontwikkeling in de beoogde outcome, een verbetering van de kwaliteit van de bpv, buiten beschouwing blijft.

[38] SBB (2025). KPI Dashboard PPT.
[39] SBB (2025). Jaarplan 2025.

KPI	Bijbehorende taak	Toelichting	2024
1. Erkennen MBO	Bpv	Het percentage sector-regio-combinaties in balans is, waarbinnen het aantal leerplaatsen en studenten. Er wordt nagegaan bij welk percentage van de erkende leerbedrijven er ook daadwerkelijk een beroepspraktijkovereenkomst (BPVO) is geregistreerd. Als dit benuttingspercentage tussen de 30% en 70% ligt, is het in balans. De norm voor 2025 is 85%.	**83%**
2. Erkennen VMBO	Bpv	Het aantal leerplaatsen afgezet tegen het aantal erkende leerbedrijven met erkenning leerwerktraject VMBO. Norm is 25%. Dit wil zeggen dat iedere leerling kan kiezen uit vier leerbedrijven.	**25%**
3. Erkennen Pro/Vso	Bpv	Het aantal leerplaatsen afgezet tegen het aantal erkende leerbedrijven met kenmerk pro/vso. De (landelijke) norm is 50%. Deze norm is hoger dan binnen het VMBO, omdat binnen pro/vso intensieve ondersteuning bij matching met leerbedrijven aanwezig is.	54%
4. Klantwaardering	Bpv	De wijze van presenteren wordt per 2025 gewijzigd van de voorgestelde NPS (Net promotor score) naar een CSAT (Customer Satisfaction score). We vragen daarbij *'Hoe tevreden ben je over je ervaring met SBB*' uitgedrukt in een score van 1 tot 10. Norm is 7 op een schaal tot 10.	**7,4 onderwijs; 7,4 leer-bedrijven**
5.Diplomawaardering	IDW	De norm is dat 90% van de afgegeven waarderingen binnen de afgesproken doorlooptijd wordt behaald.	**93,8%**
6.Kwalificatiestructuur	Kwalificatie-structuur	Het percentage van de onderhoudsagenda dat binnen de afgesproken tijd gerealiseerd is. De norm is dat jaarlijks de onderhoudsagenda gerealiseerd wordt.	**85%**
7. Bedrijfsvoering	Doelmatigheid	Voor financiële fitheid wordt de mate van uitputting van de begroting gebruikt als indicatie. De realisatie van het resultaat van de begroting mag maximaal 3% afwijken van de oorspronkelijke begroting.	**4%**
		Voor bedrijfsfitheid wordt het ziekteverzuim gebruikt als indicatie. De norm is maximaal 5%.	**5,7%**
8. Informatie-voorziening	Onderzoek	Momenteel door bezoekers op de website te monitoren. Op termijn te koppelen op het aantal tevreden gebruikers en verschillende manieren van gebruik van de cijfers. Dit vergt extra analyse en onderzoek.	n.v.t.
9. Bevorderen kwaliteit van de bpv	Bpv	Aantal contactmomenten met leerbedrijven dat besteed wordt aan kwaliteit, afgezet tegen het aantal contactmomenten voor de basiskwaliteit (erkenningen, uitbreidingen en herbeoordelingen). De norm is minimaal 30%.	Onbekend
10. Samenwerking	Governance	Voorlopig: Hoe ervaren onderwijs en bedrijfsleven de samenwerking binnen SBB?	?

Tabel 10. Overzicht KPI's.

3.6 Bevindingen

De centrale vraag is in hoeverre SBB de beschikbare middelen efficiënt inzet voor een effectieve taakuitvoering.

- In de evaluatieperiode is door SBB een stap gezet richting meer systematische sturing door de introductie van een set kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Deze ontwikkeling geeft een professionaliseringsslag in de bedrijfsvoering weer.
- In de evaluatieperiode namen de lasten toe met 43 procent, tegenover een stijging van de baten met 38 procent. De groei van de lasten is grotendeels het gevolg van hogere personeelskosten, die in 2024 circa 80% van de totale uitgaven vormen. De toename is grotendeels het gevolg van een hogere formatie door aanvullende taken en intensivering van bestaande taken.
- We zijn kritisch op de externe inhuur, die samen met de kosten voor uitbesteed werk, aan de hoge kant is. In de evaluatieperiode schommelt dit tussen de 13% en 16%. Ook is het van belang om scherp te zijn op het verzuimbeheer om te zorgen dat het ziekteverzuim niet verder stijgt (5,7% in 2024).
- Het is bekend dat de beschikbare middelen van SBB verder gaan afnemen met circa 15% vanaf 2026 door het aflopen van tijdelijke middelen. Ook is sprake van een efficiëntietaakstelling bij het ministerie van OCW dat een bezuiniging met zich meebrengt op de apparaatskosten van zbo's.

4. Kwalificatiestructuur

Dit hoofdstuk gaat in op de taakuitvoering van SBB ten aanzien van de kwalificatiestructuur.

4.1 Doelen

Wettelijke taak

Het ontwikkelen en onderhouden van een landelijke kwalificatiestructuur, gericht op de aansluiting tussen het aanbod van beroepsonderwijs en de maatschappelijke behoeften daaraan, is de eerste wettelijke taak van SBB, zoals vastgelegd in de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (art. 1.5.1 a).

De kwalificatiestructuur van het mbo is een landelijk stelsel van kwalificatiedossiers, kwalificaties en keuzedelen die beschrijven wat een student moet kennen en kunnen voor een beroep. Het vormt de basis voor mbo-diploma's en mbo-certificaten. Het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs definiëren gezamenlijk in de sectorkamers de eisen waaraan de beginnende beroepsbeoefenaren moeten voldoen in het licht van ontwikkelingen in de beroepsuitoefening. Mbo-scholen maken op basis van kwalificaties hun onderwijsprogramma's. De structuur is zowel bedoeld als kader voor het initieel mbo-onderwijs als voor om- en bijscholing.

De structuur is opgebouwd uit kwalificatiedossiers met een of meer kwalificaties. Een kwalificatiedossier bevat de volgende onderdelen:

- Het basisdeel bevat de gemeenschappelijke kerntaken, werkprocessen, vakkennis, vaardigheden en gedrag dat de essentie van een *beroepengroep* weergeeft. Ook de generieke onderdelen Nederlands, rekenen, burgerschap en eventueel Engels maken deel uit van het basisdeel.
- Een profieldeel met een samenhangende beschrijving van kerntaken, werkprocessen, vakkennis, vaardigheden en gedrag dat de essentie van een beroep weergeeft.

Binnen een kwalificatie ligt het basis- en profieldeel steeds vast. Daarnaast maken sinds 2016 keuzedelen deel uit van elke beroepsopleiding. De keuzedelen zijn ter 'vrije invulling' aan de student en zijn daarmee te zien als keuzevakken gericht op verdieping of verbreding richting arbeidsmarkt of vervolgonderwijs. Ook kunnen studenten sinds 2016 mbo-certificaten halen, voor beroepsgerichte *onderdelen van kwalificaties* en voor keuzedelen die zelfstandige waarde hebben op de arbeidsmarkt. Dit is vooral aantrekkelijk voor werkenden en werkzoekenden die willen bij- of omscholen en studenten die geen volledig diploma (kunnen) halen.

Doelstellingen

Het ontwikkelen en onderhouden van de landelijke kwalificatiestructuur is een wettelijke taak van SBB. Vanaf 2023 geeft het ministerie met een kaderbrief aan wat het als eigenaar en opdrachtgever van SBB verwacht bij de invulling van haar wettelijke taken, om richting te geven aan de subsidieaanvraag voor het jaar daarop. De kaderbrief 2023 voor de aanvraag 2024 geeft weinig richting voor de taken rondom kwalificatiestructuur, in afwachting van drie toekomstverkenningen en een SBB-advies die dat najaar gaan komen. De kaderbrief voor 2025 geeft wel concrete aandachtspunten. Deze volgen deels uit dat advies, zoals breed geformuleerde kwalificaties, vergelijkbaarheid en inzet op een gebruiksvriendelijke portal kwalificatiestructuur. Beide kaderbrieven vragen SBB om een voorstel te doen voor het beheer van de uitkomsten van het NGF-programma rond skillstaal.

Zelf stelt SBB zich ook doelen via meerjarenbeleidsagenda's. In de Meerjarenbeleidsagenda van 2019-2022 werkt SBB de wettelijke opdracht uit in verschillende doelen. Daarbij wordt eerst kort de onderhoudstaak genoemd, meer aandacht is er voor het ontwikkelen en breder inzetten van de

kwalificatiestructuur. SBB stelt in de Meerjarenbeleidsagenda 2019-2022 te gaan onderzoeken en adviseren hoe de landelijke kwalificatiestructuur ingezet kan worden voor verschillende doelgroepen die elk hun eigen scholingsvraag hebben. Ook wil ze advies uitbrengen over een methodiek om te komen tot het aanwijzen van certificaten.

In de Meerjarenbeleidsagenda van 2023-2027 geeft SBB aan dat de kwalificatiestructuur "*krachtige kenmerken heeft die ook in de toekomst behouden moeten blijven*", anderzijds moet de kwalificatiestructuur "*een beweging kunnen faciliteren van alleen lineair leren (momentopname met diploma) naar dynamisch en gepersonaliseerd leren*". In tegenstelling tot de eerdere Meerjarenbeleidsagenda noemt deze agenda onder de kop - waar willen we naartoe – niet alleen doelen voor de werk- en bestuurlijke organisatie van SBB maar ook voor het bredere onderwijsveld, bedrijfsleven én de overheid en doelen die niet direct over de kwalificatiestructuur zelf gaan, bijvoorbeeld:

- Biedt meer regelruimte voor oriëntatie.
- Zorg voor een duidelijke doorlopende leerlijn van vmbo naar mbo en van mbo naar hbo.
- Onderzoek de mogelijkheden om bij diplomering te differentiëren in niveau.
- Koppel de kwalificatiestructuur aan branchestructuren om de stap van branchediploma of certificaat naar mbo-diploma te faciliteren.
- Harmoniseer de elementen van de kwalificatiestructuur en leg ze vast.
- Verbind formeel, niet-formeel en informeel leren aan de kwalificatiestructuur. [40]

4.2 Uitvoering door SBB

Organisatie SBB

Het team Kwalificatiestructuur binnen de werkorganisatie van SBB faciliteert en begeleidt het proces van het ontwikkelen en onderhouden van kwalificaties. Dit team maakt onderdeel uit van de afdeling Kwalificatiestructuur & Onderwijsvergelijking (K&O), dat bestaat uit drie teams: team Kwalificatiestructuur (KS), team Toetsingskamer en team Onderwijsvergelijking.

In totaal werken bij deze drie teams samen 40 tot 45 fte van de in totaal 672 fte (6,25%). Het budget voor de taak Kwalificeren en examineren bedraagt circa 4% van de SBB-begroting in 2024.

De Toetsingskamer had tot 2015 een eigen wettelijke positie met verantwoording richting de minister. Met de komst van SBB is de Toetsingskamer een onderdeel van SBB geworden, en is SBB verantwoordelijk voor de positionering en uitvoering van de onafhankelijke toetstaak door de Toetsingskamer.

Uitvoering onderhoud kwalificatiestructuur

SBB heeft op basis van de wettelijke vereisten over de loop van de jaren een vaste procedure ontwikkeld voor het ontwikkelen en onderhouden van kwalificaties, keuzedelen en mbo-certificaten. Daarin worden voor de ontwikkeling van kwalificatiedossiers de volgende stappen doorlopen door verschillende organen binnen SBB, waarmee de ontwikkeling zorgvuldig is ingericht.

- SBB ontwikkelt en onderhoudt de kwalificatiestructuur op basis van een meerjarenonderhoudsagenda, waarin de kwalificatiedossiers zijn opgenomen die dat jaar worden geëvalueerd en indien nodig geactualiseerd op verzoek van de sectorkamers. Het bestuur stelt jaarlijks in september de onderhoudsagenda vast.

[40] SBB (2022). Naar een duurzame en optimale aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt. Ambities SBB 2023-2027.

- Vertegenwoordigers van bedrijfsleven en beroepsonderwijs in de sectorkamers doen voorstellen voor onderhoud of ontwikkeling van kwalificaties. Meestal naar aanleiding van ontwikkelingen in de beroepsuitoefening, maar ook wijzigingen in wet- en regelgeving of onderwijsuitvoering kunnen reden zijn om een kwalificatiedossier in onderhoud te nemen.
- Sectorkamers formuleren een opdracht, dragen inhoudsdeskundigen en beroepeninformatie aan en het team KS bereidt een meldformulier voor ingangstoets voor.
- De onafhankelijke Toetsingskamer doet een ingangstoets, waarin ze beoordelen of er voldoende onderbouwing is van de behoefte. Daarnaast kijkt de Toetsingskamer naar de samenhang van de kwalificatiestructuur als geheel, om te bewaken dat er geen overlap is met andere kwalificaties. De criteria hiervoor staan in het door de minister van OCW vastgestelde Toetsingskader kwalificatiestructuur en in diverse uitwerkingen daarvan, zoals beoordelingsinstrumenten en werkinstructies.
- Twee adviseurs van het team KS werken vervolgens samen met een ontwikkelgroep van aangedragen inhoudsdeskundigen vanuit het onderwijs en de sector aan een uitgewerkt nieuw of aangepast dossier. Daarbij bestuderen de adviseurs beroepeninformatie, raadplegen ze de inhoudsdeskundigen en ontwikkelen ze conceptteksten in wisselwerking met de ontwikkelgroep. Dit proces loopt door tot aan de eindtoets.
- De toetsingskamer voert een ingangstoets uit, becommentarieert opvolgende versies in tussentijdse toetsen en doet een eindtoets op het ontwikkelde product.
- De nieuwe of aangepaste kwalificatie wordt na akkoord door de Toetsingskamer inhoudelijk gevalideerd door de sectorkamer. In de bestuursvergadering van september41 legitimeert het bestuur van SBB vervolgens op advies van de sectorkamers de gewijzigde en nieuwe kwalificatiedossiers.
- Vervolgens worden deze ter vaststelling aangeboden aan de minister van OCW en gepubliceerd in de Staatscourant. De vastgestelde dossiers gelden vanaf het daaropvolgende studiejaar, zodat het onderwijs opleidingen kan ontwikkelen of aanpassen en leerbedrijven voor de (ver)nieuw(de)e kwalificaties erkend kunnen worden.
- Daarnaast legitimeert het bestuur op advies van de sectorkamers vier keer per jaar keuzedelen en mbo-certificaten. Deze worden na legitimering eveneens aangeboden ter vaststelling aan de minister van OCW en gaan in per datum, zoals vermeld in publicatie in Staatscourant.
- De verschillende onderdelen van de kwalificatiestructuur worden (ook) gepubliceerd op de portal kwalificatiestructuur.[42]

Uitvoering ontwikkeling kwalificatiestructuur

Naast het onderhoud heeft SBB de wettelijke taak om de structuur te *ontwikkelen.* In oktober 2023 heeft het bestuur van SBB hierover een advies uitgebracht aan de minister van OCW. In het advies constateren onderwijs en bedrijfsleven dat de huidige kwalificatiestructuur voldoende ruimte biedt om mee te bewegen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maar dat de structuur flexibeler gebruikt kan en moet gaan worden. De belangrijkste knelpunten waren:

- Onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden binnen SBB leiden tot impasses.
- Beroepeninformatie is in sommige sectoren beperkt en onvoldoende actueel.
- Intersectorale afstemming is versnipperd; samenwerking moet structureel versterkt worden.
- De structuur wordt als complex en inflexibel ervaren; sluit onvoldoende aan op dynamiek van de arbeidsmarkt.

[41] De onderhoudsagenda is in de regel gericht op vaststelling in oktober. Er is echter nog een tweede moment in april, voor dossiers die op dat moment het volledige proces al hebben doorlopen, deze komen in maart op de agenda van het bestuur.
[42] Beschrijving op basis van website: https://www.s-bb.nl/onderwijs/kwalificatiestructuur, jaarverslag over 2024 SBB, ResearchNed & AEF (2023). Toereikendheid financiering SBB en interviews.

- De vaste vijfjaarlijkse onderhoudscyclus belemmert snelle aanpassing.

Om de ruimte te gebruiken die de kwalificatiestructuur biedt, waren de belangrijkste adviezen:

- De kwalificatiestructuur transparanter en toegankelijker maken, om sectordoorsnijdende ontwikkelingen herkenbaar te kunnen formuleren en terug te kunnen vinden.
- Meer flexibiliteit in het proces van ontwikkelen, aanpassen en implementeren van kwalificaties
- De mogelijkheden voor maatwerk op basis van de kwalificatiestructuur intensiever te gebruiken en te optimaliseren.
- Meer ruimte te creëren voor het waarderen en valideren van verschillende soorten kennis van volwassenen en deze te verbinden aan de kwalificatiestructuur.

In 2024 is door SBB na overleg met het ministerie gewerkt aan de uitwerking van de onderdelen van het advies die SBB zelf kan oppakken[43]. Zo heeft SBB afgelopen jaren het kwalificatieportaal ontwikkeld, waarin de verschillende onderdelen van de kwalificatiestructuur worden gepubliceerd. Dat geeft een compleet en actueel overzicht, maar is meer een naslagwerk dan communicatie-instrument om praktijk te bereiken. Voor de leerbedrijven spelen de adviseurs praktijkleren een belangrijke rol in de communicatie over en implementatie van nieuwe dossiers.

Ook is het datamanagementsysteem aangepast voor de flexibilisering van de kwalificatiestructuur voor CompetentNL (skills). Samen met UWV, TNO en CBS werkte SBB afgelopen jaren aan het landelijke programma Skills. Dit programma beoogt een 'skillstaal' te ontwikkelen, die door zowel onderwijs als bedrijfsleven kan worden gebruikt. Er wordt gekeken hoe benodigde vaardigheden (skills) binnen de kwalificatie- en beroepenstructuur middels deze gemeenschappelijke ‘taal’ aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Hiervoor wordt een grote hoeveelheid aan data binnen SBB én tussen SBB en UWV aan elkaar gekoppeld. Hiermee wordt inzichtelijk in welke beroepen de skills uit een bepaalde opleiding kunnen worden ingezet. Als dit verwantschap duidelijk in kaart wordt gebracht, kan de inzetbaarheid van afgestudeerden concreter worden omschreven. Dit programma werkt inmiddels onder de naam CompetentNL. In 2025 is een basisversie hiervan gepubliceerd (https://competentnl.nl/). Dit is een aanvullende taak die wordt bekostigd door OCW en SZW (zie ook paragraaf 4.3).

Er is gestart met toegankelijker maken van de data over kwalificatiestructuur via aanpassingen aan het portaal kwalificatiestructuur. Voor het harmoniseren (gelijk beschrijven wat gelijk is) van de kwalificatiestructuur is SBB eind 2024 gestart met een test in een aantal onderhoudstrajecten. Ten slotte is breder ingezet op een optimalisatie van de processen kwalificatiestructuur. Na een analyse- en overlegfase is medio 2025 besloten te starten met kleinschalige pilots om nieuwe werkwijzen te testen die na evaluatie in ontwikkeljaar 2026-2027 toegepast kunnen worden.

Tot slot heeft SBB afgelopen jaren gewerkt aan de ontwikkeling van mbo-certificaten en adviseert branches hierover. Een deel van de certificaten is door branches opgenomen in hun branche-specifieke loopbaanpaden.

[43] SBB (2025). Jaarverslag 2024.

4.3 Resultaten, waardering en aandachtspunten

Hieronder geven we een overzicht van directe resultaten van de taakuitvoering rond het onderhouden van de landelijke kwalificatiestructuur. Daarna gaan we in op de ervaren kwaliteit, aandachtspunten en suggesties voor verbetering.

