



7

Het Kodakmoment voor het mbo en de bestuurlijke consequenties daarvan

Marc Vermeulen

Marc Vermeulen is hoogleraar onderwijssociologie aan TIAS School for Business and Society | Tilburg University. Hij is daarnaast toezichthouder in het publieke domein en lid van de Commissie Macrodoelmatigheid Middelbaarberoepsonderwijs.

E-mail: m.vermeulen@tias.edu

Dit wordt geen leuk artikel, zeker in het begin niet. Verhalen over besturing van organisaties gaan vrijwel altijd uit van de aanname dat de organisatie zelf moet blijven bestaan en hooguit de besturing misschien moet worden aangepast. In deze bijdrage begin ik met de vraag of er überhaupt nog behoefte is aan middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. Pas daarna kom ik toe aan de vraag of en hoe er dan nog wat te besturen valt.

We spreken over 'middelbaar' en over 'beroeps' en over 'onderwijs'. Ik ga deze drie kernbegrippen ter discussie stellen. Zeker niet omdat ik een hekel heb aan de sector, verre van: ik ben er mijn loopbaan begonnen (leraar maatschappijleer op het economisch lyceum van Eindhoven) en heb zojuist mijn rol als toezichthouder bij ROC Deltion beëindigd. De sector heeft mijn hart gestolen en dat verandert niet. Maar ik ben ook een fanatieke fotograaf. Ik werkte vroeger graag met Kodakproducten. Kodak kon zich niet voorstellen dat je foto's kon maken zonder film en papier. Het bedrijf adverteerde begin jaren negentig met de kreet '*Kodakmoment*': dat unieke moment dat je met Kodak vastlegt. Inmiddels heeft dit woord een andere betekenis gekregen, namelijk het moment in 2012 dat het bedrijf erachter kwam geen bestaansrecht meer te hebben en na 140 jaar roemloos ten onderging. Om een Kodakmoment voor het mbo te voorkomen moeten we eerst pijnlijke werkelijkheden onder ogen zien om daarna te bepalen hoe we verder gaan. Dit artikel hoopt hieraan bij te dragen.

Middelbaar is niet meer

De Nederlandse bevolking is op weg om voor

de helft uit hogeropgeleiden te bestaan. In een hightecheconomie is dat nuttig. Onderwijs levert de brandstof voor dit proces, steeds meer mensen leren steeds langer door. Moderne samenlevingen ordenen zichzelf langs de lijnen van diploma's, van wat iemand kan, in plaats van langs de lijnen van afkomst en familiekapitaal. Dit fenomeen wordt aangeduid als '*meritocratisering*'. Recent wordt echter steeds vaker gewezen op de schaduwzijden van die meritocratisering (Vermeulen, 2017). Er lijkt sprake te zijn van een nieuwe tweedeling, door het SCP (2017) aangeduid als die tussen *cans* en *cannots*. Wat betekent deze tweedeling voor het *middelbaar* beroepsonderwijs? Ten eerste vervalt de ratio achter het begrip middelbaar in de betekenis van *gemiddeld*: als het grootste deel hoger opgeleid is, dan wordt middelbaar als vanzelf lager en dat geeft binnen de rangorde van de samenleving een heel andere positie, zoals de zure lessen over het lager beroepsonderwijs ons leren. Maatschappelijk aanzien is een *positioneel* en geen absoluut goed: onderwijs ordent je in een wachtrij en als er steeds meer mensen voor je komen te staan, ga je als vanzelf naar achteren. Ouders begrijpen dat fenomeen heel goed, al was het maar omdat ze zelf steeds hoger opgeleid zijn. Dat willen ze voor hun kinderen ook. Voor hoogopgeleide autochtone ouders betekent dit dat ze mbo voor hun kinderen willen vermijden of op zijn best tolereren als opstapje naar het hoger onderwijs.