Resultaten onderhoud kwalificatiestructuur

Het onderhoud van de kwalificatiestructuur levert als direct resultaat (output) nieuwe en herziene kwalificaties op, maar ook keuzedelen, cross-overs en mbo-certificaten. Tabel 2 geeft een overzicht van de gerealiseerde producten per jaar.

Eind 2024 omvat de kwalificatiestructuur mbo in totaal 165 kwalificatiedossiers en 439 kwalificaties (jaarverslag 2024). Het totaal aantal kwalificaties en dossiers ligt ongeveer op hetzelfde niveau als direct na invoering van de herziene kwalificatiestructuur in 2016. Onderliggend zijn er zowel nieuwe kwalificaties bijgekomen, als kwalificaties samengevoegd.[44]

Output Team K&E	2020	2021	2022	2023	2024
Kwalificatiedossiers	43	40	33	44	44, waarvan 7 doorgeschoven
Keuzedelen	66	77	77	54	52
Nieuwe mbo-certificaten	42	62	46	30	25
Cross-overs	55	28	*Afbouw*	*Afbouw*	*Afbouw*

Tabel 11. Onderhoud en actualisering producten (bron jaarverslagen SBB).

Op basis van de jaarverslagen van SBB is een algemeen beeld te geven van het aantal opgeleverde producten per jaar. Voor de periode 2020-2024 is het aantal herziene of nieuwe kwalificatiedossiers en keuzedelen vrij stabiel, met uitzondering van 2022. Jaarlijks wordt een vijfde tot een kwart van de dossiers onderhouden. Het onderhoud van een dossier kan klein zijn, met een beperkt aantal aanpassingen, of alleen een wijziging in het verantwoordingsdocument, maar ook complex of veel nieuwe elementen bevatten. Het opstellen van nieuwe dossiers kost doorgaans veel ontwikkeltijd. Het team weet op basis van ervaringskennis de gemiddelde last per jaar naar eigen zeggen goed in te schatten. Het is op basis van de jaarverslagen over deze periode niet mogelijk om per jaar het aantal lichte en zware herzieningen te onderscheiden of per jaar het aantal nieuwe en opgeheven of samengevoegde dossiers.

Daarnaast is er een aantal jaren experimenten gedaan met intersectorale (cross-over) kwalificaties. Deze maakten geen deel uit van de reguliere kwalificatiestructuur. Vanwege het aflopen van het experiment zijn cross-over kwalificaties vanaf 2022 uitgefaseerd: opgeheven, ondergebracht in nieuwe kwalificaties of als elementen bij bestaande dossiers.

In de werklast voor SBB zijn daar de afgelopen jaren certificaten bijgekomen. Het aantal ontwikkelde certificaten neemt in de onderzochte periode eerst toe en daarna af. Er kunnen certificaten worden verbonden aan beroepsgerichte onderdelen van een bestaande kwalificatie of aan een volledig keuzedeel. Ze zijn daarmee in de werkbelasting lichter dan een nieuw dossier.

Keuzedelen kunnen door onderwijsinstellingen indien gewenst zelf ontwikkeld worden. SBB biedt hen tools aan om zelf een keuzedeel te ontwikkelen, maar dat gebeurt in de praktijk volgens SBB nauwelijks. Vaak gaat SBB samen met de aanvragende partijen aan de slag om te komen tot een

[44] Ter illustratie: in 2024 zijn 25 kwalificatiedossiers, samen met 56 kwalificaties die een onderdeel vormen van deze 25 kwalificatiedossiers, door actualisering en clustering komen te vervallen.

keuzedeel. SBB ziet een verschuiving van het nieuw ontwikkelen van keuzedelen naar het onderhoud van bestaande keuzedelen.

Voor de taakuitvoering rondom de kwalificatiestructuur heeft het algemeen bestuur van SBB als norm (KPI) gesteld dat men jaarlijks de onderhoudsagenda wil realiseren, zoals vastgesteld door het bestuur op advies van sectorkamers en werkorganisatie.[45] Deze KPI gaat over de directe uitvoering. In 2024 is deze niet behaald, 85% van de onderhoudsagenda werd gerealiseerd, zeven dossiers zijn dat jaar doorgeschoven, omdat onderwijs en werkveld de nodigde startinformatie (gelegitimeerde beroepeninformatie en voordrachten van inhoudsdeskundigen) niet tijdig aanleverden. Ook in eerdere jaren leidden inhoudelijke en procesmatige complexiteit tot een langere doorlooptijd. Voor die eerdere jaren was er nog geen KPI opgesteld.

Daarnaast zit een (onafhankelijke) toets op de inhoudelijke kwaliteit van alle kwalificatieproducten ingebed in het ontwikkelproces. De Toetsingskamer voert deze uit aan de hand van het wettelijk vastgelegde toetsingskader en de uitwerking daarvan in beoordelingsinstrumenten en werkinstructies.

Resultaten ontwikkeling kwalificatiestructuur

De voornaamste concrete resultaten op het vlak van ontwikkeling zijn de mbo-certificaten en sectorale loopbaanpaden waar SBB aan heeft meegewerkt. Daarnaast zijn de activiteiten zoals hierboven beschreven, het advies over de toekomst van de kwalificatiestructuur en de eerste stappen in de vertaling daarvan naar de eigen praktijk en operatie de resultaten op deze wettelijke taak. De volledige uitwerking zal nog tot en met 2027 lopen. Hierbij speelt afhankelijkheid van anderen (Competent NL, UWV, arbeidsmarkt) mee, complexiteit van vraagstukken, bestuurlijke afstemming en personeelstekort.

Waardering en aandachtspunten

SBB voerde in de onderzochte periode geen gebruikersonderzoeken uit die de waardering of tevredenheid over deze wettelijke taakuitvoering monitort, maar is hier in 2025 wel mee gestart.[46] Om de kwaliteit in beeld te krijgen hebben we gesprekken gevoerd met betrokkenen bij beleidsprocessen en de dagelijkse taakuitvoering binnen en buiten SBB. Daaruit komen een aantal positieve en kritische punten naar voren.

Draagvlak voor kwalificatiestructuur

Gesprekspartners zijn in de breedte tevreden over het construct kwalificatiestructuur, zowel het inhoudelijke functioneren als de betrokkenheid van werkveld en onderwijs in de totstandkoming ervan. Stakeholders zijn positief over de verbindende rol van SBB en het internationaal unieke karakter van deze samenwerking.

De kwalificatiestructuur heeft zich bovendien afgelopen jaren ontwikkeld op het gebied van flexibiliteit en toekomstbestendigheid, door de introductie van keuzedelen (al vanaf 2016) en certificaten. Hiermee wordt beter aangesloten op een meer flexibeler arbeidsmarkt. Ook is de hoop dat de vertaalslag naar skills gaat zorgen voor meer (transparantie in het) leven lang ontwikkelen.

De ontwikkeling en borging van kwalificatiedossiers bij SBB wordt zorgvuldig ingericht, daarmee zijn er stevige waarborgen voor kwaliteit en legitimiteit van de dossiers en kwalificaties. De enige zorgen over de legitimiteit van het proces komen vanuit werknemerszijde. Bij het onderhoudsproces zijn doorgaans wel opleidingsmanagers en werkveldvertegenwoordigers betrokken, maar in mindere mate docenten en praktijkprofessionals. Ook bestuurlijk is het onderwijspersoneel niet vertegenwoordigd in het dagelijks bestuur of de sectorkamers.

[45] SBB (2025). KPI Dashboard PPT.
[46] Het onderhoudsproces kwalificatiedossier bevat wel een evaluatiefase, maar daarin wordt de uitvoerbaarheid en herkenbaarheid van het dossier in respectievelijk onderwijs en bedrijfsleven op dat moment bekeken.

Uitvoering onderhoudstaak in de praktijk

Om de taakuitvoering van SBB rondom de kwalificatiestructuur niet alleen op papier, maar ook in de praktijk te doorgronden, hebben we met betrokkenen gesproken uit het onderwijs en bedrijfsleven bij vijf concrete ontwikkeltrajecten, zowel nieuwe keuzedelen, een certificaat als onderhoud van en opstellen van een nieuwe kwalificatie. In bijlage 2 is een overzicht van het veldwerk te vinden.

Vier van de vijf betrokkenen zijn zeer tevreden over de manier waarop de SBB-ontwikkelaars hen hebben ondersteund bij het opstellen van de producten. Enerzijds gaat het dan om de zorgvuldige en adequate procesbegeleiding en een dienstverlenende houding. Anderzijds om veldkennis en de inhoudelijke vaardigheid om technologische ontwikkelingen en marktvragen te vertalen naar onderwijsbare keuzedelen of kwalificaties. ‘Ze kunnen de woorden goed op papier zetten”, “ze hebben heel goed bewaakt wat de essentiële basiskennis moest zijn en wat verdiepend”.

De meer kritische gesprekspartners vonden dat de kwaliteit van de ontwikkelaars (te) sterk verschilt per persoon en misten inhoudelijke veldkennis bij de ondersteuners. Andere aandachtspunten waren een betere voorbereiding en begeleiding van ontwikkelgroepen. Startsessie voor ontwikkelgroepen met uitleg over procedures, rolverdeling en terminologie vonden afgelopen jaren niet altijd plaats. Ten slotte mist een deel van de gesprekspartners een borging van betrokkenheid van docenten en praktijkprofessionals (in plaats van opleidingsmanagers en branchevertegenwoordigers), waarmee de toepasbaarheid versterkt kan worden.

Betrokkenen zijn doorgaans tevreden over de kwaliteit van de ontwikkelde kwalificaties of keuzedelen. Verder worden alle ontwikkelde producten ook daadwerkelijk gebruikt – door meerdere onderwijsinstellingen en binnen het werkveld.

Knelpunt capaciteit

Het team Kwalificatiestructuur kampte in de onderzochte periode structureel met onderbezetting door aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Door inzet van externe onderwijskundig adviseurs en de prioritering van werkzaamheden kon SBB naar eigen zeggen in 2023 en 2024 toch de beoogde onderhoudsagenda realiseren. Ook is het werk van de ontwikkelaars inmiddels beter (hoger) ingeschaald, wat bijdraagt aan werving en behoud. Maar ook in de kwartaalrapportages van eind 2024 wordt gesignaleerd dat dit probleem nog niet is opgelost. Gesprekspartners geven aan dat in sommige gevallen de kwaliteit van de herzieningstrajecten van dossiers onder deze tekorten heeft geleden.

Gevolg van de onderbezetting en focus op het aanpassen van de kwalificatiestructuur (procesoptimalisatie en vernieuwing van de systemen voor skills) is wel dat de onderhoudsagenda op dit moment gestuurd en beperkt wordt door de beschikbare capaciteit en niet door de arbeidsmarktbehoefte. Ook zien betrokkenen dat het uitvoeringstempo van ontwikkeltaken rond de kwalificatiestructuur - vooral het aanpassen voor LLO en implementatie CompetentNL – achterblijft bij de doelen.

Ontwikkelsnelheid te laag, proces te intensief

Het belangrijkste aandachtpunt in alle gesprekken is de lage ontwikkelsnelheid van het onderhoud aan de kwalificatiedossiers. Waar het mogelijk is om bij urgente ontwikkelingen binnen drie maanden een keuzedeel ontwikkelen, hebben de besproken ontwikkeltrajecten van dossier een tot twee jaar geduurd en ook een herziening eens per vijf jaar is volgens gesprekspartners niet voldoende voor sectoren met snelle arbeidsmarktontwikkelingen. De zorgvuldige en daarmee arbeidsintensieve én langdurige procedures passen niet bij de snelheid van ontwikkelingen en vragen vanuit het werkveld, zeker bij nieuwe thema’s als duurzaamheid en digitalisering. Dit zet de kwaliteit van de structuur als geheel onder druk.

Daarnaast is het proces van onderhoud arbeidsintensief, zowel extern als intern binnen SBB ervaart men het ontwikkel- en onderhoudsproces als doeltreffend, maar niet heel doelmatig. Men vindt dit overigens geen kritiekpunt op de werkorganisatie, het zijn de verschillende toetsingsmomenten en formele stappen die maken dat de procedure als zwaar en traag wordt ervaren. Dat roept de vraag op of het proces vereenvoudigd kan worden. Een eerdere evaluatie van de doelmatigheid concludeerde dat er geen processtappen geschrapt kunnen worden. Ook een vermindering van het aantal toetsmomenten zou de werklast per saldo niet zou verminderen.[47] Bijvoorbeeld de ingangstoets voorkomt dat gestart wordt met het ontwikkelen van producten die uiteindelijk toch niet nodig zijn of 'de eindstreep halen'. Ook in deze evaluatie zien betrokkenen meerwaarde van een onafhankelijke toetsing voor het bewaken van kwaliteit, vergelijkbare terminologie en verbinding en het voorkomen van overlap tussen dossiers.

SBB heeft een aantal zaken opgepakt (zie 3.2). Zo is afgelopen jaren al een tweede tussentijds oplevermoment in april ontstaan, ook is SBB in 2025 gestart met pilots om meer flexibel te werken. Tegelijk worden in deze evaluatie weer verschillende knelpunten benoemd en oplossingsrichtingen aangedragen.

- De processtappen zijn nu serieel, waarbij pas na volledige doorloop en vaststelling scholen onderwijs mogen gaan ontwikkelen en aanbieden. Meer parallelle processen kunnen hier mogelijk versnellen. Ook wordt al langer getwijfeld aan de praktische meerwaarde van wachten tot formele vaststelling en publicatie in de Staatscourant door de minister.
- Er is geen vrije ruimte binnen kwalificaties (naast keuzedelen), dit vergroot de noodzaak voor frequente aanpassingen.
- SBB is vanuit eerder advies gestart met een meer flexibele onderhoudsagenda waarbij de vijf jaar als standaard herzieningstermijn losgelaten wordt. De sectorkamers is al gevraagd om sterker te sturen op de ontwikkelagenda, maar er is nog geen bovensectorale sturing op ontwikkelruimte.
- Netto ligt het aantal kwalificaties en dossiers nog ongeveer op hetzelfde niveau als direct na invoering van de herziene kwalificatiestructuur in 2016, terwijl vermindering wordt beoogd. De afgelopen jaren zijn hierover al veel gesprekken gevoerd in de sectorkamers, wat zowel tot keuzes voor brede als specifieke dossiers heeft geleid. In deze evaluatie zien we vrij consistent verschil van inzicht en voorkeur tussen het onderwijs (brede dossiers) en bedrijfsleven (smalle dossiers). Dat betekent dat de bestuurlijke SBB-organisatie op dit punt vooralsnog verdeeld is.

Een bredere blik op de kwalificatiestructuur

Een bredere blik op effectiviteit kijkt naast de doelmatige uitvoering van taken ook naar het wettelijke construct kwalificatiestructuur zelf. Draagt dat bij aan doelen als een actueel, transparant, responsief en herkenbaar opleidingsaanbod en een goede aansluiting op de arbeidsmarkt? Die vragen zijn in deze evaluatie zijdelings aan bod gekomen, via deskresearch en een deel van de gesprekken.

In het hoger beroepsonderwijs (hbo) zijn hogescholen die dezelfde opleiding aanbieden gezamenlijk verantwoordelijk - in een landelijk opleidingsoverleg (LOO) - voor het opstellen, valideren en het actualiseren van een opleidingsprofiel. Deze profielen beschrijven de verwachte competenties en beroepstaken, en zorgen voor een uniforme standaard voor hbo bacheloropleidingen. Het LOO onderhoudt en actualiseert de profielbeschrijvingen samen met het werkveld, maar het bestuur van de Vereniging Hogescholen stelt de profielbeschrijving vast.48 Alle partijen die we in deze evaluatie hierover spraken, prefereren de gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid van onderwijs en

[47] ResearchNed en AEF (2023). Toereikendheid van financiering SBB.

[48] Zie: https://www.verenigingh ogescholen.nl/kennisbank/verenigingsafspraken-en-procedures/artikelen/procedure-opstellen-landelijk-opleidingsprofiel.

bedrijfsleven zoals die nu in het mbo geldt. Er zijn in het hbo wel afspraken, maar geen routines in het overleg met bedrijfsleven. Wel ziet men dat het ontbreken van een vaststelling door de minister de procedure versnelt.

In de landen om ons heen wordt verschillend omgegaan met het opstellen van mbo (VET) kwalificaties, zowel in de mate van centralisatie als in de betrokken partijen. Een aantal landen heeft ook een centraal model met vastgestelde kwalificaties. Zo kent Frankrijk sinds 2019 een national register of vocational and professional qualifications (RNCP) waar zowel kwalificaties die door de overheid zijn erkend, als sectorale kwalificaties en certificaten die door sociale partners (sectoraal) zijn ontwikkeld in zijn opgenomen. Elf interministeriële adviescommissies (CPC's) ingedeeld naar de belangrijkste economische sectoren, fungeren als overlegplatform voor belanghebbenden bij de ontwikkeling van door de staat erkende kwalificaties. Zij bepalen op basis van de vraag naar vaardigheden op de arbeidsmarkt, welke kwalificaties nodig zijn. In de commissies zitten vertegenwoordigers van werkgevers (zoals grote bedrijven en brancheorganisaties), vakbonden uit de betreffende sectoren, docenten, de overheid en andere deskundigen.[49]

Engeland kent een meer sectoraal model, waarin Sector Skills Councils (SSC's) onafhankelijke, door werkgevers geleide organisaties zijn, die zich richten op het definiëren van de vaardigheidsbehoeften en de vaardigheidsnormen binnen hun sectoren. Nationale Beroepsstandaarden (NOS) zijn ontwikkeld door deze SSC's (en door anderen), in samenwerking met werkgevers en nationale en regionale organisaties, om de competenties te specificeren die op de werkvloer vereist zijn. Hierop zijn kwalificaties gebaseerd, met een algemene inhoud, opbouw in eenheden en studiepunten, leeruitkomsten en beoordelingsnormen. Deze worden ontwikkeld door onafhankelijke examen- en certificeringsorganisaties, in overeenstemming met de wettelijke vereisten van toezichthouders en met input van industrie-experts en andere belanghebbenden.[50]

In het Duitse duale stelsel voor beroepsonderwijs en -opleiding (apprenticeship), de overheersende vorm van initiële beroepsopleiding in Duitsland met 70% praktijkopleiding op de werkplek en 30% beroepsonderwijs op school, formuleren werkgevers en vakbonden gezamenlijk beroepsstandaarden (kwalificaties). In het duale systeem zijn deze uitgewerkt in zogenoemde opleidingsberoepen. Deze vormen de basis voor de praktijkopleiding in bedrijven en worden aangevuld met raamleerplannen uit het schoolse deel van de opleiding. Omdat de vaststelling van opleidingsberoepen een federale bevoegdheid is, worden deze aangeduid als 'door de staat erkende opleidingsberoepen'.[51]

[49] Zie: https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/france-u3.
[50] Zie: https://occupational-maps.skillsengland.education.gov.uk/.
[51] Zie: https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-in-europe/systems/germany-u3.

4.4 Bevindingen

De algemene onderzoeksvragen zijn of SBB de door de wet gestelde doelen realiseert, welke doelen SBB zichzelf heeft gesteld, welke aanpak SBB hanteert voor de realisatie en uitvoering en wat de opbrengsten en effecten zijn. Specifieke vragen ten aanzien van de kwalificatiestructuur zijn:

- Wat is de mate waarin het construct kwalificatiestructuur zorgt voor een doeltreffende aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt?
- Wat is de mate waarin het construct kwalificatiestructuur bijdraagt aan een actueel, transparant, responsief en herkenbaar opleidingsaanbod?
- Wat is de mate waarin de kwaliteit van toetsing, validering en legitimering van kwalificaties gewaarborgd is binnen SBB?
- Wat is de mate waarin de activiteiten van SBB bijdragen aan het bevorderen van LLO?