Waar beroepsonderwijs (lager, middelbaar en hoger) traditioneel altijd werd gezien als een goede carrièremogelijkheid voor kinderen uit de werkende klasse, lijkt dit – overigens met uitzondering voor jongeren met een migratieachtergrond – voor de

autochtone bevolking niet goed meer te werken. Voor jongeren met een migrantenachtergrond is het middelbaar beroepsonderwijs nog steeds de 'talentmachine' waar je iets kunt leren waarmee je je boterham kunt verdienen en, mocht je dat willen, van waaruit je kunt doorstromen naar het hoger beroepsonderwijs. Naarmate de integratie van migranten vordert zal dit overigens op een kleinere populatie betrekking hebben. Als de tweede generatie goed opgeleid is zullen zij hun derde generatie vermoedelijk niet meer naar mbo's willen sturen.

Binnen het mbo zien we ook een verschuiving van de lagere naar de hogere niveaus. Steeds meer studenten studeren op niveau 4, en voeden daarmee de groei van het hbo nog eens extra.

Binnen de groep autochtone Nederlanders zien we dat het mbo nu eigenlijk al als een soort ongewenst restonderwijs fungeert: je komt er terecht bij gebrek aan beter en het bevestigt dat de samenleving kennelijk niet zo veel met je kan. Dat klinkt hard en dat is het ook: groeiende maatschappelijke onvrede, gele hesjes en afhaakgedrag komen in deze groep veel voor. Ze zien onderwijs als onderdeel van een weinig ontvankelijke sociale orde en zeker niet als mogelijkheid om je verder te ontplooiën. Een bijkomend probleem is dat er inmiddels zoveel mensen in het hoger onderwijs zitten dat ook die meerwaarde onder druk komt te staan. Ook beroepen op het hoogste niveau van het mbo en op het hbo lijken nu weggeautomatiseerd te worden. De hypotheekadviseur verdwijnt doordat een robot hypotheekadvies kan geven. Mensen in deze banen zullen zich moeten laten 'opscholen' naar een hoger niveau, maar de vraag is of ze daar de capaciteiten wel voor hebben. Voor een bepaalde groep zal dat niet het geval zijn en die zal meeconcurreren met mbo'ers op de overblijvende banen op mbo-niveau.

Vorbij het beroep

Het woord 'beroeps' in middelbaar beroepson-

derwijs staat onder druk. Traditioneel kent het beroepsonderwijs specifieke onderdelen als de slagersvakschool, de schildersopleiding, de scholen voor scheepvaart en transport, enzovoort. Deze sectorindeling volgt grofweg de indeling van beroepen op de arbeidsmarkt en werkt door in de curricula, die zich richten op de kern van het beroep van slager, van schilder of van transporteur. Dit is tot nu toe het fundament van landelijke kwalificatiedossiers op basis waarvan de school leerplannen moet ontwikkelen. Maar op het moment dat er niet meer eenduidig aangegeven kan worden wat de invulling van een beroep is, of een beroep voor een deel van de arbeidsmarkt wegvalt, dan moet je je afvragen of je het sturingsmechanisme voor leerplannen nog wel op beroepen moet willen baseren. De technische beroepen bijvoorbeeld waren van oudsher sterk geïnstitutionaliseerd, met een beroepsvereniging en een branchevereniging, waarbij precies omschreven stond wat een elektromonteur op een bepaald niveau moest kennen en kunnen. Maar als de werkzaamheden in de bouw veranderen en van een elektromonteur veelzijdiger kennis en kunde verwacht wordt, roept dat de vraag op hoe deze dynamiek vertaald kan worden in curricula. Zeker ook gezien de grote groepen zzp'ers, die ook de vaardigheden moeten hebben om een bedrijf draaiende te houden.

Voor de planning van voorzieningen vormt het vervagen van beroepen ook een probleem. Voor de bijsluiters van opleidingen moeten kansen bepaald worden op het vinden van een 'passende' plek op de arbeidsmarkt, op een passende stage. Voor de macrodoelmatigheid worden baankansen-naar-beroep meegewogen. Maar hoe wordt er bepaald hoeveel mensen er opgeleid moeten worden voor welke richting? Is er overproductie? Hebben we te veel mensen die opgeleid worden voor een creatief beroep, terwijl daar nauwelijks vraag naar is? Het ROA in Maastricht maakt ramingen gebaseerd op de *Enquête Beroepsbevolking* van het CBS. Met die ramingen, uitgesplitst naar beroep, kan bepaald worden hoeveel verzorgenden er nodig

zijn, hoeveel elektriciens of schilders. Maar als het beroep niet meer het onderscheidende criterium is, worden de volumeplanningen voor de opleidingen ingewikkelder. Er kan dan niet meer gesteld worden hoeveel elektriciens er nodig zijn, maar wel dat er vraag is naar mensen in de bouw die over elektrotechnische vaardigheden beschikken, maar ook over andere vaardigheden.

Ook in de praktijk buiten het onderwijs speelt dit. Zo vroeg uitzendbureau Randstad in hun matchingswerk traditioneel aan een werkgever voor wat voor beroep iemand gezocht werd, en dan zochten ze in hun databestand iemand met die beroepskwalificatie. Deze werkwijze laten ze nu los. Tegenwoordig vragen ze aan een werkgever wat voor werk de gezochte man of vrouw zou moeten kunnen doen, en welke competenties nodig zijn, zonder daar een naam van een beroep aan vast te plakken. Bij de mensen die zich inschrijven vragen ze wat ze allemaal kunnen, zoals hun vaardigheden en werkervaringen, maar ook waar hun interesse ligt en waar ze goed in zijn. En vervolgens laten ze zoekrobots vacatureteksten doorlopen. Op basis van al die onderdelen, dus niet alleen het beroepslabel maar ook de competenties, ervaringen en wat de werkgever belangrijk vindt, ontstaat een match. Als matchingscategorie wordt het woord 'beroep' niet meer gebruikt. In de Nederlandse wetgeving is het fenomeen beroep nu nog heel belangrijk, maar er zijn voldoende aanwijzingen dat deze referentie al in de nabije toekomst onder druk komt te staan. Dit heeft ingrijpende gevolgen op het stelselniveau (bijvoorbeeld macrodoelmatigheid), op het curriculumniveau (bijvoorbeeld vaststellen van kwalificatiedossiers) en op organisatieniveau (de interne verdeling van studenten over opleidingen).

En het gaat misschien ook wel niet meer over onderwijs

En daarmee is dan het derde woord uit de naam ter discussie. In een inmiddels al wat ouder – maar daarmee niet achterhaald – artikel legt Jarl

Bengtsson (1991) de relatie tussen economische structuur en het type arbeid dat er verricht wordt. Kort en goed komt het erop neer dat naarmate de economie zich meer richting diensten en ontwerp ontwikkelt, cruciale vaardigheden verschuiven van uitsluitend handvaardig (skills) naar meervoudige competenties die bijvoorbeeld ook creativiteit en ondernemerschap behelzen. Bengtsson schreef zijn artikel tijdens de derde industriële revolutie (de opkomst van computers en internet). Inmiddels zitten we volgens kenners alweer in de vierde industriële revolutie (internet of things, artificial intelligence). Ontwikkelingen staan dus bepaald niet stil. Werkprocessen worden complexer en vragen meerdere handelingen die tegelijkertijd moeten worden verricht. *Multi-skilled* is moeilijker dan *single-skilled*. Werkprocessen bestaan meer uit ontwerpen, uit dienstverlening en verbeelding, dan uit maken. Dat vergt een volgende stap: er worden emoties toegevoegd aan het werkproces. Medewerkers moeten kunnen communiceren, kunnen inspelen op de wens van de consument, verstand hebben van het product, kunnen plannen enzovoort. Een van de consequenties is dat we steeds meer een beroep doen op kenmerken van werknemers die zowel moeilijk observeerbaar als leerbaar zijn. Bergenhenegouwen en collega's (1998) wijzen erop dat deze kenmerken niet alleen moeilijker leerbaar zijn, maar ook moeilijker veranderbaar. In de bekende competentie-ijsberg (Figuur 1) van Spencer en Spencer (1993) zitten we dan al behoorlijk onder het wateroppervlak.



Figuur 1. De competentie-ijsberg (Bergenhenegouwen et al., 1998, 77).