1. SBB realiseert de wettelijke taak, de uitwerking naar doelen kan beter.

SBB ontwikkelt en onderhoudt de landelijke kwalificatiestructuur en realiseert daarmee een belangrijke wettelijke taak. Dit werkt SBB zelf uit naar meer specifieke doelen via meerjarenbeleidsagenda's. Deze geven voor deze taak echter zeer beperkt richting aan concrete activiteiten van de werkorganisatie – of voor een verantwoording over doelbereik. Ze kunnen richtinggevender worden door een duidelijke koppeling tussen wettelijke taken, doelen en hoe welke activiteiten daaraan gaan bijdragen.

SBB heeft zichzelf daarnaast sinds 2024 voor de uitvoering van de onderhoudstaak ten doel gesteld om de jaarlijkse onderhoudsagenda te realiseren (KPI). Het eerste jaar de realisatie van deze KPI 85%. Deze KPI gaat alleen over de directe uitvoering en niet dekkend voor de bredere set van nagestreefde doelen en wettelijke taken.

Daarnaast geeft het ministerie vanaf 2023 met een kaderbrief aan wat het als eigenaar en opdrachtgever van SBB verwacht van de invulling van de wettelijke taken. In die kaderbrieven lijkt het ministerie zoekend naar een balans tussen inhoudelijke sturing en het delegeren van de regierol op de kwalificatiestructuur aan SBB. Vanuit de wettelijke taken lijkt SBB een uitvoeringsorganisatie met duidelijke taken. In de praktijk verwacht het ministerie van de bestuurlijke organisatie van SBB ook een regierol bij het ontwikkelen van de kwalificatiestructuur. De vraag is echter welke instrumenten SBB heeft om hier een regierol te voeren. Via de bestuurlijke organisatie oefenen mbo-instellingen en het bedrijfsleven direct invloed uit op het werk van SBB. Andersom is het zonder consensus tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven voor SBB niet mogelijk om te adviseren. Ook kan SBB bedrijven en scholen niet tot bepaalde inzet verplichten, dus ook in de uitvoering van taken is SBB afhankelijk van het veld. Op een praktisch niveau zien we bijvoorbeeld afhankelijkheid van SBB-ontwikkelaars van scholen en het werkveld om tijdig startinformatie en inhoudsdeskundigen te leveren voor het op tijd realiseren van het geplande onderhoud van kwalificaties.

2. De activiteiten van SBB dragen bij aan onderhoud en ontwikkeling van de kwalificatiestructuur.

Het onderhoud van kwalificatiedossiers bij SBB is zorgvuldig ingericht. De kwaliteit en legitimiteit van de dossiers en producten is bij de onderzochte steekproef op orde, een belangrijke voorwaarde voor een doeltreffende aansluiting van aanbod van beroepsonderwijs en de maatschappelijke behoeften. Er is extern waardering voor de uitvoering van deze taak door de werkorganisatie van SBB al stond de beschikbare capaciteit en de kwaliteit afgelopen jaren onder druk door structurele personeelstekorten.

De kwalificatiestructuur heeft zich bovendien afgelopen jaren ontwikkeld op het gebied van flexibiliteit en toekomstbestendigheid, door de introductie van keuzedelen en certificaten. Hiermee wordt beter aangesloten op een meer flexibeler arbeidsmarkt.

Een kanttekening wat betreft de legitimiteit is de beperkte betrokkenheid van docenten en praktijkprofessionals in het proces, wat draagvlak en uitvoerbaarheid kan ondermijnen. Ook breder zien we dat onderwijsgevenden in de bestuurlijke organisatie van SBB beperkt vertegenwoordigd zijn.

3. De personele capaciteit beperkt het tempo van onderhoud en ontwikkeling.
De onderbezetting bij team Kwalificatiestructuur heeft geleid tot kwalitatieve en kwantitatieve tekorten. Gevolg is bijvoorbeeld dat de onderhoudsagenda op dit moment beperkt wordt door de beschikbare capaciteit en niet door de arbeidsmarktbehoefte. Daarnaast wordt gesignaleerd dat het SBB niet lukt om het ontwikkelen van de kwalificatiestructuur ten behoeve van LLO op te pakken in het beoogde tempo. Daarmee staat zowel de onderhoud – als ontwikkeltaak onder druk. Het budget voor de taak Kwalificeren en examineren bedraagt circa 4% van de SBB-begroting in 2024. Dat is gering gezien het belang van deze kerntaak voor het hele mbo-bestel.

4. Het belangrijkste aandachtpunt zijn de langdurige en arbeidsintensieve procedures en daarmee lage ontwikkelsnelheid van (nieuwe) kwalificaties.
Bij snelle ontwikkelingen in het werkveld zet dit de kwaliteit en responsiviteit van de kwalificatiestructuur onder druk. Ook draagt het bij aan ondoelmatigheid. De beoordeling van de taakuitvoering van SBB is daarmee ambivalent: enerzijds cruciaal en verbindend in het borgen van zorgvuldigheid en legitimiteit en daarmee het civiel effect van diploma's en certificaten. Anderzijds ook een bron van traagheid door de procesgerichte werkwijze. SBB pakt dit afgelopen periode wel op via bijvoorbeeld een meer flexibele onderhoudsagenda en enkele pilots, maar om dit punt goed te adresseren zijn verdere keuzes nodig van zowel bestuurlijke partners binnen SBB als het ministerie van OCW.

5. Beroepspraktijkvorming

Dit hoofdstuk behandelt de activiteiten van SBB op het terrein van beroepspraktijkvorming (bpv). De inzet van de adviseurs praktijkleren en de erkenningsregeling van leerbedrijven staan hierin centraal.

5.1 Doelen

Wettelijke taken

Drie van de wettelijke taken van SBB raken direct aan bpv:

- Het bevorderen van de kwaliteit van de bpv;[52]
- Het ontwikkelen en vaststellen van kwaliteitscriteria voor bpv-plaatsen en het ten minste een maal per vier jaar beoordelen van bedrijven en organisaties die de bpv verzorgen aan de hand van deze criteria en het openbaar maken van een overzicht van bedrijven en organisaties die voldoen aan deze criteria;[53]
- Het zoveel mogelijk zorg dragen voor de beschikbaarheid van een toereikend aantal bedrijven en organisaties van voldoende kwaliteit die de bpv verzorgen.[54]

SBB heeft richting leerbedrijven zowel een adviesrol heeft om de kwaliteit te bevorderen als een toezichtrol om leerbedrijven te erkennen of erkenning in te trekken. Een dergelijke dubbelrol is ook zichtbaar bij het IBKI in de mobiliteitsbranche alsmede bij het Commissariaat voor de Media.

Doelstellingen

In de meerjarenbeleidsagenda's van 2019-2022 en 2023-2027 stelt SBB doelen vast die een uitwerking zijn van de wettelijke bpv-taken. Dit waren in de periode 2019-2022:

- De kwaliteit van het praktijkleren in de leerbedrijven en de deskundigheid van praktijkopleiders versterken.
- Gebruikmaken van de BBL om leren in de praktijk voor om- en bijscholing en voor werkzoekenden toegankelijk te maken, onder meer via het leerbanenoffensief.
- Verkennen hoe de infrastructuur van kwalificatiedossiers, leerbedrijven en onderwijsinstellingen ingezet kan worden voor maatwerktrajecten voor een brede doelgroep zonder startkwalificatie (werkzoekenden en werkenden).

In de periode 2019-2022 zijn werkenden en werkzoekenden als belangrijke doelgroep aangemerkt. Daarnaast wordt nadrukkelijk ingezet op de kwaliteit van leerbedrijven en praktijkopleiders, en minder expliciet op de kwantiteit. Dit past bij de conjuncturele situatie in 2018, toen er over het algemeen door een krappe arbeidsmarkt over het algemeen nauwelijks gebrek was aan stage- en leerwerkplekken.

In de huidige periode (2023-2027) zijn de ambities:

- De best mogelijke stages voor álle studenten – beter inzichtelijk maken leermogelijkheden en leerbehoeften om tot een betere match en invulling van praktijkleren komen.
- Meer steun voor leerbedrijven en praktijkopleiders
    - Professionalisering via trainingen en hulpmiddelen. Als stageplek niet in orde is, wordt ingegrepen.
    - Erkennen op delen van de kwalificatie, ook na de crisis.

[52] Art 1.5.1, lid c van de Wet educatie en beroepsonderwijs.
[53] Art 1.5.1, lid d van de Wet educatie en beroepsonderwijs. Daarnaast heeft SBB ook de wettelijke taak om leerbedrijven in het vmbo te erkennen, via Art. 2.105.2 van de Wet voortgezet onderwijs 2020.
[54] Art 1.5.1, lid e van de Wet educatie en beroepsonderwijs.

- Organiseren van intensieve samenwerking tussen scholen en leerbedrijven, ook voor werkenden en werkzoekenden.
- Verkennen van nieuwe, innovatieve vormen van bpv. Zoals VR, AI, bpv op het snijvlak van sectoren.

Ook is ingezet op de kwaliteit van leerbedrijven en praktijkopleiders. Na de coronaperiode, toen plotseling veel aandacht ging naar het in stand houden van een voldoende aantal stage- en leerwerkplekken, was in 2022 en 2023 weer sprake van een bijzonder krappe arbeidsmarkt. Werkenden en werkzoekenden zijn in de doelstellingen nog steeds genoemd als doelgroep, zij het minder nadrukkelijk.

Relatie wettelijke taken en doelstellingen

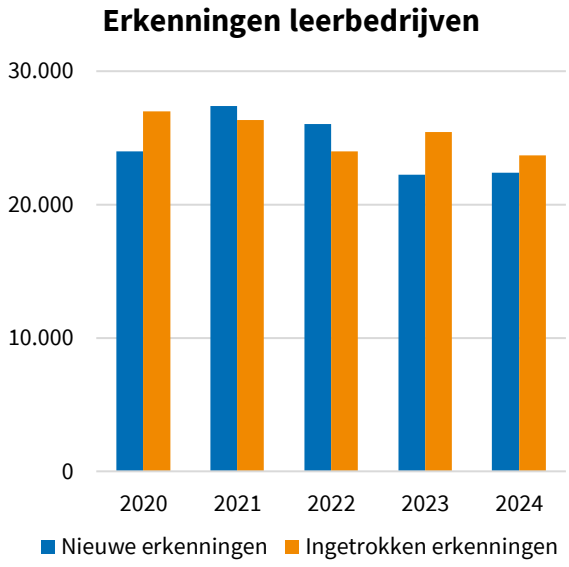
De doelstellingen van SBB zoals geformuleerd in de meerjarenbeleidsagenda's over 2020-2024 raken soms, maar niet altijd direct aan de wettelijke taken. Zo worden werkenden en werkzoekenden in de doelstellingen wel duidelijk benoemd als doelgroep, maar komen zij als doelgroep niet terug in de wettelijke taken.[55]

5.2 Uitvoering door SBB

De belangrijkste activiteiten op het vlak van bpv lijken directer gelinkt aan de wettelijke taken dan aan de doelstellingen uit de meerjarenbeleidsagenda's. Onderstaande lijst somt de belangrijkste activiteiten op bpv-gebied tussen 2020 en 2024 op en geeft per activiteit een toelichting over de uitvoering.[56]

1. Erkenning en intrekken erkenning leerbedrijven

SBB beoordeelt of (potentiële) leerbedrijven voldoen aan de criteria voor het aanbieden van bpv-plaatsen. Onderdeel van de erkenning is een bezoek van een adviseur praktijkleren aan het aspirant leerbedrijf. Het aantal nieuwe erkenningen van leerbedrijven schommelt tussen 2020 en 2024 tussen 22 duizend en 27 duizend. In de afgelopen twee jaar zijn er meer erkenningen ingetrokken dan dat er nieuwe erkenningen bijkwamen. Het intrekken van de erkenning gebeurt meestal omdat een bedrijf in een periode van vier jaar geen beroepspraktijkovereenkomst met een student heeft afgesloten. Dit kan door zowel SBB als het bedrijf plaatsvinden. Daarnaast is een deel van de intrekkingen op basis van de bevindingen van SBB, al dan niet na een klacht of signaal.



Figuur 1. Erkenningen leerbedrijven uit jaarverslagen SBB.

[55] Vanaf 2027 komt hier verandering in, als de wettelijke taken rondom leven lang ontwikkelen ook wettelijk verankerd worden in de SUWI-wetgeving. SBB wordt kernpartner in de herziene arbeidsmarktinfrastructuur.
[56] Deze paragraaf bespreekt de activiteiten die SBB structureel uitvoert. In de evaluatieperiode 2020-2024 was de coronapandemie aanleiding voor het aanvullende project Actieplan stages en leerbanen. Dit project bestond vooral uit een intensivering en versnelling van lopende activiteiten, zoals hieronder besproken.

Adviseurs praktijkleren spelen een sleutelrol ten aanzien van de wettelijke taken met betrekking tot bpv. Zij moeten zorgen voor voldoende bpv-plekken van voldoende kwaliteit, verzorgen het proces rondom erkenning en proberen de kwaliteit van bpv-plekken te bevorderen. Adviseurs praktijkleren zijn georganiseerd naar sector en regio, in totaal in 34 teams van 12 tot 15 fte. Bij een fulltime dienstverband heeft een adviseur een portefeuille van circa 500 bedrijven. Adviseurs praktijkleren zijn verantwoordelijk voor de erkenning, maar ook voor het bevorderen van de kwaliteit bij de bpv bij hun leerbedrijven en fungeren als aanspreekpunt bij vragen over de bpv. Door de verantwoordelijkheid over het grote aantal leerbedrijven is de frequentie van contactmomenten beperkt. Na een erkenningsaanvraag komt het regelmatig voor dat het volgende gesprek vier jaar later is.

Adviseurs praktijkleren hebben geen standplaats, maar werken vanuit huis en in de regio bij de leerbedrijven en scholen. Eens per zes weken komen de teams bijeen voor werkoverleg met elkaar en hun leidinggevende. Ook is structureel overleg gepland in iedere arbeidsmarktregio om de activiteiten van de verschillende sectoren af te stemmen.

De adviseurs voeren verschillende type gesprekken en contactmomenten met leerbedrijven, fysiek en online of telefonisch. De meeste gesprekken vinden plaats in het kader van een erkenningsaanvraag. Daarnaast krijgt ieder bedrijf na vier jaar een beoordeling in het kader van een verlenging van de erkenning. Ten derde spreken adviseurs de praktijkopleiders tussendoor; via kwaliteitsgesprekken, naar aanleiding van het actualiseren van gepubliceerde stageplaatsen of naar aanleiding van een signaal of een klacht vanuit scholen of studenten. Kwaliteitsgesprekken vinden voornamelijk plaats bij de leerbedrijven met een A-dienstverlening, die meerdere studenten per jaar opleiden. Met de meerderheid van de leerbedrijven heeft SBB tussen erkenning en herbeoordeling echter geen kwaliteitsgesprek.

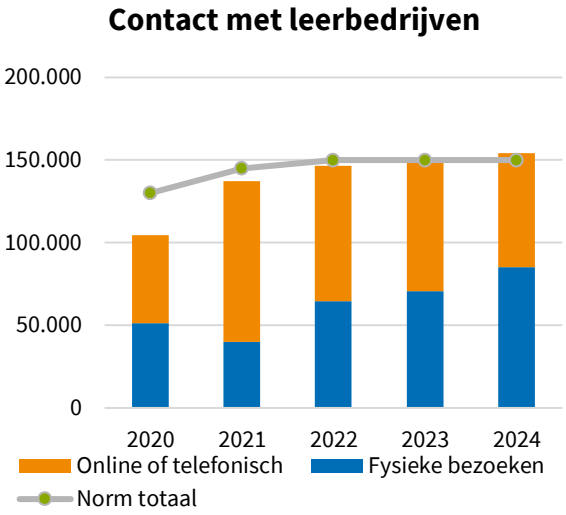
De agenda van adviseurs praktijkleren wordt grotendeels bepaald door de erkenningsaanvragen en de herbeoordelingen. Doordat er prestatieafspraken zijn over de termijn waarop een erkenningsbezoek moet worden afgelegd, krijgen erkenningsgesprekken voorrang, zeker als het bedrijf een student in beeld heeft. Ook de gesprekken in het kader van een herbeoordeling zijn tijdgebonden, en hebben daarom een voorrangsstatus. Los van de erkenningsbezoeken die in de regel fysiek zijn, hebben adviseurs veel ruimte om afspraken online, dan wel fysiek te plannen.

Ieder gesprek gaat gepaard met de nodige administratieve handelingen, vooraf en achteraf. Adviseurs praktijkleren besteden soms veel tijd om je juiste persoon te vinden om een afspraak te plannen. De duur van de afhandeling na een gesprek is afhankelijk van de complexiteit en omvang van het leerbedrijf. Er is bij de adviseurs praktijkleren steeds meer aandacht voor efficiënte verwerking van de gespreksuitkomsten, met behulp van AI-tools, vanuit een vernieuwingstraject ‘Klaar voor de toekomst’ dat inzet op digitalisering.

2. Overige contactmomenten tussen adviseurs praktijkleren van SBB en (potentiële) leerbedrijven

Deze gesprekken dienen voor het beheer van de grote, diverse groep aan leerbedrijven. De gesprekken waren voor de coronaperiode veelal fysiek en soms telefonisch. In de coronaperiode werd op grote schaal overgeschakeld naar online gesprekken. Sinds 2022 zijn de bedrijfsbezoeken weer vaker fysiek, al heeft videobellen definitief een plek ingenomen in de dienstverlening. Naast erkenningsgesprekken naar aanleiding van een erkenningsaanvraag onderscheidt SBB kwaliteitsgesprekken in het kader van het bevorderen van de bpv-kwaliteit. In de praktijk zijn gesprekken in het kader van een herbeoordeling door adviseurs niet altijd helder te onderscheiden van kwaliteitsgesprekken. Daarnaast geven adviseurs praktijkleren soms voorlichting bij bedrijven, bijvoorbeeld over sociale veiligheid op de werkvloer.

In de jaarverslagen rapporteert SBB over diverse outputindicatoren. Zo blijkt dat het totaal aantal contacten (in het kader van erkenning, herbeoordeling én kwaliteitsgesprekken) met leerbedrijven door de jaren heen is toegenomen van iets meer dan 100.000 in het eerste coronajaar 2020 tot iets meer dan 150.000 in 2024. Waar van 2020 tot en met 2023 gesprekken overwegend online of telefonisch waren, is meer dan de helft van de gesprekken in 2024 weer fysiek geweest. De toename houdt verband met de toename in het aantal medewerkers van SBB gedurende deze periode, (mede) als gevolg van het Stagepact en Actieplan leerbanen.



Figuur 2. Contact met leerbedrijven. Data afkomstig uit jaarverslagen SBB.

3. Contactmomenten tussen adviseurs praktijkleren en onderwijsinstellingen

Adviseurs praktijkleren onderhouden contact met de onderwijsinstellingen, meestal in de persoon van de stagecoördinator. Ook deze gesprekken vinden fysiek, dan wel online plaats. De gesprekken hebben het karakter van afstemmingsmomenten, onder andere over stagetekorten, diverse stagevormen en stagemomenten. Relevante inzichten met betrekking tot de opleidingen en stages worden besproken, waardoor zowel de adviseurs praktijkleren en onderwijsinstellingen op de hoogte zijn van actuele ontwikkelingen in de bpv.