De driehoek brengt de positie van vaardigheden (skills) en persoonlijkheidskenmerken in beeld. Aan de rechterkant staan de vaardigheden en kenmerken die belangrijk zijn op de arbeidsmarkt. De pijl gaat naar beneden naar de kenmerken die 'onder het wateroppervlak' zitten, dus in eerste instantie minder zichtbaar zijn. Onder het wateroppervlak zitten zaken als houding, waarden, morele standaarden en zelf-perceptie, motivatie, commitment. Aan de linkerkant zien we de mate van beïnvloedbaarheid van die vaardigheden. En daar zien we dat de vaardigheden die minder zichtbaar zijn ook minder beïnvloedbaar zijn. Wat beïnvloedbaar is wordt triviale, en wat belangrijk is wordt minder beïnvloedbaar. Dat vraagt een ander onderwijsmodel.

Beroeps'onderwijs' staat en valt met de gedachte dat je mensen een beroep kunt leren. Door naar school te gaan en stage te lopen ontwikkelen ze vaardigheden (skills). Maar zaken als creativiteit, het herkennen van de psychologie van de consument, meedenken en stiptheid, zijn ook persoonlijkheidskenmerken. De bijdrage van beroepsopleiding is vooral te achterhalen of die vaardigheden al dan niet aanwezig zijn. Ze zijn of aangeboren of in de vroege jeugd ontwikkeld. Dus, als een zestienjarige het beroepsopleiding binnenkomt zijn deze persoonlijkheidskenmerken al een heel eind ontwikkeld en al dan niet al in die jongere aanwezig. Persoonlijkheidskenmerken zijn in het onderwijs niet aan te leren. Er kan hooguit sprake zijn van beïnvloeding zodat die kenmerken duidelijker naar voren komen of versterkt worden. Dat betekent voor beroepsopleidingen dat er minder sprake is van studenten nieuwe dingen te leren, maar meer van het zichtbaar maken van de aanwezige talenten om deze eventueel te verfijnen. Daarmee draagt het onderwijs bij aan de verdere ontwikkeling van die talenten en wordt duidelijk welke kenmerken de student wel of niet heeft. Dit is lastig voor het beroepsopleiding omdat het traditioneel gericht is op het aanleren van nieuwe dingen, uitgaande van het maakbaarheidsideaal. Assessment en selectie worden als een noodzakelijk kwaad gezien. Het is opvallend dat we bij het

benoemen van de kernfunctie van onderwijs praten over kwalificeren, socialiseren en subjectificeren. Nog niet zo lang geleden stond in dat rijtje 'selectie' waar nu 'subjectificatie' staat. De vraag is of datgene wat meer essentieel wordt voor de beroepsuitoefening (nog) wel geleerd kan worden in het tijdvenster van het mbo. Zou er niet veel meer sprake moeten zijn van een beroepsassessmentcentrum in plaats van een opleidingscentrum? Dat vergt ingrijpende aanpassingen van de dynamiek van beroepsopleiding. In recent werk bevestigt Bengtsson (2013) zijn eerdere analyse en wijst hij op de moeizame afstemming tussen deze ontwikkelingen en bijvoorbeeld de leven-lang-lerenagenda. Het recente werk van Frey (2019) toont hoe bij de grote revoluties in de economie de institutionele structuren bezweken. Als we aan de vooravond staan (of al zitten in) de vierde industriële revolutie dan zou de conclusie kunnen zijn dat het middelbaar beroepsopleiding een artefact is van twee revoluties geleden; een institutie die er nog niet in geslaagd is om bij de tijd te komen.

In die assessmentrol zal van een mbo gevraagd worden objectief en eerlijk zichtbaar te maken wie over de gewenste kenmerken beschikt en wie niet. Dat is op zich al een hele klus. Rechtvaardigheid en betrouwbaarheid zijn uiterst belangrijk om deze beoordeling te legitimeren. Daarnaast is de vraag wat de verantwoordelijkheid is ten opzichte van degenen die niet over de gewenste kenmerken beschikken. Worden zij bijvoorbeeld geholpen om activiteiten te ontplooiën (bijvoorbeeld een bedrijfje op te zetten) die wel aansluiten? Of worden bedrijven gestimuleerd hun eisen aan te passen en hun werk anders in te richten (*jobcarving*). Voor deze groepen verschuift de rol van een roc van onderwijzen naar ondernemen; een belangrijke *sociale innovatie*.

Over sturing en oversturing

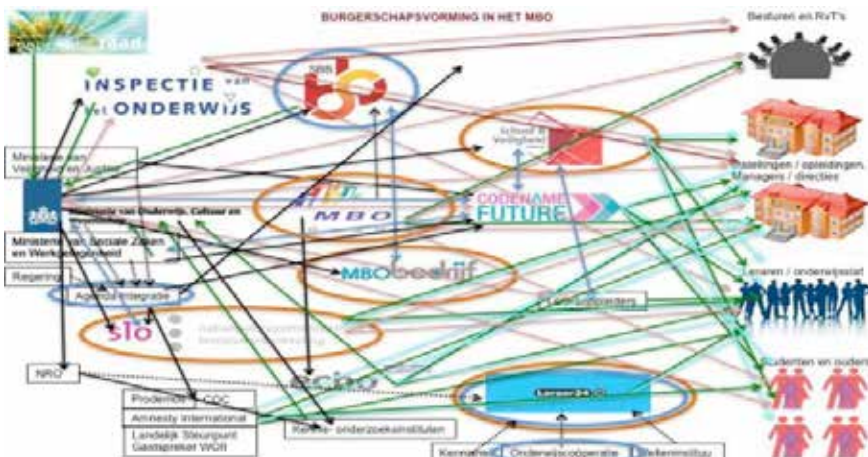
Het vierde aspect is van een andere orde en heeft te maken met het toenemende populisme in onze samenleving. Publieke instellingen in het algemeen, en dus ook roc's liggen momenteel onder het vergrootglas. Zodra er ook maar iets gebeurt heeft iedereen er meteen een mening over en wordt de kwestie

uitvergroot op sociale media. Ook doordat leerlingen hun mobiele telefoon gebruiken om een incident op te nemen en openbaar te maken. Daarmee is het onderwijs, en de publieke dienstverlening in het algemeen, in een glazen huis terechtgekomen. Waar in het verleden directbetrokkenen inspraak hadden, vindt tegenwoordig iedereen iets over wat er in het roc gebeurt. De publieke opinie richt zich op incidenten en dat maakt dat ook de politiek daarop inzoomt. Dat gebeurt in een politiek klimaat dat versnipperd raakt: er zijn meer partijen, kleinere fracties en sneller wisselende samenstellingen van de volksvertegenwoordiging. De drukte van partijen ontstaat vooral op de flanken: zowel rechts als links zien we opkomende nieuwe bewegingen die met veel nadruk, snel en kort op de bal hun standpunten geven. Dat komt de genuanceerde afweging niet ten goede, om het maar zacht uit te drukken. De Vlaamse socioloog Elcharidus (2002) muntte dit alweer even geleden met het begrip 'dramademocratie'.

Deze dramatisering vindt zijn voedingsbodem in een bevolking die deels aan het afhaken is. Het zijn de mensen die het in het onderwijs niet (voldoende)

redden, aangewezen zijn op flexibele banen, geen eigen huis meer kunnen kopen en op wier schouders de mantelzorg relatief zwaar drukt. De cannots van het SCP voelen als eersten de consequenties van de herzieningen in de verzorgingsstaat. Omdat zij zelf en hun kinderen ook niet meer vooruitkomen door onderwijs verliezen ze perspectief. De socioloog Dahrendorf wees op de rol die de schuldvraag hierbij speelt: het onderwijssysteem beweert bijvoorbeeld iedereen kansen te bieden. Als die niet verzilverd worden, moet dat wel aan individueel falen liggen. Waar er in het verleden een externe attributie mogelijk was – ik kom uit een arbeidersnest, ben een meisje, dus had ik geen kansen – kan dat nu niet meer. Dat levert veel chagrijn op dat zich vertaalt in politiek extremere keuzes. David van Reybrouck (2011) pleit ervoor om *met* Henk en Ingrid te gaan praten in plaats van *over* Henk en Ingrid als strategie om verder polariseren te voorkomen.

De structuur van het drama dat opgevoerd wordt, is er inmiddels niet helderder op geworden. Collega's Edith Hooge en Sietse Waslander deden onderzoek naar de sturingsdynamiek in het mbo (Figuur 2).