Naast de stijging in het aantal contactmomenten met bedrijven is ook het aantal contactmomenten met onderwijsinstellingen toegenomen. In 2020 en 2021 was het door de schoolsluitingen als gevolg van corona nog moeilijk om scholen te bereiken (circa 8 duizend contactmomenten per jaar). In 2024 is het aantal opgelopen naar bijna 13 duizend.

4. Workshops voor beginnende praktijkopleiders

De workshops vinden fysiek en/of online plaats en worden verzorgd door adviseurs praktijkleren. Soms inhouse op basis van een verzoek van een leerbedrijf, soms op basis van open inschrijving. De coronaperiode was voor SBB aanleiding om in hoog tempo online workshops voor praktijkopleiders te ontwikkelen. Met name in 2021 zijn er veel (online) workshops gegeven. In 2022 en 2023 zagen we weer een verschuiving naar workshops op locatie. Hoewel in 2022 en 2023 minder workshops werden gegeven dan in 2021 (respectievelijk 1.898 en 1.838 versus 2.131), is het bereik van de workshops wel toegenomen. In 2024 volgden bijna 17 duizend praktijkopleiders een workshop, in 2021 waren dat er 11,1 duizend.

De effecten van workshops die SBB verzorgt voor (beginnend) praktijkopleiders zijn onbekend. Het is aannemelijk dat deelnemers door deelname aan de trainingen betere begeleiding kunnen bieden aan mbo-studenten, al lijkt het bereik van de trainingen beperkt in verhouding tot het totaal aantal leerbedrijven en mbo-studenten (respectievelijk ruim 250.000 en ruim 475.000).

5. Klachtenregeling en meldpunt stagediscriminatie

Van 2020 tot en met 2024 kwamen er zo'n 3.000 signalen en klachten binnen. Iets minder dan de helft daarvan betreft signalen, waarbij de indiener anoniem wil blijven. Dergelijke meldingen worden niet in behandeling genomen. Er wordt in een dergelijk geval wel opvolging gegeven door een signaal te sturen naar adviseurs praktijkleren of door deze anoniem te bespreken in een regulier kwaliteitsgesprek met een leerbedrijf. Klachten worden in de regel wel in behandeling genomen met hoor en wederhoor. Daarbij bestaat de kans dat de klacht ongegrond wordt bevonden, bijvoorbeeld als (deel van) de schuld

bij de student of ouders zelf ligt. Bij gegrond bevonden klachten kan de erkenning of de kwalificatie bij het leerbedrijf worden ingetrokken of kunnen verbeterafspraken worden gemaakt. Dat gebeurt bij de meerderheid van de gegrond verklaarde klachten.

6. Digitaal ondersteuningsaanbod

Praktijkopleiders kunnen via de mijn-omgeving op de SBB-website allerlei informatie vinden die hen helpt in de begeleiding van studenten. Met Stagemarkt.nl en Leerbanenmarkt.nl beheert SBB de websites waar mbo'ers respectievelijk stages of leerbanen kunnen vinden.

Beoordeling kwaliteit

SBB beoordeelt aspirant leerbedrijven op vier kwaliteitsdimensies: 1) werkzaamheden, 2) vakinhoudelijke begeleiding, 3) persoonlijke begeleiding en 4) veiligheid. Bij de evaluatie na vier jaar komen daar vier kwaliteitsdimensies bij: 5) organisatie leerproces, 6) samenwerking met SBB, 7) studentwaardering en 8) samenwerking met school.

De **werkzaamheden** binnen de bpv en de inhoudelijke aansluiting daarvan bij werkprocessen in het kwalificatiedossier kunnen vrij goed worden beoordeeld in een erkenningsgesprek op locatie. Adviseurs praktijkleren vragen naar het type werkzaamheden dat mbo-studenten kunnen en mogen uitvoeren. Door de combinatie van een fysiek gesprek en het bezoek aan de werkomgeving van de studenten is de adviseur goed in staat om in te schatten of de beoogde leeruitkomsten van de mbo-opleiding op de bpv-plek kunnen worden gerealiseerd. Bovendien bieden de resultaten van praktijkexamens een goede indicator of tijdens de bpv de juiste dingen worden geleerd. Bij tegenvallende resultaten kan de school direct schakelen met het leerbedrijf en/of een melding maken bij SBB.

Een **goede begeleiding**, met name persoonlijke begeleiding, is moeilijker te beoordelen. Weliswaar kan de adviseur praktijkleren de (beoogde) praktijkbegeleider vragen stellen over hoe de begeleiding op de bpv-plek wordt georganiseerd, maar er is geen garantie dat hetgeen verteld wordt overeenkomt met de werkelijkheid. Aangezien de adviseur praktijkleren in veel gevallen pas vier jaar later een bezoek brengt aan het leerbedrijf, is er vaak geen tussentijdse controle of evaluatie. Waar wel tussentijdse kwaliteitsgesprekken worden gevoerd, is het sterk afhankelijk van de insteek van de gesprekken welke effecten verwacht mogen worden. In het veldwerk zijn we zowel uitgebreide verbetercycli tegengekomen als losse kwaliteitsgesprekken zonder opvolging. Soms hadden de gesprekken meer het karakter van een administratieve controle waarin gekeken werd of de administratie van praktijkbegeleiders en aangemelde opleidingen nog aansloot op de werkelijkheid. Daarnaast controleerden adviseurs praktijkleren of er wijzigingen zijn geweest in de fysieke werklocatie die invloed hebben op de fysieke veiligheid.

SBB biedt workshops aan voor praktijkopleiders, met als doel de begeleiding te verbeteren. De effectiviteit van de trainingen is onbekend. Verder zijn adviseurs praktijkleren afhankelijk van de meldingsbereidheid bij studenten en scholen ten aanzien van incidenten. Als de begeleiding van studenten op de werkvloer te wensen overlaat, dan heeft SBB hier doorgaans onvoldoende zicht op.

Hetzelfde geldt voor een **sociaal veilige leeromgeving**. Adviseurs praktijkleren checken de wettelijke eisen en vragen hier wel op door, maar moeten vertrouwen op het woord van de praktijkopleider bij het inschatten van de kwaliteit op dit vlak. Van deze beperking zijn de meeste adviseurs zich bewust. Ze proberen dit op te vangen door in de gesprekken met praktijkopleiders extra in te zetten op bewustwording van het belang van goede begeleiding. In het geval van signalen of klachten vanuit studenten of scholen is het vaak ingewikkeld om voldoende grond te hebben op basis van waarvan intrekking van een erkenning gerechtvaardigd is.

Adviseurs praktijkleren zijn met het fysieke bezoek aan het leerbedrijf bij aanvang van de erkenning over het algemeen wel goed in staat om de **fysieke veiligheid** te beoordelen. Indien de leeromgeving

aan verandering onderhevig is of zoals in de bouw verschilt van project tot project, lukt het niet altijd goed om de fysieke veiligheid van de leeromgeving goed te beoordelen. Het komt voor dat adviseurs praktijkleren worden uitgenodigd op kantoor, niet de locatie waar de bpv uiteindelijk plaatsvindt.

Beeld van studenten incompleet

Bij een herbeoordeling van een leerbedrijf wordt ook studentwaardering besproken. In de praktijk gebeurt dit door met het leerbedrijf te bespreken of er ook evaluatiegesprekken tussen de student en het leerbedrijf plaatsvinden. De bpv wordt wel geëvalueerd tussen studenten en de school, maar de uitkomst hiervan bereikt SBB niet.

Systematisch verzamelde informatie over hoe studenten de stage hebben ervaren zou een waardevolle toevoeging zijn bij het monitoren van kwaliteit. Het oordeel van studenten wordt nu echter nog niet gebruikt. De adviseur praktijkleren schakelt met de school en het leerbedrijf, maar niet of nauwelijks met studenten. De bpv-monitor dient om studenten te vragen naar ervaringen rond de stage of leerplek, maar de wijze waarop dit nu georganiseerd is, levert een onbetrouwbaar en onvolledig beeld op. Doordat de meeste studenten nog niet direct bevraagd worden, is SBB afhankelijk van de medewerking van praktijkopleiders bij het invullen van de bpv-monitor vragenlijst.[57] SBB kan die medewerking niet afdwingen. Door de werkwijze bij de bpv-monitor is de respons zowel in aantal beperkt als selectief, aangezien de vragenlijst alleen studenten bereikt die het krijgen doorgestuurd van de praktijkopleider. De kans is groot dat studenten die een slechte samenwerking met de praktijkopleider achter de rug hebben, niet worden uitgenodigd voor de vragenlijst. Mede hierdoor laat de respons op de bpv-monitor flink te wensen over, zeker in verhouding tot de JOB-monitor waarbij mbo-studenten direct bevraagd worden over onder andere de stage.

Een ander kanaal waar studenten hun mening kunnen geven is het klachtenloket. De student meldt klachten bij de school en de school zet deze meldingen of signalen door naar SBB. Hoewel naar aanleiding van deze procedure regelmatig erkenningen worden ingetrokken, is het klachtenloket niet geschikt om een algemeen beeld van de kwaliteit van bpv uit af te leiden omdat de informatie hieruit veelal voortkomt uit extreme situaties of misstanden.

Aandacht voor doelmatigheid

Adviseurs praktijkleren hebben veel vrijheid om te kiezen in welke vorm de andere type gesprekken dan erkenningsgesprekken plaatsvinden: online of op locatie. SBB heeft na de coronaperiode een richtlijn opgesteld, met ongeveer 60 procent gesprekken online en 40 procent fysiek. Hier wordt echter niet actief op gestuurd. In de praktijk zijn er dan ook verschillen tussen adviseurs in de keuzes die ze maken. De ene adviseur schat de meerwaarde van fysieke gesprekken zodanig in dat hij/zij kwaliteitsgesprekken ook overwegend fysiek plant, terwijl de andere adviseur meer vanuit huis werkt. Met meer online gesprekken kan reistijd worden beperkt, waardoor meer gesprekken op een dag gepland kunnen worden. Dit kan doelmatigheidswinst betekenen. Belangrijk om hierbij op te merken is dat hieraan ook een grens zit. Fysieke gesprekken zullen in enige mate nodig blijven om de werkzaamheden van adviseurs goed uit te kunnen blijven voeren, en te veel video-overleg is een risico voor het werkplezier van medewerkers.

Winst is er ook te behalen in de keuze aan welke leerbedrijven het meeste tijd wordt besteed. Volgens de Wet educatie en beroepsonderwijs is SBB verplicht alle aanvragen van leerbedrijven te beoordelen. Elke aanvraag gaat daardoor gepaard met een minimale belasting. Maar de procedure met een

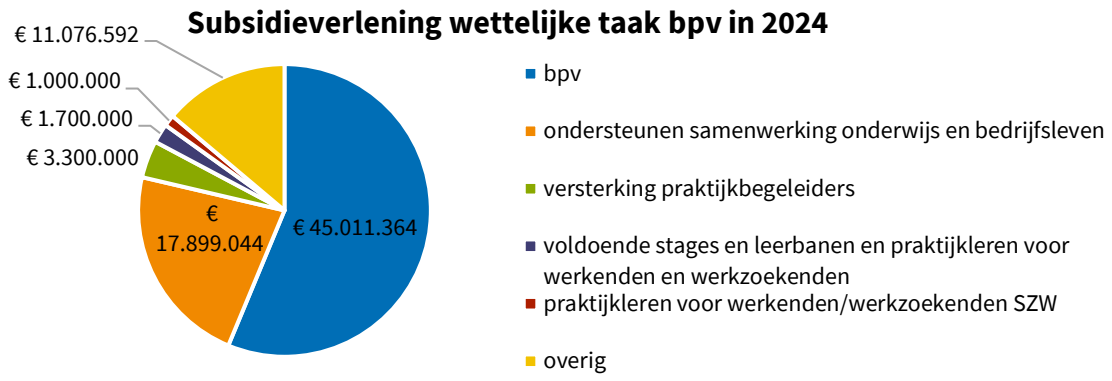
[57] SBB biedt scholen sinds 2025 de mogelijkheid tot directe studentbevraging. Daarvoor levert de school zelf studentgegevens aan bij SBB, waarna SBB de uitnodiging voor de enquête zonder tussenkomst van de praktijkopleider naar de student stuurt. Het aanleveren van studentgegevens bij SBB moet veilig en geautomatiseerd gebeuren. Het is een proces dat bij scholen nog om de nodige (ICT-)aanpassingen vraagt. Enkele scholen maken inmiddels gebruik van directe studentbevraging en tien scholen zijn in voorbereiden de fase om op deze werkwijze over te stappen. Het gros van de scholen werkt echter nog op de 'oude' werkwijze via de praktijkopleider.

erkenningsgesprek op locatie zorgt er soms ook voor dat die belasting soms onnodig hoog is. Regelmatig vinden erkenningsgesprekken plaats waar op voorhand al nagenoeg vaststaat dat er erkenning gaat komen. SBB kan niet aangeven hoeveel bedrijven uiteindelijk naar aanleiding van een erkenningsgesprek op locatie geen erkenning krijgen. Aan de andere kant ontbreekt er de nodige structurele informatie over hoe studenten de kwaliteit van de bpv ervaren op het niveau van het leerbedrijf. SBB is hierin afhankelijk van het contact met scholen en de mate waarin zij signalen bij studenten opvangen en vervolgens doorzetten. Risicogericht toezicht is hierdoor beperkt mogelijk. Als ervaringen van álle studenten bij álle leerbedrijven inzichtelijk worden, bijvoorbeeld via de bpv-monitor, dan opent dat mogelijkheden om kwaliteitsgesprekken met name daar te voeren waar dit het meeste nodig is. Met dezelfde middelen en tijd kan daardoor een hogere kwaliteit van bpv bereikt worden.

Ten slotte maken administratieve taken een aanzienlijk deel uit van de tijd van adviseurs praktijkleren. Na ieder gesprek moeten de afspraken worden vastgelegd in de interne systemen van SBB. Positief is dat enkele adviseurs bij de verslaglegging inmiddels gebruik maken van AI-hulpmiddelen, gefaciliteerd met het traject Klaar voor de toekomst. Dit bespaart de nodige tijd. Tegelijkertijd werkt nog niet iedereen hiermee, waardoor ook op dit vlak nog winst te behalen is.

Financiering activiteiten bpv

Uit de beschikkingen van de instellingssubsidie van 2024 blijkt dat een groot deel van subsidie bedoeld is voor bpv of bpv-gerelateerde zaken. Afgerond was 86 procent van de subsidie hiervoor bedoeld. Meer dan de helft (56 procent) was direct bedoeld voor bpv. Het belang van de bpv wordt ook onderstreept in de personeelsverdeling. Eind 2024 bestond de afdeling Buitendienst & Praktijkleren uit 442 fte, ongeveer twee derde van het totaal aan fte in dienst bij SBB. Samen beheren zij een pool van ruim 250.000 leerbedrijven waar bpv gevolgd wordt.



Figuur 3. Beschikking instellingssubsidie bpv SBB 2024 vanuit het ministerie van OCW.[58]

[58] Voor eerdere jaren is een dergelijke uitsplitsing op basis van de beschikkingen niet beschikbaar.

5.3 Resultaten en effecten

Sinds januari 2024 werkt SBB met een KPI-dashboard. Er zijn vijf KPI's die gaan over de kwaliteit en kwantiteit van de bpv.

KPI	Toelichting	2024
1. Erkennen MBO	Het percentage sector-regio-combinaties in balans is, waarbinnen het aantal leerplaatsen en studenten. Er wordt nagegaan bij welk percentage van de erkende leerbedrijven er ook daadwerkelijk een beroepspraktijkovereenkomst (BPVO) is geregistreerd. Als dit benuttingspercentage tussen de 30% en 70% ligt, is het in balans. De norm voor 2025 is 85%.	83%
2. Erkennen VMBO	Het aantal leerplaatsen afgezet tegen het aantal erkende leerbedrijven met erkenning leerwerktraject VMBO. Norm is 25%. Dit wil zeggen dat iedere leerling kan kiezen uit vier leerbedrijven.	25%
3. Erkennen Pro/Vso	Het aantal leerplaatsen afgezet tegen het aantal erkende leerbedrijven met kenmerk pro/vso. De (landelijke) norm is 50%. Deze norm is hoger dan binnen het VMBO, omdat binnen pro/vso intensieve ondersteuning bij matching met leerbedrijven aanwezig is.	54%
4. Klantwaardering	De wijze van presenteren wordt per 2025 gewijzigd van de voorgestelde NPS (Net promotor score) naar een CSAT (Customer Satisfaction score). We vragen daarbij *'Hoe tevreden ben je over je ervaring met SBB*' uitgedrukt in een score van 1 tot 10. Norm is 7 op een schaal tot 10.	7,4 (onderwijs) 7,4 (leer-bedrijven)
9. Bevorderen kwaliteit van de bpv	Aantal contactmomenten met leerbedrijven dat besteed wordt aan kwaliteit, afgezet tegen het aantal contactmomenten voor de basiskwaliteit (erkenningen, uitbreidingen en herbeoordelingen). De norm is minimaal 30%.	Onbekend

Tabel 12. KPI's voor bpv.

Resultaten impactmetingen, stagetekorten en bpv-monitor

Naast de KPI's zijn er nog meer bronnen en indicatoren die inzicht bieden in de resultaten en effecten van de bpv-dienstverlening door SBB, zoals uitsplitsingen in de impactmetingen, stagetekorten en de bpv-monitor.

Uit impactmetingen in 2024 onder leerbedrijven blijkt dat met name de dienstverlening rondom de erkenning hoog gewaardeerd wordt. De adviseur is het eerste contactpunt voor leerbedrijven die met vragen over de erkenning zitten en wordt vaker geraadpleegd dan de website of de servicedesk. Het grootste verbeterpotentieel volgens leerbedrijven zit in de aansluiting tussen de inhoud van de opleiding en de werkpraktijk en de mate waarin de onderwijsinstelling langskomt bij de leerbedrijven. Voor het bevorderen van beide aspecten ligt de opdracht (ook) bij het onderwijs. Volgens het onderwijs ligt de grootste uitdaging in relatie tot SBB bij het vinden van passende stages voor studenten die extra begeleiding nodig hebben (46 procent). Daarnaast wordt door respondenten in het onderwijs aangegeven dat de data van leerbedrijven op Stagemarkt niet correct of onvolledig is (45 procent) en dat men een stagetekort ervaart (33 procent).

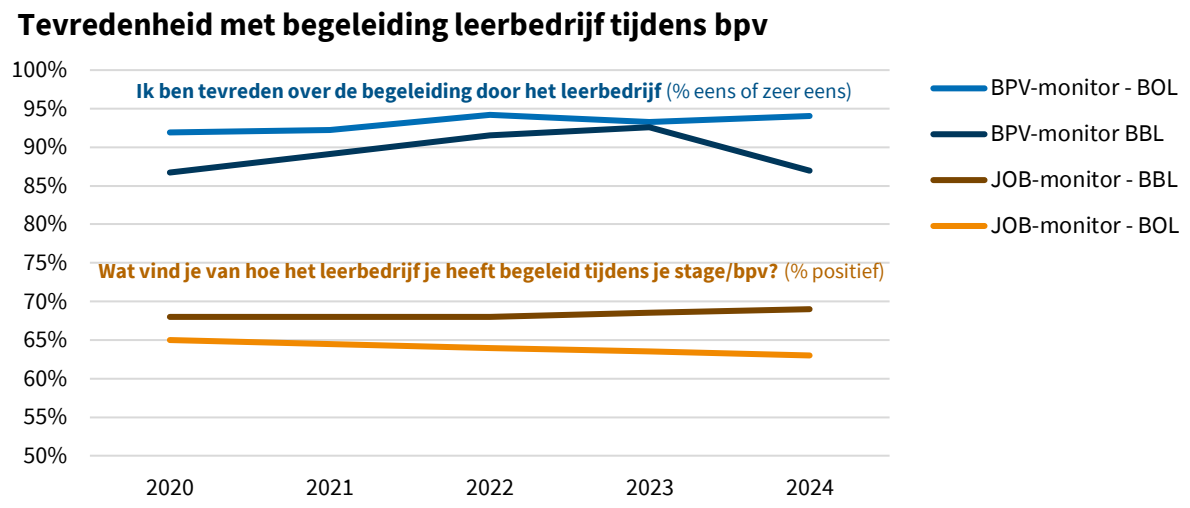
Ten aanzien van stagetekorten houdt SBB ook een indicator bij. De stagetekorten lagen in 2025 tot november stabiel tussen 3.100 en 3.500 plekken, een stuk lager dan tekorten in de coronaperiode. In juli 2020 werd het hoogste aantal absolute tekorten gemeten, met in totaal een tekort van 22.803 stageplekken en leerbanen, gevolgd door een piek van 22.678 tekorten eind januari 2021. Door de inspanningen van SBB, het onderwijs en het bedrijfsleven is de indicator naar het huidige lage niveau gegroeid.[59] Kritiek op de indicator is er ook. Vanuit het onderwijs wordt ervaren dat opleidingen op voorhand al niet worden aangeboden als er te weinig bpv-plaatsen zijn.[60] Daarnaast zijn er opleidingen waar studenten ten zeerste wordt afgeraden om te starten met de opleidingen als ze vooraf nog geen stageplek hebben gevonden. Tot slot proberen onderwijsinstellingen al veel, zoals rondbellen bij

[59] ResearchNed (2022). Evaluatie SBB Actieplan Stages en Leerbanen.
[60] Dit is geen probleem als de opleiding geen gunstig arbeidsmarktperspectief biedt (niet macrodoelmatig is), maar wel als de opleiding in principe een gunstig arbeidsmarktperspectief biedt, maar er te weinig bpv-plekken zijn.

leerbedrijven, voordat een tekort daadwerkelijk wordt gemeld. Dergelijke ontwikkelingen zijn niet terug te zien in het cijfers.

De tevredenheid over de bpv bij studenten en praktijkopleiders wordt gemeten in de bpv-monitor. De tevredenheid over de periode 2020-2024 is consistent hoog. Door uitdagingen in het bereiken van een goede respons zijn de oordelen over de bpv vooralsnog niet opgenomen als KPI. Onder praktijkopleiders is de respons teruggelopen van 19 procent in 2020 naar 14 procent in 2024 en onder studenten van 39 procent in 2020 naar 27 procent in 2024. Bovendien zijn er twijfels over representativiteit. Het grootste gedeelte van de studenten wordt bevraagd via het leerbedrijf, terwijl leerbedrijven niet altijd belang hebben bij het doorzetten van de enquête. Mbo-instellingen ontvangen namelijk de (gemiddelde) tevredenheid over specifieke leerbedrijven, om hun bpv-beleid op af te stemmen. Als de bpv-periode niet naar tevredenheid verliep, is het er bedrijven niet altijd aan gelegen de enquête door te zetten naar de student.

Het gevolg is dat de bpv-monitor mogelijk een te positief beeld schetst van de tevredenheid over de bpv. Aanwijzingen hiervoor vinden we als we de tevredenheid over de begeleiding door het leerbedrijf vergelijken met eenzelfde type vraag uit de JOB-monitor.[61] Hoewel de twee stellingen niet 1-op-1 vergelijkbaar zijn, is het beeld dat verkregen wordt op basis van de bpv-monitor duidelijk positiever dan het beeld dat verkregen wordt op basis van de JOB-monitor. Bovendien is de trendlijn bij de grootste groep – BOL-studenten – anders. Op grond van de bpv-monitor is de tevredenheid met de begeleiding toegenomen. Op grond van de JOB-monitor is eerder het tegenovergestelde aan de hand, al zijn de verschillen klein.



Figuur 4. Bpv-monitor en JOB-monitor.

[61] De JOB-monitor wordt elke 2 jaar uitgezet onder een steekproef van mbo-studenten en bevat ook vragen over de bpv. De respons in 2024 was 209.289. Ter vergelijking: de respons op de bpv-monitor was in 2024 3.419.

5.4 Bevindingen

De algemene onderzoeksvragen zijn of SBB de door de wet gestelde doelen realiseert, welke doelen SBB zichzelf heeft gesteld, welke aanpak SBB hanteert voor de realisatie en uitvoering en wat de opbrengsten en effecten zijn. Specifieke vragen ten aanzien van de beroepspraktijkvorming zijn:

- Wat is de mate waarin de inzet van adviseurs praktijkleren en de erkenningsregeling leerbedrijven bijdraagt aan de kwaliteit van de bpv en goede stagebegeleiding?
- Wat is de mate waarin de andere instrumenten die SBB inzet bijdragen aan de kwaliteit van de bpv en goede stagebegeleiding?
- Wat is de mate waarin SBB in staat is te anticiperen op veranderingen in beschikbaarheid van stageplekken?

1. SBB voldoet aan de wettelijke taak om kwaliteitscriteria voor bpv-plaatsen te ontwikkelen en vast te stellen. SBB toetst op basis van de kwaliteitscriteria de bpv-plaatsen.

SBB stelt kwaliteitscriteria vast voor bpv-plaatsen en het lukt SBB om bedrijven eens per vier jaar te beoordelen en een overzicht te presenteren van erkende leerbedrijven. Uit impactmetingen blijkt bovendien dat dit gepaard gaat met een grote tevredenheid van praktijkopleiders over de samenwerking met SBB, specifiek rond de erkenning. Met de kwaliteitskaart, die beschrijft waaraan leerbedrijven te dienen voldoen, hanteert SBB een uniform instrument voor het beoordelen van leerbedrijven. Het instrument kan echter niet volledig voorkomen dat subjectiviteit een rol speelt in de beoordeling van leerbedrijven, zoals ook al geconstateerd in de evaluatie van de erkenningstaak uit 2020.

2. SBB heeft vastgesteld waaraan een kwalitatief goede bpv-plek moet voldoen, maar er ontbreekt een vaste, meetbare definitie van kwaliteit. De werkwijze van SBB zorgt ervoor dat de meeste bedrijven die niet in staat zijn goede bpv-plekken aan te bieden, ook geen erkenning krijgen. De grip op kwaliteit van de bpv is verder gelimiteerd.

Het bevorderen van de kwaliteit van de bpv is een belangrijke taak van SBB. SBB heeft een werkwijze ontwikkeld waarbij adviseurs praktijkleren zicht houden op de kwaliteit van de bpv. Dat doen ze onder andere door middel van erkenning van leerbedrijven, het bezoeken van leerbedrijven en afstemming met scholen. Voor de erkenningsbezoeken en herbeoordelingen bij leerbedrijven geldt een vast protocol. Daarnaast verzorgen ze workshops, geven ze voorlichting en bieden ze digitale hulpmiddelen zoals leaflets, tipkaarten en e-learnings aan.

Een bemoeilijkende factor is dat een vaste en meetbare definitie van kwaliteit ontbreekt. SBB stuurt sinds 2024 met KPI's op input door te focussen op klantwaardering en het aantal kwaliteitsgesprekken, maar heeft beperkt actuele informatie over de kwaliteit van bpv. Informatie over de dienstverlening is hiermee beter beschikbaar dan informatie over de uitvoering van de wettelijke taken.

SBB heeft ideeën over wat een goede bpv-plek zou moeten hebben, die uitgewerkt zijn in kwaliteitsdimensies. Adviseurs praktijkleren zijn afhankelijk van signalen die duiden op een goede of slechte staat en ontwikkeling aangaande deze aspecten. De mate waarin met de huidige werkwijze signalen over kwaliteit kunnen worden opgepikt, verschilt per kwaliteitsaspect, maar ook per adviseur praktijkleren.

Zo zijn de inhoudelijke werkzaamheden en de fysieke veiligheid redelijk goed waar te nemen, maar is een goede begeleiding en een sociaal veilige leeromgeving lastiger vast te stellen. SBB besteedt hier wel aandacht aan door adviseurs tools aan te bieden zoals de kwaliteitskaart, criteria voor het profiel van een praktijkopleider (vastgesteld in de erkenningsregeling) en hulpvragen. Feit blijft dat SBB afhankelijk blijft van het subjectieve oordeel van adviseurs praktijkleren op deze onderdelen, waarbij de grondigheid en mate van doorvragen bij adviseurs mede de kwaliteit van een oordeel bepaalt. Daar

komt bij dat SBB beginnend praktijkopleiders trainingen aanbiedt. De effectiviteit hiervan op de kwaliteit van praktijkbegeleiding is niet vast te stellen.

Studenten vormen een belangrijke bron van informatie over kwaliteit, maar de mening van studenten is bij SBB nog onvoldoende systematisch in beeld. SBB is bij de klachtenprocedure afhankelijk van de mate waarin studenten bereid zijn om melding te doen. De bpv-monitor biedt door de beperkte en niet-representatieve respons van studenten geen basis voor een compleet beeld van de bpv-kwaliteit op het niveau van leerbedrijven. SBB werkt aan directe bevraging van studenten, wat een substantiële verbetering zou betekenen. Tot nu toe vindt dit echter nog op betrekkelijk kleine schaal plaats, waardoor het oordeel van studenten voorlopig nog niet gebruikt kan worden om de kwaliteit van bpv te meten en vervolgens te bevorderen.

3. SBB draagt zorg voor een toereikend aantal leerbedrijven van voldoende kwaliteit waar bpv gevolgd kan worden. Hiermee voldoet SBB aan haar wettelijke taak.

Geholpen door de gunstige economische situatie lukt het SBB in het algemeen om voldoende leerbedrijven te vinden. In enkele tekortsectoren slaagt SBB daar minder goed in.

De erkenningsregeling, inclusief het bezoek van de adviseur praktijkleren, zorgt ervoor dat de kans groot is dat erkende leerbedrijven minimaal voldoen aan een ondergrens van wat er van een leerbedrijf mag worden verlangd ten aanzien van kwaliteit van de bpv. Tegelijkertijd kan niet uitgesloten worden dat ook bedrijven erkend worden die in de praktijk onvoldoende in staat zijn om kwalitatief goede bpv te verzorgen. Bij elkaar genomen is aannemelijk dat erkende leerbedrijven doorgaans van voldoende kwaliteit zijn, uitzonderingen buiten beschouwing gelaten.

SBB heeft in de coronaperiode blijk gegeven relatief snel te kunnen reageren op een plotselinge verminderde beschikbaarheid van stageplekken, zo blijkt ook uit de evaluatie van het Actieplan stages en leerbanen door ResearchNed. Met behulp van extra inspanningen en creatieve oplossingen zijn veel studenten ondanks de precaire situatie aan een stage geholpen, stagetekorten zijn hiermee vrij snel gedaald naar het niveau van voor corona. De ervaringen uit deze periode maken het aannemelijk dat SBB in de toekomst kan anticiperen op snelle veranderingen in de beschikbaarheid van bpv-plekken.

4. Bpv-doelstellingen van SBB zijn niet specifiek of ambitieus geformuleerd.

Hierdoor kan weliswaar de conclusie getrokken worden dat grotendeels aan de doelstellingen is voldaan, maar is die conclusie tegelijkertijd niet veelzeggend. De doelstellingen over de periode 2020-2024 zoals geformuleerd in de meerjarenbeleidsagenda's raken bovendien niet altijd direct aan de wettelijke taken.

In het algemeen is er bij SBB geen aanpak om consistent te rapporteren over het bewaken en realiseren van de in de meerjarenbeleidsagenda's geformuleerde doelen. De werkorganisatie stelt een jaarplan op, volgt via kwartaalrapportages de voortgang en rapporteert daarover in het jaarverslag. De informatie uit kwartaalrapportages en het jaarverslag bieden een beeld van de ontwikkeling van de organisatie maar raken vaak niet direct aan de doelstellingen uit de meerjarenbeleidsagenda's, mede doordat die doelstellingen niet specifiek zijn geformuleerd. De KPI's zien vooral toe op inputindicatoren en hebben geen zeggingskracht over de kwaliteit in relatie tot de doelstellingen en wettelijke taken.

5. SBB kan de doelmatige uitvoering van bpv verbeteren.

Drie van de wettelijke taken van SBB raken direct aan bpv. Het is daarom logisch dat veel middelen naar deze taak en de buitendienst gaan. Op zoek naar doelmatigheidswinsten met betrekking tot bpv-taken ligt het daarom voor de hand om in eerste instantie naar de werkzaamheden van de buitendienst te kijken. In het kader van voorgenomen bezuinigingen wordt in 2025 ook bezien hoe de werkzaamheden van de buitendiensten efficiënter ingericht kunnen worden.

Doordat er gestuurd wordt op de maximale periode tussen een aanvraag voor een erkenning door een leerbedrijf en het erkenningsbezoek van de adviseur praktijkleren, is het afleggen van het erkenningsbezoek door de adviseur prioriteit. Erkenningsaanvragen zijn daarom belangrijk in het bepalen van de agenda van adviseurs. De erkenningsbezoeken zijn fysiek. Dat biedt een aantal voordelen, zoals het kunnen taxeren van de fysieke leeromgeving en het fysiek kunnen spreken van de praktijkopleider. Het kost de adviseurs praktijkleren echter ook veel reistijd, zeker als de bedrijven die een adviseur op een dag bezoekt niet bij elkaar in de buurt liggen.

Adviseurs praktijkleren hebben veel vrijheid om te kiezen in welke vorm de andere type gesprekken plaatsvinden: online of op locatie. Met meer online gesprekken kan reistijd worden beperkt, waardoor meer gesprekken op een dag gepland kunnen worden. Dit kan doelmatigheidswinst betekenen. Belangrijk om hierbij op te merken is dat hieraan ook een grens zit. Fysieke gesprekken zullen in enige mate nodig blijven om de werkzaamheden van adviseurs goed uit te kunnen blijven voeren, en te veel video-overleg is een risico voor het werkplezier van medewerkers.

Winst is er ook te behalen in de keuze aan welke leerbedrijven het meeste tijd wordt besteed. Regelmatig vinden erkenningsgesprekken plaats waar op voorhand al nagenoeg vaststaat dat er erkenning gaat komen. Aan de andere kant ontbreekt er de nodige informatie over hoe studenten de kwaliteit van de bpv ervaren op het niveau van het leerbedrijf. Risicogericht toezicht en daarmee een zo efficiënt mogelijke tijdsbesteding is hierdoor niet goed mogelijk.

Ten slotte maken administratieve taken een aanzienlijk deel uit van de tijd van adviseurs praktijkleren. Na ieder gesprek moeten de afspraken worden vastgelegd in de interne systemen van SBB. Dit is ook behulpzaam voor een uniforme en transparante werkwijze. Positief is dat sommige adviseurs bij de verslaglegging inmiddels gebruik maken van AI-hulpmiddelen, wat tijd bespaart. Wel kan er nog veel gewonnen worden aan de voorkant, bij het plannen van afspraken. Adviseurs praktijkleren zijn een aanzienlijk deel van hun tijd hieraan kwijt. Een handigere planningstool kan meer verantwoordelijkheid leggen bij het leerbedrijf, waardoor adviseurs praktijkleren meer tijd overhouden om de erkennings- of kwaliteitsgesprekken te voeren.

6. Onderzoek en aanvullende taken

Dit hoofdstuk gaat in op de wettelijke taak onderzoek, internationale diplomawaardering en aanvullende activiteiten die SBB uitvoert. Onder aanvullende activiteiten verstaan we de activiteiten die door het ministerie van OCW apart worden gefinancierd.

6.1 Onderzoek

SBB ondersteunt het onderwijs en bedrijfsleven met eenduidige, gevalideerde en gelegitimeerde feiten en cijfers. Het uitvoeren van onderzoek is een wettelijke taak die bedoeld is als ondersteuning van de andere taken.[62]

Doelen en realisatie

In de Meerjarenbeleidsagenda over de periode 2019-2022 stonden specifieke acties opgenomen ten aanzien van het uitvoeren van onderzoek. Hieronder staat kort beschreven op welke wijze invulling is gegeven aan deze specifieke acties.

- **Doorontwikkelen van de indicatoren Studie in Cijfers.** SBB heeft in 2014 Studie in Cijfers (ofwel studiebijsluiter) ontwikkeld in opdracht van het ministerie van OCW. Studie in Cijfers toont objectieve, onafhankelijke en betrouwbare informatie over de opleiding en de kansen van die opleiding op de arbeidsmarkt. Met Studie in Cijfers kun je verschillende mbo-opleidingen met elkaar vergelijken, op basis van acht indicatoren.[63] De informatie is bedoeld om studenten en ouders te helpen bij het maken van een goede studiekeuze. Studie in Cijfers dient ook ter ondersteuning van mbo-instellingen in hun voorlichting aan toekomstige studenten en hun ouders. SBB publiceert Studie in Cijfers op KiesMBO.nl en scholen publiceren resultaten uit Studie in Cijfers op hun eigen websites. SBB heeft in de evaluatieperiode de indicatoren doorontwikkeld, bijvoorbeeld door informatie te geven over het verleden, heden en toekomst. Of door in de vormgeving op een andere manier de indicator te presenteren. SBB voert gebruikersonderzoeken uit om zicht te krijgen op de ervaringen. In overleg met studenten, onderwijs en bedrijfsleven wordt de informatie aangepast. SBB heeft tevens een onafhankelijke wetenschappelijke commissie arbeidsmarktinformatie die de indicatoren valideert.
- **Valoriseren van producten omtrent arbeidsmarktcijfers en doelmatigheid.** Jaarlijks maakt SBB voor alle mbo-opleidingen prognoses voor de aansluiting op de arbeidsmarkt. Sectorkamers, marktsegmenten en thema-adviescommissies kunnen deze informatie gebruiken voor het duiden van de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt en bij het onderhouden van kwalificatiedossiers. Een ontwikkeling in de evaluatieperiode is dat SBB heeft ingezet op interactieve rapportages op basis van het datawarehouse en Power BI. Een voorbeeld is de Atlas beroepsonderwijs en arbeidsmarkt. SBB heeft er in de evaluatieperiode voor gezorgd dat de analyses ook op regionaal niveau (arbeidsmarktregio) zichtbaar zijn.
- **Publiceren en doorontwikkelen van sectorale trendrapportages.** SBB voert ook kwalitatief onderzoek uit naar de trends en ontwikkelingen in sectoren. Dit kan op basis van een verzoek zijn of op eigen initiatief.

[62] Art 1.5.1, lid f van de Wet educatie en beroepsonderwijs.
[63] De acht indicatoren zijn vastgelegd in de Regeling studiebijsluiter mbo en gaan over opleidingen (studenttevredenheid, percentage geslaagde studenten, doorstroom naar het hbo, doorstroom binnen mbo en kans op stage) en de kansen van die opleidingen op de arbeidsmarkt (kans op werk, arbeidsmarktpositie van gediplomeerden en startsalaris). Zie: https://wetten.overheid.nl/BWBR0042000/2022-08-01.

- **Opstellen van een meerjarenonderzoeksagenda om bredere beleidsthema's te voeden**. SBB heeft geen meerjarenonderzoeksagenda vastgesteld. SBB heeft een doorlopend overzicht van onderzoeken in de vorm van een projectenlijst.

In de huidige Meerjarenbeleidsagenda (2023-2027) staat het onderwerp opgenomen onder 'wat doen we al?' en zijn er geen specifieke doelen benoemd.