Figuur 2. Sturingsnetwerk 'burgerschapsvorming' in het mbo (Hooge, 2017, 128).

De betrokkenheid van allerhande partijen resulteert in rapporten, schetsen, scenario's enzovoort. Dat maakt het lastig om de grote centrale lijn te blijven zien. En mede doordat ook mensen zonder verstand van zaken hun mening verkondigen over wat goed onderwijs is en wat adequaat is, komen redelijke en rationele argumentaties onder druk te staan. De discussie over feiten, alternatieve feiten en fake news gaat niet voorbij aan het onderwijs. Professionals worden in het nauw gedreven en scholen in het defensief geduwd, met als risico dat de feitenbasis onder de besturing ondermijnd wordt.

Hoe nu verder

Samenvattend zijn er vier lastige kwesties voor het mbo. Allereerst de kloof die ontstaat tussen het grote aantal hoogopgeleiden en zij die in deze opwaartse trend niet mee kunnen gaan. Het middelbaar onderwijs lijkt daardoor af te zakken naar een lager (waarderings)niveau. De tweede kwestie is het verdwijnen van specifieke beroepen en de vraag naar meer flexibiliteit en multi-kwalificatie. Deze kwestie is gerelateerd aan het derde aspect: dat de arbeidsmarkt steeds meer vraagt om vaardigheden die moeilijk aan te leren zijn omdat ze direct raken aan persoonlijkheidskenmerken. Dit vraagt een insteek van het onderwijs die persoonlijkheidskenmerken herkent, versterkt en ondersteunt. De laatste kwestie betreft de trend in de huidige samenleving om scholen als publiek eigendom te zien waarover iedereen een mening mag hebben; hoe een roc dient te werken en hoe deze bestuurd dient te worden. De school staat voortdurend in de etalage.

Aan het slot van mijn bijdrage wil ik een aantal richtingen schetsen waarin we oplossingen kunnen zoeken om de besturing van roc's in dat ingewikkelde speelveld mogelijk(er) te maken:

- *Vereenvoudigen, vereenvoudigen, vereenvoudigen*

Het stelsel van mbo is erg doorgesloten in complexiteit: het grote aantal kwalificaties en opleidingen, de hoeveelheid aan partijen die er druk mee zijn, de

breedte-eis van roc's en mengingen van doelgroepen met zeer verschillende behoeften. Het maakt het allemaal wel erg ingewikkeld. Ik pleit niet op voorhand voor schaalverkleining, maar wel voor kleinere en eenvoudigere arrangementen: wat mij betreft geen warenhuis maar een bedrijvenverzamelgebouw.

- *Versterken van de regionale samenwerking met direct betrokken stakeholders*

De 'r' van roc heruitvinden: regionale afstemming moet gemakkelijker worden en dan met name op de invulling van de inhoud van de opleidingen. Een lastig punt daarbij is dat de overheid eigenlijk een voor roc's ongeschikte besturingsstructuur kent. In het huis van Thorbecke kennen we het land, de provincie en de gemeente. Regio's zijn zwak ontwikkeld en regionale samenwerking over grenzen heen is ingewikkeld. Roc's werken regionaal op een schaal die niet gematcht wordt in het openbaar bestuur. Die afstemming moet opnieuw uitgevonden worden. Het kan niet anders dan dat beroepsopleiding onder publieke sturing staat (belastinggeld, civiel effect, enzovoort). We maken of politieke regionale besturen die passen bij de schaal van het roc (naar analogie van de *local educational authorities*, politiek gekozen bestuurders voor een instelling), of we schalen de roc's op of terug naar een niveau dat voor het openbaar bestuur herkenbaar is. In Amsterdam is dat de stad en in Drenthe de provincie.

- *Gezagspositie van professionals van controle naar vertrouwen brengen*

Het is een vaak genoemd thema, professionals staan in het hart van de oplossing. Zij moeten stevig gepositioneerd en gekwalificeerd zijn om hun ingewikkelde werk te doen. Er kan dan sprake zijn van *verantwoord vakmanschap*. 'Verantwoord' in twee betekenissen: vakmanschap dat van goede kwaliteit is (dus geen onverantwoord geklungel, maar deugdelijk en deugzaam), en als onderdeel van de publieke verantwoording: maak zichtbaar wat je doet, waar je voor staat en stel je open voor opmerkingen vanuit de omgeving.