Uitvoering

Binnen SBB was in het verleden de afdeling ABD (Arbeidsmarkt-, Beroepspraktijkvorming- en Doelmatigheidsinformatie) verantwoordelijk voor de uitvoering van onderzoeken. In 2023 vond een herstructurering van de organisatie plaats. Sinds 2024 is er een afdeling Signalering en Ondersteuning waar het team Informatie & Onderzoek onder valt. Het team bestaat uit ongeveer 14 mensen. Jaarlijks is bijna € 2 miljoen beschikbaar voor de uitvoering van deze wettelijke taak. Het is daarmee een relatief kleine wettelijke taak waar 2-3% van de middelen naartoe gaan. SBB doet jaarlijks zo'n 90 onderzoeken variërend van trendonderzoeken in specifieke sectoren, monitoringsrapportages bijvoorbeeld over de bpv maar ook dashboards met kerncijfers over onderwijs en arbeidsmarkt zoals de Atlas mbo en arbeidsmarkt.

Uitgangspunt is het leveren van actuele, betrouwbare, gezaghebbende en bruikbare informatie over de aansluiting beroepsonderwijs-bedrijfsleven. Het werk van het team is geordend naar de thema's: basisinformatie op orde, beroepspraktijkvorming, arbeidsmarkt en doelmatigheid en trend- en beroepeninformatie.

Uit diverse bronnen wordt kwantitatieve en kwalitatieve data opgehaald. Die worden verwerkt in een datawarehouse en komen beschikbaar in de vorm van informatieproducten. Op basis van informatie-behoeften worden onderzoeksprojecten gestart. Op basis hiervan stelt SBB uiteindelijk (digitale) rapportages op. Ook wordt waar nodig voorlichting en extra duiding gegeven bij het gebruik van de gegenereerde gegevens. Uiteindelijk doel is om alle vragen te beantwoorden op correcte wijze, relevante informatieproducten te ontwikkelen en de juiste feiten en cijfers beschikbaar te stellen. [64]SBB geeft aan in de evaluatieperiode systematischer gebruik te hebben gemaakt van openbare data.

SBB verzamelt onder andere de informatie door middel van enquêtes bij leerbedrijven en bij SBB-adviseurs. In de evaluatieperiode heeft SBB een doorontwikkeling doorgemaakt. SBB ontwikkelt nieuwe methoden om belanghebbenden zoals leden van marktsegmenten, sectorkamers en kennisinstituten te betrekken bij het signaleren van trends en ontwikkelingen, het verzamelen, interpreteren en verspreiden van informatie. Daarnaast verzamelt SBB de inhoudelijke informatie over ontwikkelingen in beroepen. Op die manier wordt de kwalificatiestructuur up-to-date gehouden. Ook voert ABD onderzoek naar tevredenheid van bedrijven over afgestudeerde mbo'ers.[65]

Ervaringen met onderzoek

SBB voert een grote diversiteit aan onderzoeken uit en maakt vooral gebruik van openbare data. De uitdaging die zij benoemt is dat de informatie die de onderzoeken opleveren goed gebruikt wordt. SBB heeft in de evaluatieperiode de focus gelegd op bruikbaarheid. Dat betekent bijvoorbeeld dat veel van de data beschikbaar wordt gesteld via dashboards. Ook zijn diverse gebruikersonderzoeken gedaan met als doel de dienstverlening beter te laten afstemmen op het gebruik. Intern is veel aandacht voor databeheer geweest.

Intern vanuit de sectorkamers en thema-adviescommissies en extern vanuit ministeries en andere partijen komen regelmatig vragen of verzoeken voor onderzoeken. SBB kan niet altijd aan alle vragen

[64] ResearchNed & AEF (2023). Toereikendheid financiering SBB.
[65] SBB (2023). Subsidieaanvraag 2024.

voldoen. Ook in gesprekken met betrokkenen wordt aangegeven dat SBB veel informatie beschikbaar heeft. Zo wordt door betrokkenen aangegeven dat SBB vragen vaak (te) diepgaand wil onderzoeken dat zorgt voor vertraging bij de beantwoording van vragen. Ook geven sommige gesprekspartners aan dat SBB werkt met een strakke vaste onderzoeksagenda en er beperkt ruimte is voor aanvullende vragen. SBB geeft aan dat het zoeken is naar de balans in het aantal vragen in een onderzoek, het uitvoerbaar houden voor respondenten en de verplichtingen die een onderzoek met zich meebrengen.

Er is door het bestuur van SBB nog geen KPI vastgesteld ten aanzien van onderzoek. De werkorganisatie heeft een voorstel gedaan om bezoeken van de website mee te nemen, maar deze meting is beperkt. SBB wil op termijn een KPI formuleren waarbij het gebruik wordt bevorderd. Ook dient de KPI inzicht te geven in het gebruik gekoppeld aan de tevredenheid van de cijfers.

6.2 Internationale diplomawaardering (IDW)

SBB vormt samen met Nuffic de structuur voor internationale diplomawaardering (IDW), in opdracht van de ministeries van OCW en SZW. SBB is daarbinnen verantwoordelijk voor de waardering van buitenlandse diploma's vergelijkbaar met het middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs in Nederland (vmbo). Op grond van artikel 7.4.7. van de WEB en de aanwijzing als rechtspersoon internationale diplomawaardering (kenmerk BVE/DenR 1998432340) voert SBB deze wettelijke taak uit.

Binnen SBB is de afdeling Kwalificatiestructuur en onderwijsvergelijking, team onderwijsvergelijking verantwoordelijk voor de verschillende werkzaamheden die aan deze taak verbonden zijn. Er komen aanvragen voor een diplomawaardering of onderwijsvergelijking binnen bij SBB via het loket Informatiecentrum DiplomaWaardering (IcDW). Het loket bepaalt of SBB dit moet uitvoeren voor mbo/vmbo of dat Nuffic dit uitvoert voor het havo, vwo of het hoger onderwijs. Na het behandelen van de aanvraag zorgt het loket IcDW voor een terugkoppeling naar de klant.

SBB zorgt binnen deze taak ook voor advisering aan de ministeries VWS, J&V, EZ en DUO over buitenlandse diploma's in relatie tot beroepskwalificaties in het kader van beroepserkenning. Het team verzorgt ook dienstverlening op het gebied van oude Nederlandse diploma's en is verantwoordelijk voor het opstellen van Certificaatsupplementen[66]. Een team van diplomawaardeerders met kennis van het buitenlandse onderwijssystemen en het Nederlandse onderwijssysteem/beroepen verzorgt de afhandeling van adviezen en andere producten.[67]

De diplomawaardering is een additioneel gefinancierde activiteit vanuit de ministeries van OCW en SZW (inburgeraars/vluchtelingen) en particulieren. De totale baten stijgen jaarlijks vanwege een toename in het aantal aanvragen.

	2020	2021	2022	2023	2024
Baten SZW	1.165.765	1.126.377	1.084.361	1.453.378	1.377.412
Baten BOL (OCW)	39.153	31.243	29.155	25.412	27.482
Baten particulieren	936.640	1.127.999	1.289.317	1.465.194	1.468.602
Totale baten IDW	**2.141.558**	**2.285.619**	**2.402.833**	**2.943.984**	**2.873.496**

Tabel 13. Baten per jaar voor Internationale DiplomaWaardering SBB in euro's.

SBB geeft aan dat digitalisering het grootste thema geweest is de afgelopen jaren als het gaat om de uitvoering van deze taak. Sinds de coronacrisis is er sprake van een overgang naar het volledig digitaal

[66] Certificaatsupplementen zijn korte samenvattingen van kwalificatiedossiers volgens een vastgesteld Europees model. SBB maakt deel uit van het Europass Consortium. SBB zorgt voor het opstellen, vertalen en bevorderen van het gebruik van certificaatsupplementen.
[67] SBB (2023). Subsidieaanvraag 2024.

verwerken en afhandelen van aanvragen. In 2021 is een vernieuwde database voor certificaatsupplementen opgesteld. In 2022 is een nieuw aanvraag- en behandelsysteem Djuma in gebruik genomen. Via de applicatie worden aanvragen voor SBB-specifieke producten afgehandeld. Ook is in 2022 de website vernieuwd. Sinds september 2025 is er een nieuwe applicatie (Atabase) die wordt gebruikt voor de afhandeling van aanvragen specifiek voor de diplomawaardering door Nuffic en SBB.

	2020	2021	2022	2023	2024
Aantal aanvragen SBB & Nuffic	10.857	13.899	17.489	21.276	22.034
Aantal afgegeven waarderingen	4.594	4.878	4.854	3.205	3.793
Aantal certificaatsupplementen	5.871	5.722	3.348	4.186	4.377
Aantal afgegeven verklaringen	372	269	224	246	299

Tabel 14. Internationale diplomawaardering door SBB – KPI over de periode 2020-2024. Informatie afkomstig van SBB.

Bovenstaande tabel laat de afhandeling zien door SBB. SBB behandelt doorgaans 10% van de aanvragen ten opzichte van 90% door Nuffic. De afname van het aantal waarderingen in 2023 en 2024 ten opzichte van eerdere jaren is niet te verklaren door een andere werkwijze of andere eisen van SBB.

In 2024 is als KPI een norm van 90% geïntroduceerd voor het percentage diploma's dat binnen de afgesproken termijn is gewaardeerd. In 2024 is dit ruim behaald met een resultaat van 93,8%. Het is niet bekend of de KPI in eerdere jaren ook is behaald.

6.3 Aanvullende activiteiten

SBB heeft in de evaluatieperiode verschillende aanvullende activiteiten uitgevoerd. In de subsidiebeschikking wordt ook de term additionele activiteiten gebruikt, naast aanvullende activiteiten. Het ministerie van OCW geeft aan dat aanvullende taken bedoeld zijn als taak g vallend onder artikel 1.5.1. lid 1 in de WEB. Additionele taken zijn bedoeld als extra taken onder de andere wettelijke taken. In deze paragraaf gaan we in op alle aanvullend gefinancierde activiteiten.

1. Advisering landelijke en regionale overheden

SBB adviseert landelijke en regionale overheden over de aansluiting van het beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt. De adviezen ziet SBB als onderdeel van haar wettelijke taken zonder dit direct aan een wettelijke taak te koppelen. Een voorbeeld hiervan is het advies over de toekomstige kwalificatiestructuur. SBB ontvangt hier geen aparte financiering voor.

2. Meld- en expertisepunt specialistisch vakmanschap (2020-2023)

SBB ondersteunt met het Expertisepunt specialistisch vakmanschap kleine, specialistische en unieke beroepen en hun opleidingen op mbo-niveau en hun relevantie voor de Nederlandse economie. Het gaat om het delen van kennis door arbeidsmarktonderzoek en goede praktijkvoorbeelden, het verstrekken van advies, het signaleren en agenderen van knelpunten en de inbreng hiervan bij sectortafels en het ministerie van OCW, het vergroten van de zichtbaarheid van de beroepen en opleidingen en het onderhouden van een netwerk van opleidingen en branches.[68] In de periode 2020-2023 was dit een projectsubsidie. Het ging in 2020 om een bedrag van ongeveer € 351.000, - en in 2023 om een bedrag van € 500.000. Vanaf 2024 is er structurele financiering beschikbaar en is dit onderdeel van de instellingssubsidie.

[68] Zie: https://www.s-bb.nl/activiteiten/specialistisch-vakmanschap/.

3. KiesMBO (vanaf 2021)

KiesMBO is een informatieplatform voor jongeren, ouders en decanen om te helpen bij het maken van de juiste studiekeuze. In het kader van de wettelijke taak ten aanzien van onderzoek publiceert SBB Studie in Cijfers op KiesMBO.nl. KiesMBO is door SBB ontwikkeld in opdracht van het ministerie van OCW. Het portal wordt doorlopend aangevuld met actuele cijfers en informatie. Financiering hiervoor loopt vanaf 2021. Vanaf 2023 is er sprake van nieuwe werkafspraken en zijn er voor KiesMBO aanvullende middelen beschikbaar gesteld van €250.000,- boven op de structurele financiering van €600.000,-. Deze aanvullende middelen lopen door t/m 2026.

4. Werk aan Uitvoering (WaU, vanaf 2022)

WaU is een overheidsbreed programma ter verbetering van de publieke dienstverlening. SBB heeft hier vanaf 2022 ook middelen voor aangevraagd voor zes plannen. Denk aan het verbeteren van de klachtenprocedure, het ontwikkelen van extra content voor praktijkopleiders en andere doelgroepen en nieuwe enterprise content managementsystem (ECMS) zoals de ondersteuning van MijnSBB, KiesMBO en Stagemarkt.nl. De financiering daarvoor loopt op van € 191 duizend in 2022 naar bijna € 3,4 miljoen in 2024. Dit WaU programma loopt door tot 2031.

5. Stagepact (vanaf 2023)

In het Stagepact leggen onderwijs, bedrijfsleven en SBB afspraken vast om de stages in het mbo beter te maken. Sinds 2023 zet SBB in op drie onderdelen, namelijk het bevorderen van een veilige leeromgeving, het zorgen voor voldoende stageplaatsen en het versterken van de kwaliteit van stagebegeleiding. In 2023 heeft het ministerie van OCW met SBB resultaatafspraken gemaakt over haar inzet op deze thema's uit het stagepact in de periode 2023-2025. Vanaf 2026 stopt de financiering aan SBB vanuit het stagepact. In 2023 ging het om een bedrag van € 7,8 miljoen, afkomstig van de ministeries van OCW en SZW.

6. Doelmatigheid en Kansrijk opleiden (vanaf 2023)

In 2023 is de uitwerking van de Werkagenda mbo 2023-2027 van kracht. In deze Werkagenda staan plannen om het beroepsonderwijs toekomstbestendiger te maken. Onderdeel daarvan is Kansrijk opleiden, dat gaat over het verbeteren van de aansluiting tussen het mbo en de arbeidsmarkt. Nog specifieker gaat het om een werkwijze Kansrijk opleiden[69], een gezamenlijk initiatief van onderwijs en bedrijfsleven onder leiding van de Taskforce Asscher dat ervoor moest zorgen dat aangeboden opleidingen voldoende arbeidsmarktperspectief bieden en doelmatig zijn. Kansrijk opleiden was een initiatief van het Taskforce Asscher. Voor de uitwerking van Kansrijk opleiden heeft SBB in 2023 en 2024 aanvullende financiering ontvangen vanuit het ministerie van OCW (€ 725 duizend en € 1 miljoen). Het bestuur van SBB heeft besloten om te stoppen met het uitwerken van het advies Kansrijk opleiden naar aanleiding van een brief die het georganiseerd bedrijfsleven op 9 april 2024 naar de minister van OCW heeft verstuurd. In de brief geeft het bedrijfsleven aan te willen stoppen met de verdere uitwerking van Kansrijk opleiden vanwege onvoldoende overeenstemming tussen de partijen.[70]

7. Project Actieplan stages en leerbanen (van 2020-2023)

Ten tijde van de coronacrisis heeft SBB met financiering van de ministeries van OCW en SZW het Actieplan stages en leerbanen opgezet en uitgevoerd. In 2021 ging het om een bedrag van bijna € 5,8 miljoen. Het doel hiervan was het realiseren van een stage of leerbaan voor elke student/werkende/werkzoekende. Om dit te realiseren, is een groot aantal activiteiten uitgevoerd. Deels waren dit activiteiten die een intensivering waren van bestaande taken, deels betrof dit het uitbreiden van activiteiten naar (relatief) nieuwe doelgroepen. De uitgevoerde acties vallen onder vier

[69] Kamerstuk 31 524, nr. 545.
[70] SBB (2025). Jaarverslag 2024.

hoofdcategorieën (die elkaar deels overlappen): inzet op meer stageplaatsen en leerbedrijven (generiek, door contact met leerbedrijven), inzet op informatievoorziening, inzet op meer bpv-plekken door maatwerk in de regio's plus een partnerrol in regionale mobiliteitsteams en inzet op maatwerk en producten ten behoeve van stages en leerbanen voor werkenden en werkzoekenden en voor jongeren in een kwetsbare positie. In hoofdstuk 4 Beroepspraktijkvorming is meer te lezen over dit onderwerp.

8. Project Skills (vanaf 2021)

Binnen het project Skills bouwt SBB samen met het UWV aan een 'skillstaal' die door zowel onderwijs als bedrijfsleven kan worden gebruikt. Er wordt gekeken hoe benodigde vaardigheden (skills) binnen de kwalificatie- en beroepenstructuur middels deze gemeenschappelijke 'taal' aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Hiervoor wordt een grote hoeveelheid aan data binnen SBB én tussen SBB en UWV aan elkaar gekoppeld. Hiermee wordt inzichtelijk in welke beroepen de skills uit een bepaalde opleiding kunnen worden ingezet. Als deze verwantschap duidelijk in kaart wordt gebracht, kan de inzetbaarheid van afgestudeerden concreter worden omschreven. Dit programma werkt inmiddels onder de naam CompetentNL. In 2025 is een basisversie hiervan gepubliceerd (https://competentnl.nl/).

Het project loopt vanaf 2021 en staat in de jaarrekening van SBB opgenomen als skills ten aanzien van crisisdienstverlening (t/m 2022) en vaardig met vaardigheden (lopend). In 2021 ging het om een bedrag van bijna €490 duizend dat oploopt tot bijna €2,8 miljoen in 2024. Het project wordt uitgevoerd op verzoek van de ministeries van SZW en OCW.

Daarnaast voerde SBB nog een aantal overige projecten uit die in onderstaande tabel staan weergeven.

Overige projecten	Koppeling wettelijke taken	Middelen	Beschrijving
9. Arbeidsmarktrelevantie-projecten	Kwalificatie-structuur en bpv	1.501.399 in 2020 500.000 in 2021	De Arbeidsmarktrelevantie-projecten zijn tijdelijke initiatieven waarin bedrijfsleven, onderwijs en SBB samenwerken. Dit was een verzamelpost voor een aantal kleinere activiteiten/projecten zoals cross overs, geregionaliseerde, macrodoelmatigheid, monitor keuzedelen en stagediscriminatie.
10. Project Citydeal	Bpv	536.046 in 2020 6.453 in 2021	Dit project liep tot en met 2021. De pilot had als doel om jongeren – voorafgaand aan het zoeken van een stage – kennis te laten maken met potentiële leerbedrijven. SBB wierf voor deze pilot leerbedrijven die hun deur wilden opstellen voor een oriënterend bedrijfsbezoek. SBB heeft voor deze pilot een subsidie toegekend gekregen vanaf 2017 en liep af in 2021. In 2020 is een deel van het budget in overleg met het ministerie van OCW ingezet voor de MBO portal Kies MBO
11. Project MBO-Portal	Kwalificatie-structuur, bpv	125.192 in 2020 -9.645 in 2021	Dit project liep tot en met 2021. Het ging om het opzetten van een nieuw online portal. Het mbo-portal is inmiddels opgevolgd door MijnSBB en het Portal Kwalificatiestructuur.
12. Project Boris	Kwalificatie-structuur, bpv en onderzoek	803.068 in 2020 554.315 in 2021 156.502 in 2022	Dit project liep tot en met 2022. Het gaat hier om specifieke dienstverlening voor pro en vso. Voorbeelden zijn dashboard pro/vso, specifieke leerbedrijven, praktijkverklaringen uitgeven, aansluiten in netwerken en gezamenlijk werkprogramma met sectorraden.
13. Stagefonds Zorg	Bpv	0,9 miljoen per jaar	Het Stagefonds Zorg is een subsidieregeling van het ministerie van VWS waarbij €112 miljoen verdeeld wordt over stageverlenende zorgorganisaties. De subsidieregeling stopt per 2028.

Tabel 15. Overige projecten van SBB.

6.4 Bevindingen

De algemene onderzoeksvragen zijn of SBB de door de wet gestelde doelen realiseert, welke doelen SBB zichzelf heeft gesteld, welke aanpak SBB hanteert voor de realisatie en uitvoering en wat de opbrengsten en effecten zijn. Specifieke vragen ten aanzien van onderzoek zijn:

- Wat is de mate waarin de feiten en cijfers die SBB verzamelt en het onderzoek dat zij doet, bijdraagt aan de verbetering aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt?
- Wat is de mate waarin SBB, gezien de governance, in staat is feiten en cijfers op een onafhankelijke wijze in te zetten. Welke rol spelen de werkorganisatie en de bestuurlijke organisatie hierbij?

1. SBB behaalt de doelen ten aanzien van het uitvoeren van onderzoek.

SBB vervult haar wettelijke taak om het onderwijs en bedrijfsleven te ondersteunen met eenduidige en gevalideerde feiten en cijfers. Het uitvoeren van onderzoek is een wettelijke taak die bedoeld is als ondersteuning van de andere wettelijke taken. Ook de doelen die SBB zelf heeft geformuleerd in haar meerjarenbeleidsagenda zijn grotendeels behaald, met uitzondering van de ontwikkeling van een meerjarige onderzoeksagenda.

SBB geeft op uiteenlopende manieren invulling aan deze wettelijke taak. SBB voert een veelheid aan onderzoeken uit, waarbij gebruik wordt gemaakt van zowel openbare databronnen (zoals indicatoren doelmatigheid) als eigen dataverzameling via bijvoorbeeld vragenlijsten. In de loop van de evaluatieperiode heeft de werkwijze van SBB zich verder ontwikkeld. Er is meer aandacht gekomen voor dashboards waarmee gebruikers zelf relevante gegevens kunnen raadplegen en er wordt meer gebruik gemaakt van mixed-methodbenaderingen.

2. SBB heeft beperkt zicht op de impact van onderzoeken en maakt geen expliciete afwegingen ten aanzien van de taak uitvoeren van onderzoek.

We zijn kritisch op een aantal punten. Zo is het inzicht in de daadwerkelijke impact van de onderzoeken beperkt. Er is onvoldoende zicht op welke onderzoeken het meest worden gebruikt of gewaardeerd door stakeholders. SBB bevraagt sommige doelgroepen, zoals studenten, niet direct, zodat het lastig is om een onafhankelijk oordeel te geven over (ontwikkelingen in) de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming.

Het beeld is ook dat SBB beter kan nadenken over hoe de bestuurlijke organisatie ondersteund kan worden. We zien weinig expliciete afwegingen van SBB bij het bepalen welke onderzoeken uitgevoerd gaan worden. Ook ontbreekt een onderbouwing van waarom bepaalde onderzoeken relevant zijn. We zien ook geen prioritering van onderzoeken. Door het ontbreken van een meerjarige onderzoeksagenda zijn afwegingen van SBB hierin niet zichtbaar. Een concreet voorbeeld is de bpv-monitor. Het is bekend dat de kwaliteit van de data niet optimaal is (responspercentage studenten blijft achter), maar het is niet duidelijk wat en wanneer SBB hiermee aan de slag gaan. SBB geeft aan hier in 2025 mee aan de slag te gaan.

3. SBB ziet ontwikkelingen in de sector en voert aanvullende activiteiten uit die passen bij deze ontwikkelingen.

Naast haar wettelijke taken heeft SBB in de evaluatieperiode dertien aanvullende activiteiten uitgevoerd. Deze activiteiten zijn aanvullend op de reguliere wettelijke taken. Deze activiteiten tonen aan dat SBB alert inspeelt op ontwikkelingen in de sector die van invloed zijn op de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Veel van deze projecten zijn innovatief van aard.

Tegelijkertijd zijn we kritisch op de acceptatie van de aanvullende activiteiten van SBB. Door de brede formulering van de wettelijke taken is niet altijd zichtbaar aan welke taak een specifieke activiteit

bijdraagt. Ook lijkt er sprake te zijn van een opstapeling van activiteiten waardoor niet duidelijk is waar SBB prioriteit aan geeft. SBB lijkt steeds meer activiteiten te doen binnen de wettelijke taken. SBB stelt zich erg dienstbaar op ten aanzien van het ministerie van OCW. De uitvoeringstoets die SBB inmiddels hanteert is een geschikt instrument om kritisch te zijn op welke aanvullende activiteiten passen bij de wettelijke taken.

7. Conclusies en aanbevelingen

SBB is SBB is een samenwerkingsorganisatie waarin het onderwijs en het bedrijfsleven samenwerken voor de aansluiting tussen het middelbaar beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt. SBB is sinds 2015 belast met de uitvoering van verschillende wettelijke taken op basis van de Wet Educatie en Beroepsonderwijs en de Wet op het Voortgezet Onderwijs. Deze taken vallen uiteen in drie thema's:

1. Het ontwikkelen en onderhouden van de kwalificatiestructuur;
2. Het bevorderen van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming (bpv);
3. Het uitvoeren van onderzoek, Internationale Diplomawaardering en aanvullende taken.

Deze wettelijk verplichte vijfjaarlijkse evaluatie richt zich op de periode 2020-2024. Het is de eerste volledige zbo-evaluatie. In 2019 is de overgang van de kenniscentra naar SBB geëvalueerd. In 2020 is de wettelijke taakuitvoering ten aanzien van de erkenning van leerbedrijven als onderdeel van de beroepspraktijkvorming onderzocht.

Hieronder beantwoorden we de onderzoeksvragen voor de onderdelen governance, middelen, doeltreffendheid en doelmatigheid. We eindigen het hoofdstuk met aanbevelingen voor de toekomst.

7.1 Governance

De onderzoeksvragen zijn: In hoeverre zorgt de inrichting van SBB ervoor dat de wettelijke taken doeltreffend worden uitgevoerd? In hoeverre bevordert of belemmert de inrichting de flexibiliteit en adaptiviteit van de uitvoering van de wettelijke taken? En in hoeverre bevordert of belemmert de inrichting de samenwerking met OCW?

De samenstelling van de bestuurlijke organisatie is de kracht van SBB. Tegelijkertijd zorgt de huidige inrichting ook voor uitdagingen als het gaat om flexibele en adaptieve besluitvorming. Kenmerkend voor SBB is dat het een samenwerkingsorganisatie is. Daar is door de wetgever expliciet voor gekozen. De kracht van de bestuurlijke organisatie ligt in de vertegenwoordiging en betrokkenheid van het veld. In gesprekken wordt daar ook waardering over uitgesproken.

We constateren dat de huidige inrichting tegelijkertijd een grote uitdaging vormt. Uit een recente bestuurlijke evaluatie, evenals uit gesprekken die zijn gevoerd voor deze evaluatie, komt naar voren dat de legitimiteit van de bestuurlijke organisatie onder druk staat. Tot op zekere hoogte is spanning (onder andere door tegengestelde belangen) inherent aan een samenwerkingsorganisatie. Samenwerking vraagt om over eigen belangen heen te stappen. Huidige maatschappelijke ontwikkelingen zoals de studentendaling en het tekort aan vakmensen zetten het onderwijs en de arbeidsmarkt onder druk en daarmee ook de samenwerking binnen SBB. Het beeld dat ontstaat uit gesprekken is dat het poldermodel zo is ingebakken in de bestuurlijke organisatie, dat het flexibele en adaptieve besluitvorming in de weg staat. Vaak blijft in het midden welke vraag waar wordt besproken, wat de verhouding is tussen gremia en wie het uiteindelijke besluit neemt. Dit terwijl ontwikkelingen op de arbeidsmarkt juist vragen om bestuurlijke en beleidsmatige visie en daadkracht.

Tot slot valt op hoe diverse gesprekspartners van de verschillende gremia in de bestuurlijke organisatie spreken over SBB. In plaats van termen als 'we' en 'wij' ('wij van SBB'), wordt gesproken over 'ze' en 'zij' ('zij bij SBB'). Dit is niet passend bij een samenwerkingsorganisatie, waarin de partners die gezamenlijk het bestuur van SBB vormen ook verantwoordelijkheid nemen voor de richting, uitvoering en resultaten van de werkorganisatie.

We vinden het positief dat SBB begin 2025 opdracht heeft gegeven tot een evaluatie van de legitimiteit, werkbaarheid en wendbaarheid van de bestuurlijke organisatie.
De organisatie stelt zich daarmee open en lerend op. Uit gesprekken komt naar voren dat men de uitkomsten van het onderzoek herkent en de aanbevelingen ter harte worden genomen. Uit de evaluatie komen relevante aanknopingspunten voor de toekomst. Het bestuur heeft twee portefeuillehouders aangewezen die met de aanbevelingen aan de slag gaan. Het is op dit moment nog te vroeg om een uitspraak te kunnen doen over de resultaten en effecten van deze inspanningen.

De governancerelatie tussen het ministerie van OCW en SBB heeft gedurende de evaluatieperiode een belangrijke ontwikkeling doorgemaakt. Dit heeft geleid tot een verbeterde inrichting. Een belangrijk aandachtspunt in de governancerelatie is de sturing op doeltreffendheid en doelmatigheid.
Het ministerie van OCW en SBB zijn een traject gestart ten behoeve van het verbeteren en verder professionaliseren van de samenwerkingsrelatie. Een belangrijk resultaat hiervan is een verbeterde onderlinge relatie en samenwerking, waarin volgens betrokkenen meer vertrouwen en wederzijds begrip is ontstaan.

Het governancetraject heeft ook geleid tot een verbeterde inrichting van de governancerelatie. Zo zijn het expliciet onderscheid maken tussen de rollen van opdrachtgever en eigenaar van SBB en het instellen van een driehoeksoverleg positieve ontwikkelingen. We constateren dat de inrichting afwijkt van wat gebruikelijk is bij andere zbo's, doordat de rol van eigenaar is belegd bij de DG HBWE in plaats van de (p)SG (een positie die tot voor kort niet werd ingevuld bij het ministerie van OCW). Dit geldt niet specifiek voor SBB, maar ook bij veel andere zbo's binnen OCW. Er zijn echter goede redenen zijn om het eigenaarschap te beleggen bij de (p)SG, zo komt ook uit recent onderzoek van ABDTOPConsult naar voren. Belangrijk is wel om daarbij op te merken dat de relatie en samenwerking op dit moment goed is en de huidige inrichting met de DG als eigenaar niet tot problemen leidt.

Een belangrijk aandachtspunt in de governancerelatie is de sturing op doeltreffendheid en doelmatigheid. De afwezigheid van geformaliseerde werkafspraken valt in het bijzonder op. In de praktijk is de samenwerking verbeterd. De afwezigheid van werkafspraken heeft het risico is in zich dat er verschillende opvattingen en/of verwachtingen blijven bestaan over aspecten de samenwerking. Ook bieden geformaliseerde (en geëxpliciteerde) werkafspraken handvatten waarnaar kan worden teruggegrepen wanneer in de praktijk toch tegen uiteenlopende verwachtingen wordt aangelopen.

Ook valt op dat het ministerie van OCW nog zoekende is naar meer of beter zicht en grip op de doeltreffendheid (en doelmatigheid) van SBB. Er zijn wel positieve ontwikkelingen op dit vlak gaande, zoals sinds 2023 het werken met een kaderbrief en het (door)ontwikkelen van kritische prestatie indicatoren (KPI's). De KPI's hebben op dit moment nog een beperkte reikwijdte en zijn vaak niet dekkend voor de in de praktijk nagestreefde doelen of wettelijke taken. In paragraaf 7.2 gaan we nader in op de doelen en sturing daarop.

7.2 Middelen

De onderzoeksvraag is in hoeverre SBB de beschikbare middelen efficiënt inzet voor een effectieve taakuitvoering.

SBB werkt actief aan het sturen op doelmatigheid door de ontwikkeling van KPI's

In de evaluatieperiode is door SBB een stap gezet richting meer systematische sturing door de introductie van een set kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Deze ontwikkeling geeft een professionaliseringsslag in de bedrijfsvoering weer. Er is door SBB gekozen voor een groeimodel waarbij KPI's eerst worden gemonitord en vervolgens gefaseerd worden voorzien van aangescherpte en beter passende normen. Ook zijn de 'meet-grootheden' niet definitief en uitontwikkeld. We zien dat nog niet voor alle wettelijke taken de meest relevante indicatoren worden gemeten.

De KPI's zijn door SBB ontwikkeld en later met het ministerie van OCW besproken. SBB en het ministerie van OCW hebben overeenstemming over de set van KPI's waarmee SBB van start is gegaan. Dit als uitgangspunt voor een groeimodel dat door SBB verder wordt ontwikkeld. De komende jaren is het van belang dat SBB, samen met het ministerie OCW, de set KPI's verder uitwerkt om te zorgen dat de sturing plaatsvindt op de juiste onderdelen.

Het ministerie van OCW hanteert verschillende sturingsmechanismen richting SBB

Het ministerie van OCW heeft op verschillende niveaus en met verschillende medewerkers contact met SBB. Dat zorgt ervoor dat op verschillende manieren afspraken worden gemaakt over de verantwoording van SBB. Denk aan afspraken voor specifieke taken die per e-mail tussen beleidsmedewerkers worden gedeeld of documenten waarin afspraken staan die op directieniveau worden vastgesteld. Overkoepelend vindt een subsidieaanvraag van SBB plaats richting het ministerie van OCW. Het ministerie verleent een beschikking, met soms wijzigingen gedurende het jaar. SBB zorgt vervolgens weer voor een subsidieverantwoording. Er is echter geen overkoepelende beleidstheorie door het ministerie van OCW opgesteld waaruit blijkt waarop gestuurd gaat worden. In deze beleidstheorie kunnen ook indicatoren opgenomen worden die bij voorkeur aansluiten bij de KPI's die OCW en SBB gezamenlijk opstellen.

De financiële context maakt verdere sturing op doelmatigheid noodzakelijk

Het is bekend dat de beschikbare middelen van SBB verder gaan afnemen met circa 15 procent vanaf 2026 door het aflopen van tijdelijke middelen. Ook is er sprake van een efficiëntietaakstelling bij het ministerie van OCW dat een bezuiniging met zich meebrengt op de apparaatskosten van zbo's.

In de evaluatieperiode namen de lasten toe met 43 procent, tegenover een stijging van de baten met 38 procent. De groei van de lasten is grotendeels het gevolg van hogere personeelskosten, die in 2024 circa 80% van de totale uitgaven vormen. De toename is grotendeels het gevolg van een hogere formatie door aanvullende taken en intensivering van bestaande taken. We zijn kritisch op de externe inhuur, die samen met de kosten voor uitbesteed werk, aan de hoge kant is. In de evaluatieperiode schommelt dit tussen de 13% en 16%. Ook is het van belang om scherp te zijn op het verzuimbeheer om te zorgen dat het ziekteverzuim niet verder stijgt (5,7% in 2024).

7.3 Doeltreffendheid en doelmatigheid taakuitvoering

De algemene onderzoeksvragen zijn of SBB de door de wet gestelde doelen realiseert, welke doelen SBB zichzelf heeft gesteld, welke aanpak SBB hanteert voor de realisatie en uitvoering en wat de opbrengsten en effecten zijn.

De doeltreffendheid en doelmatigheid van de uitvoering van de wettelijke taken kan worden beoordeeld door te kijken naar de taken die genoemd staan in de wet en door te kijken naar de doelen die SBB zelf heeft geformuleerd.

Doelen en sturing

SBB heeft in de evaluatieperiode tweemaal een Meerjarenbeleidsagenda opgesteld. Daarnaast zijn er het strategisch plan 2020–2022, het strategisch huis 2023–2024, jaarplannen en visiedocumenten gericht op digitalisering en dienstverlening. Op basis van de Meerjarenbeleidsagenda is niet altijd duidelijk wat SBB (anders) gaat doen om de doelen ten aanzien van de uitvoering van de wettelijke taken uit te voeren. De geformuleerde doelen zijn niet altijd direct gekoppeld aan de wettelijke taken.

Daarnaast worden met een zbo doorgaans kritische prestatie indicatoren (KPI's) afgesproken aan de hand waarvan uitspraken kunnen worden gedaan over de doeltreffendheid. SBB hanteert sinds 2024 KPI's die een beeld geven over de uitvoering van de wettelijke taken. SBB en het ministerie van OCW hebben overeenstemming over de set van KPI's waarmee SBB van start is gegaan. Dit als uitgangspunt voor een groeimodel dat door SBB verder wordt ontwikkeld. Het is positief dat SBB actief bezig is met het verbeteren van de doeltreffendheid van de uitvoering van wettelijke taken via KPI's. De KPI's hebben een beperkte reikwijdte en zijn vaak niet dekkend voor de in de praktijk nagestreefde doelen of wettelijke taken en soms gaan ze over andere zaken zoals tevredenheid met de dienstverlening. Doordat de KPI's in 2024 zijn ingesteld is het nog te vroeg om op basis van de KPI's te stellen dat SBB doeltreffend uitvoering heeft gegeven aan haar wettelijke taken.

Het ministerie geeft vanaf 2023 met een kaderbrief aan wat het als eigenaar en opdrachtgever van SBB verwacht van de invulling van de wettelijke taken. In die kaderbrieven staan een aantal prioritaire thema's, waarbij niet altijd duidelijk is onder welke wettelijke taken bepaalde prioriteiten vallen.

Doeltreffendheid algemeen

Concluderend stellen we op basis van activiteiten en resultaten over 2020-2024 vast dat SBB in de uitvoering van haar taken grotendeels doeltreffend is. SBB geeft invulling aan haar wettelijke taken. Dat geldt voor zowel de wettelijke taken op het gebied van kwalificatiestructuur, beroepspraktijkvorming als onderzoek en aanvullende taken. De activiteiten die SBB uitvoert binnen de wettelijke taken dragen bij aan de beoogde doelen.

Doeltreffendheid en doelmatigheid kwalificatiestructuur

Kenmerkend voor de uitvoering van de wettelijke taak ten aanzien van kwalificatiestructuur is de zorgvuldigheid die SBB hanteert. De kwaliteit en legitimiteit van de dossiers en producten is bij de onderzochte casussen op orde, een belangrijke voorwaarde voor een doeltreffende aansluiting van aanbod van beroepsonderwijs en de maatschappelijke behoeften. Ook is ten aanzien van de kwalificatiestructuur een ontwikkeling zichtbaar op het gebied van flexibiliteit en toekomstbestendigheid, door de introductie van keuzedelen en certificaten. Hiermee wordt beter aangesloten op een meer flexibele arbeidsmarkt.

Er is extern waardering voor de uitvoering van deze taak door de werkorganisatie van SBB. De beschikbare capaciteit en de kwaliteit stond afgelopen jaren onder druk door structurele personeelstekorten. Daarnaast wordt gesignaleerd dat het SBB niet lukt om het ontwikkelen van de kwalificatiestructuur ten behoeve van LLO op te pakken in het beoogde tempo. Dit komt deels door de

beschikbare capaciteit maar ook door de inrichting van het proces. Daarmee staat zowel de onderhouds– als ontwikkeltaak onder druk. Het budget voor de taak Kwalificeren en examineren is gering gezien het belang van deze wettelijke taak voor het hele mbo-bestel.

Het belangrijkste aandachtpunt zijn de langdurige en arbeidsintensieve procedures en daarmee lage ontwikkelsnelheid van (nieuwe) kwalificaties. Bij snelle ontwikkelingen in het werkveld zet dit de kwaliteit en responsiviteit van de kwalificatiestructuur onder druk. Ook draagt het bij aan ondoelmatigheid.