- *Beheerssystemen uitlijnen en prikkels afstemmen en normatiever maken*

Beheerssystemen (bekostiging, toezicht, doelmatigheid): uitlijnen en prikkels afstemmen en normatiever maken. De bevindingen uit het onderzoek van Hooge en Waslander zijn schokkend te noemen: het roc-systeem is veel te ingewikkeld gemaakt. Het is wenselijk om minstens de helft van de regels en bijbehorende instituties te schrappen; het zal als een opluchting voelen. De voordelen zijn dat er veel minder energie gaat zitten in het beheer van al die regelsystemen. Daarnaast ontstaat er een veel beter overzicht van zaken die van belang zijn als er iets moet veranderen. Dat komt de responsiviteit en flexibiliteit ten goede. Tot slot neemt de kans van het optreden van tegen elkaar inwerkende regelsystemen en bijbehorende prikkels af.

- *Stel waarde centraal*

Bij TIAS zijn we erg geïnspireerd door het werk van de Amerikaanse politicoloog Mark Moore over publieke waardecreatie. Het centraal stellen van die waarde en deze bij de tijd brengen is cruciaal. De uitvoeringspraktijken en de toezichtsmechanismen overwoekeren nu een moderne waardeinvulling. De opgave in moderne arbeidsmarkten is te groot om daar moeilijk over te doen.

Dat lijstje is incompleet, onderling samenhangend maar zonder er meteen een volgorde in te zien, laat staan een plan van aanpak. Als het mbo ons aan het hart gaat moeten we met elkaar deze ongemakkelijke kwesties op tafel leggen en doordenken, zonder dat we ons opsluiten in vaststaande structuren en heilige huisjes. Roc's spelen een belangrijke rol in het integreren en verbinden van groepen in de samenleving die maar in beperkte mate over sociale en/of intellectuele hulpbronnen beschikken. Dat vergt de moed om ongemakkelijkheden aan te pakken en laat dat nou net een van die charmante kenmerken van de sector zijn: niet lullen maar poetsen. Ik stroop er graag de mouwen voor op. ■

Referenties

- Bengtsson, J. (1991). Human Resource Development. Education, training and labour market development. In: *Futures*, December, 1085-1106.
- Bengtsson, J. † (2013). National strategies for implementing lifelong learning (LLL): The gap between policy and reality: An international perspective. In: *International Review of Education*, 59(3), The Future of Lifelong Learning, 343-352.
- Bergenhenegouwen, G., Mooijman, E., & Tillemma, H. (1998). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Groningen: Noordhoff.
- Dahrendorf, R. (2013). *The Rise and Fall of Meritocracy*. <http://www.project-syndicate.org/commentary/the-rise-and-fall-of-meritocracy>. download 2015-1-17.
- Elchardus, M. (2002). *De dramademocratie*. Amsterdam: Terra-Lannoo.
- Frey, C.B. (2019). *The Technology Trap: Capital, Labor and Power in the Age of Automation*. Princeton: Princeton University Press.
- Hooge, E.H. (2017). *Sturingsdynamiek in onderwijs op stelselniveau: Lenige netwerksturing door de overheid*. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University. <https://www.tias.edu/dossiers/detail/onderzoek-zicht-op-sturingsdynamiek>
- Vermeulen, M. (2017). Herwaardering van beroepsonderwijs in de 21ste eeuwse verzorgingsstaat, in: K. Hoogeveen, I.J. Jepman & F. Studulski (Red.), *Kansen bieden in plaats van uitsluiten*. Utrecht: Sardes.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2017). *De Sociale staat van Nederland*. Den Haag: SCP https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2017/De_sociale_staat_van_Nederland_2017
- Reybrouck, D. van (2011). *Pleidooi voor populisme*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Waslander, S. (2017). *Sturingsdynamiek in het middelbaar beroepsonderwijs*. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University.