SBB wijst erop dat het slechts beperkt invloed heeft op de doorlooptijd van wijzigingen in de kwalificatiestructuur en dat het medewerking van het onderwijs en het bedrijfsleven in beperkte mate kan afdwingen. SBB heeft in de afgelopen periode wel gewerkt aan verbeteringen via bijvoorbeeld een meer flexibele onderhoudsagenda en enkele pilots, maar om dit punt goed te adresseren zijn meer keuzes nodig van zowel bestuurlijke partners binnen SBB als het ministerie van OCW.

Bij de inrichting van processen rond de kwalificatiestructuur moet SBB voortdurend een balans vinden tussen kwaliteit en zorgvuldigheid versus snelheid en flexibiliteit. Het is van belang om bij wijziging van de procedure richting een snellere doorlooptijd en meer flexibiliteit oog te houden voor eventuele consequenties voor de zorgvuldigheid en kwaliteit en daarmee de legitimiteit van de kwalificatiestructuur.

Doeltreffendheid en doelmatigheid beroepspraktijkvorming

De bestaande structuur van SBB zet adviseurs praktijkleren en het erkenningsproces centraal. Over het algemeen is deze werkwijze doeltreffend ten aanzien van de meeste wettelijke taken die aan bpv raken. Het erkenningsproces wordt breed gewaardeerd door (aspirant) leerbedrijven. Het zorgt ervoor dat de meeste leerbedrijven die ongeschikt zijn als leerbedrijf ook geen erkenning krijgen. Het is hierdoor aannemelijk dat erkende leerbedrijven voldoen aan een minimumnorm. De huidige werkwijze met de erkenningsaanvraag en het bezoek op locatie van een adviseur praktijkleren leidt over het algemeen tot voldoende bpv-plekken.

Het erkenningsproces is in de afgelopen jaren uniformer gemaakt, mede door hulpmiddelen voor de adviseurs praktijkleren tijdens het erkenningsbezoek. Toch blijft SBB met de huidige werkwijze inherent afhankelijk van het subjectieve oordeel van adviseurs praktijkleren, bijvoorbeeld ten aanzien van de kwaliteit van de begeleiding of de sociale veiligheid. De mogelijkheden voor borging van een kwalitatief goede begeleiding zijn gelimiteerd, maar kunnen wel worden verbeterd in de huidige structuur.

Kritisch zijn we op de grip die SBB heeft op de kwaliteit van de bpv nadat een leerbedrijf erkend is. De kwaliteit van de bpv kan met de huidige werkwijze niet goed worden gemonitord, onder andere omdat een compleet en accuraat beeld van de ervaringen van studenten en praktijkopleiders ontbreekt. De huidige klachtenprocedure werkt om excessen aan te pakken, maar SBB blijft hierbij afhankelijk van de meldingsbereidheid bij studenten en scholen ten aanzien van incidenten. Veel ruimte om kwaliteitsgesprekken te doen en verbeterafspraken te maken is er doorgaans niet.

De kwaliteit van de bpv is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van SBB samen met het onderwijs en het bedrijfsleven. Scholen hebben over het algemeen beter zicht op het verloop van de bpv en zijn daarom in de huidige werkwijze een essentiële bron van informatie om de kwaliteit van bpv-plekken inzichtelijk te krijgen. De afstemming tussen SBB en scholen is daarmee cruciaal. De intensiteit en frequentie van deze afstemming wisselt sterk per adviseur en per school.

Het beoordelen, borgen en bevorderen van de kwaliteit van bpv vraagt om mensenwerk. Het is daarom logisch dat adviseurs praktijkleren hierin een belangrijke positie hebben. Er is op grond van dit onderzoek geen aanwijzing dat een andere werkwijze zou leiden tot betere uitkomsten ten aanzien van

de wettelijke taken. De huidige invulling kan wel doelmatiger. Het komt regelmatig voor dat een adviseur praktijkleren een erkenningsgesprek voert bij een leerbedrijf, terwijl op voorhand al duidelijk is dat het gesprek geen invloed meer heeft op het besluit het bedrijf al dan niet te erkennen. Momenteel wordt ook voor repetitieve administratieve taken een groot beroep gedaan op adviseurs praktijkleren, bijvoorbeeld bij het inplannen van gesprekken.

Doeltreffendheid en doelmatigheid onderzoek, IDW en aanvullende taken

SBB vervult haar wettelijke taak om het onderwijs en bedrijfsleven te ondersteunen met eenduidige en gevalideerde feiten en cijfers. Het uitvoeren van onderzoeken is ondersteunend aan de andere wettelijke taken van SBB. De taak is relatief klein met bijna € 2 miljoen per jaar. SBB kan explicieter afwegingen maken ten aanzien van het uitvoeren van onderzoek. Er is onvoldoende zicht op welke onderzoeken het meest worden gebruikt of gewaardeerd door stakeholders. We zien ook geen prioritering van onderzoeken. Door het ontbreken van een meerjarige onderzoeksagenda zijn afwegingen van SBB hierin niet zichtbaar.

SBB vormt samen met Nuffic de structuur voor internationale diplomawaardering (IDW). Ten aanzien van de uitvoering van deze wettelijke taak zijn geen bijzonderheden naar voren gekomen in het onderzoek. Digitalisering is het grootste thema geweest in de afgelopen jaren. Sinds de coronacrisis is sprake van een overgang naar het volledig digitaal verwerken en afhandelen van aanvragen. SBB behandelde 93,8% van de aanvragen binnen de afgesproken termijn en behaalt daarmee de norm van 90%.

SBB ziet ontwikkelingen in de sector en voert aanvullende activiteiten uit die passen bij deze ontwikkelingen. In de evaluatieperiode heeft SBB 13 aanvullende activiteiten uitgevoerd. Tegelijkertijd zijn we kritisch op de acceptatie van de aanvullende activiteiten van SBB. Door de brede formulering van de wettelijke taken is niet altijd zichtbaar aan welke taak een specifieke activiteit bijdraagt. Ook lijkt er sprake te zijn van een opstapeling van activiteiten waardoor niet duidelijk is waar SBB prioriteit aan geeft. SBB lijkt steeds meer activiteiten te doen binnen de wettelijke taken. SBB stelt zich erg dienstbaar op ten aanzien van het ministerie van OCW. De uitvoeringstoets die SBB inmiddels hanteert is een geschikt instrument om kritisch te zijn op welke aanvullende activiteiten passen bij de wettelijke taken.

7.4 Aanbevelingen

Op basis van bovenstaande conclusies doen we hieronder een aantal concrete aanbevelingen om de doeltreffendheid, doelmatigheid en governance van SBB te verbeteren:

1. **SBB - Stem de doelen in de Meerjarenbeleidsagenda beter af op de wettelijke taken van SBB.** Op basis van de Meerjarenbeleidsagenda dient duidelijk te zijn hoe SBB invulling geeft aan haar wettelijke taken en zelf opgestelde doelen. Het is daarbij van belang dat deze Meerjarenbeleidsagenda de basis is voor andere visiedocumenten. De Meerjarenbeleidsagenda dient te worden gevolgd gedurende de looptijd en bij wijzigingen dient hierover te worden gecommuniceerd. Samen met het ministerie van OCW kan gekeken worden hoe de doelen uit de Meerjarenbeleidsagenda aansluiten bij de wettelijke taken en beleidsdoelen.
2. **OCW - Zorg voor grip en inzicht door sturingsinformatie.** Het ministerie van OCW dient een overkoepelende beleidstheorie op te stellen om zo inzicht te krijgen in waar ze op willen sturen. Samen met SBB kan worden voortgebouwd op de bestaande KPI's. De reeds door SBB opgestelde KPI's zijn een goed startpunt maar de huidige KPI's zien vooral toe op de dienstverlening (zoals klantwaardering) of de input (doorlooptijden of aandeel kwaliteitsgesprekken) en raken niet altijd duidelijk aan de wettelijke taken, zoals het bevorderen van de kwaliteit van de bpv. Inhoudelijk kunnen de KPI's bijvoorbeeld ingaan op de kwaliteit van de bpv en beoogde effecten van de kwalificatiestructuur.
3. **SBB - Voorkom dat de bestuurlijke inrichting van SBB bij de volgende evaluatie opnieuw onderwerp van gesprek is.** SBB heeft de opvolging van aanbevelingen uit de recente evaluatie van de bestuurlijke organisatie belegd bij twee portefeuillehouders uit het bestuur. We vinden dit passend bij de signalen die uit de evaluatie van de bestuurlijke inrichting naar voren komen. We bevelen SBB aan om de opvolging van de aanbevelingen prioriteit te blijven geven en dit ook zichtbaar uit te dragen in de gehele organisatie. Maak daarbij concreet op welke wijze de aanbevelingen worden opgepakt en tot welke resultaten en effecten dat moet leiden.
4. **SBB en OCW – Zorg voor meer eigenaarschap in de keten van de kwalificatiestructuur**. SBB geeft aan dat er veel afhankelijkheden zijn in de keten van de kwalificatiestructuur. Verbeteringen in het onderhoudsproces vragen om duidelijke afbakening van de rol die SBB kan en moet spelen. Het ministerie van OCW verwacht hier van SBB een regierol waarvoor het niet de benodigde instrumenten en positie heeft. Oplossingen zitten onder meer in aangepaste bestuurlijke afspraken binnen SBB en in een duidelijker rolverdeling tussen OCW en SBB over het (juridische en gevoelde) eigenaarschap van de kwalificatiestructuur en daarmee van het sturen op de ontwikkeling daarvan. Het stellen van normen of KPI's die samenhangen met kwaliteitsaspecten kan deze discussie ook verder helpen.
5. **SBB en OCW - Vergroot flexibiliteit in het onderhouds- en ontwikkelproces van de kwalificatiestructuur.** SBB heeft eerste stappen gezet om de ontwikkellast te verlagen en de actualiteit en responsiviteit te verhogen. Voor verdere verbetering op dit punt zijn meer ingrijpende keuzes van zowel bestuurlijke partners binnen SBB als het ministerie van OCW nodig. We doen in ieder geval de volgende mogelijke verbeterpunten:
   a. Verken de werkbaarheid en meerwaarde van werken met meer parallelle processen. Vergroot bijvoorbeeld de mogelijkheden om parallel aan validatie, legitimatie en vaststelling, scholen met bedrijven alvast onderwijs te laten ontwikkelen. Of laat in een pilot een testgroep van scholen werken met een betaversie van een dossier, waarbij opgedane inzichten gebruikt worden bij het uiteindelijke dossier.
   b. Overweeg te stoppen met de formele vaststelling en publicatie in de Staatscourant door de minister.
   c. Een meer continu ontwikkelproces kan ook gebaat zijn bij meerdere start- en vaststellingsmomenten per jaar. Dit vermindert de piekbelasting en draagt bij aan snellere

afronding van herzieningstrajecten. Dit vraagt wel aandacht voor afstemming vooraf met de scholen over implementatie.

   d. Formuleer kerntaken, werkprocessen, vakkennis, vaardigheden en gedrag in dossiers waar mogelijk op een hoger abstractieniveau, zodat scholen binnen kwalificaties beter kunnen inspelen op arbeidsmarktontwikkelingen en dossiers minder vaak aangepast hoeven worden.
   e. Stuur sterker op het verminderen van het aantal dossiers, dat ontlast de onderhoudsagenda en past bij dalende studentenaantallen (uitvoerbaarheid voor instellingen).

6. **SBB – Verbeter condities om te komen tot risicogericht toezicht bij leerbedrijven, waarbij inspanningen om de kwaliteit van bpv te versterken met name worden ingezet op de plekken waar winst te behalen valt.** De agenda van adviseurs praktijkleren wordt momenteel grotendeels ingevuld aan de hand van de erkenningsaanvragen die binnen zijn gekomen en herbeoordelingen die in het kader van het aflopen van een erkenning moeten worden uitgevoerd. Er is tussendoor doorgaans weinig tijd om kwaliteitsgesprekken te voeren bij leerbedrijven waar de kwaliteit van de bpv onder druk staat. Met een strategie om bezoeken en gesprekken meer te richten op de bedrijven waar de bpv-kwaliteit verbeterd kan worden versterk je ook de bpv-kwaliteit als geheel. Hiervoor is meer inzicht in de kwaliteit van bpv nodig. De bpv-monitor, waarin de ervaringen van studenten uitgevraagd worden, is in potentie een krachtig instrument om kwaliteit te monitoren en om de activiteiten via risicogericht toezicht doeltreffender en doelmatiger in te richten. De wijze waarop de bpv-monitor tot nu toe ingericht is, met bevraging van studenten via praktijkopleiders, leidt echter tot een beperkte en niet-representatieve respons. SBB heeft eerste stappen gezet om studenten rechtstreeks te benaderen voor deelname aan de bpv-monitor. Het verdient aanbeveling om te onderzoeken hoe deze aanpak zo snel mogelijk verbreed kan worden en in afstemming met scholen te komen tot een werkwijze waarbij iedere student die een bpv heeft gehad direct gevraagd wordt naar de ervaringen.
7. **SBB - Leer van andere sectoren bij borging goede praktijkbegeleiding.** In de huidige werkwijze hebben adviseurs praktijkleren bij erkenning contact met de (beoogde) praktijkopleider, waarna het soms lange tijd duurt tot het eerstvolgende contact tussen SBB en het leerbedrijf. Dit brengt een risico met zich mee dat er binnen het bedrijf wisselingen plaatsvinden en dat SBB niet op de hoogte is dat studenten in de praktijk door andere personen worden begeleid dan de personen waarmee SBB in contact staat. In sommige sectoren bestaan aanvullende waarborgen voor goede praktijkbegeleiding. Zo stelt de horecasector extra voorwaarden om erkend leerbedrijf te worden, waaronder een verplicht diploma tot erkend leermeester voor de praktijkopleider. Die kan behaald worden met het voltooien van een driedaagse cursus. Een dergelijke systematiek zou ook voor andere sectoren aanvullende waarborgen geven voor een goede bpv-begeleiding. Een mogelijk risico is dat door deze extra eis het aantal bpv-plekken onder druk kan komen te staan. Dit brengt een spanning met zich mee voor sectoren waar reeds een tekort aan bpv-plekken is.
8. **SBB - Werk met een meerjarige onderzoeksagenda, zorg voor een prioritering van onderzoeken en behoudt ruimte voor maatwerkvragen.** Dit vraagt van SBB een kritische reflectie op welke onderzoeken echt nodig zijn. Het helpt daarbij om behoeften van gebruikers te inventariseren en het gebruik te monitoren. Bij onvoldoende gebruik kan ook gestopt worden met bepaalde onderzoeken.
9. **SBB - Prioriteer binnen het beschikbare budget en houd blijvende aandacht voor kostenbeheersing.** De financiële context maakt verdere sturing op doelmatigheid noodzakelijk. De context maakt het extra belangrijk dat SBB scherper prioriteert binnen het beschikbare budget, in afstemming met het ministerie van OCW. Dat vraagt om scherpere en expliciete keuzes over welke activiteiten het belangrijkst zijn voor de invulling van de wettelijke taken en het behalen van de eigen doelen. Personeelskosten zijn de grootste lasten van SBB dus de kostenbeheersing dient zich daarop te richten. SBB dient kritisch te zijn op de inzet van externe inhuur in combinatie met de kosten voor uitbesteed werk. Ook is het belangrijk om in te zetten op verzuimbeheer.

Bijlage 1. Overzicht gesprekspartners

De interviews hadden als doel om de ervaringen op te halen over de uitvoering van de wettelijke taken door SBB. Voor dit onderzoek zijn in totaal 35 gesprekken gevoerd. Dit betreft gesprekken met medewerkers van SBB, gesprekken met externe stakeholders, en gesprekken met medewerkers van het ministerie van OCW (zowel eigenaar als opdrachtgever).

De selectie van de gesprekspartners is door ons ter reactie voorgelegd aan OCW, maar we hebben uiteindelijk zelf bepaald welke gesprekspartners van belang waren om te spreken ten behoeve van deze evaluatie.

De gesprekken duurden gemiddeld een uur. Gesprekspartners konden zich voorbereiden op de gesprekken met ons, omdat we vooraf gespreksleidraden hebben toegestuurd. Hieronder hebben we een volledig overzicht opgenomen van alle gesprekspartners.

SBB	
Werkorganisatie	**Bestuurlijke organisatie**
1. Buitendienst & Praktijkleren 2. Bpv-monitor 3. Communicatie, Bestuursbureau, HR & Facilitair 4. Finance & Control en Informatie & Technologie 5. Klant & Diensten en Verandering & Realisatie 6. Kwalificatiestructuur & Onderwijsvergelijking 7. Kwalificatiestructuur 8. Ondernemingsraad 9. Onderzoek 10. Signalering & Ondersteuning en Strategie & beleid 11. Toetsingskamer 12. Vertrouwenspersonen	13. Algemeen Bestuur 14. Dagelijks Bestuur 15. Directie 16. Directievoorzitter 17. Directeur dienstverlening 18. Sectorkamer Voedsel, groen en gastvrijheid 19. Sectorkamer Techniek en gebouwde omgeving 20. Sectorkamer Zorg, welzijn en sport 21. Studentenkamer 22. TAC Bpv 23. TAC Kwalificatiestructuur 24. TAC Macrodoelmatigheid
Externe partners	
25. BVMBO 26. Commissie macrodoelmatigheid mbo 27. Inspectie van het Onderwijs 28. Katapult 29. MBO Raad 30. Ministerie van OCW – opdrachtgever (directie mbo) 31. Ministerie van OCW – eigenaar 32. Ministerie van OCW – Financiën 33. Ministerie van SZW 34. Twynstra Gudde 35. VNO NCW	

Tabel 16. Overzicht gesprekspartners algemeen.

Bijlage 2. Overzicht veldwerk

Het veldwerk had als doel om in de praktijk zicht te krijgen op de manier waarop SBB haar wettelijke taken uitvoert. Voor haar taken rondom het onderhouden van de kwalificatiedossier, hebben we daarom vijf casussen van onderhoudstrajecten onderzocht. In afstemming met SBB is een selectie gemaakt. Gesprekspartners ontvangen voorafgaand aan het gesprek een leidraad.

Casus	Type wijziging	Gesprekspartner
Batterijtechnologie Basis (TGO)	Nieuw keuzedeel	ACE Mobility
Duurzaamheid (Luchtvaart MTLM)	Nieuw keuzedeel	Deltion College
Ondernemerschap (Handel)	Onderhoud kwalificatiedossier	MBO Raad
Immersieve productie (ICT)	Nieuw kwalificatiedossier	Cibap
Pedagogisch klimaat in de kinderopvang	Nieuw mbo-certificaat	Zelfstandige uit de sector

Tabel 17. Overzicht gesprekspartners veldwerk kwalificatiestructuur.

Daarnaast hebben we voor de wettelijke taken rondom beroepspraktijkvorming meegelopen met adviseurs praktijkleren. Om een representatief beeld te krijgen zorgen we voor thematische (sectorkamer) en regionale spreiding. We observeerden hun tijdens het voeren van erkennings- en kwaliteitsgesprekken tijdens bedrijfsbezoeken en waren aanwezig bij hun gesprekken met onderwijsinstellingen. We hebben meegelopen met adviseurs uit de volgende regio's en sectoren (beide kolommen in willekeurige volgorde):

Regio	Sectorkamer
Flevoland	TGO
Noord-Holland	ZWS
Gelderland	VGG
Zuid-Holland	MTLM
Noord-Brabant	Handel

Tabel 18. Overzicht meeloopdagen adviseurs praktijkleren.[71]

[71] Om anonimiteit te waarborgen, vertegenwoordigt een rij-combinatie in deze tabel geen unieke persoon. We hebben dus bijvoorbeeld *niet* gesproken met een adviseur praktijkleren TGO in Flevoland.