

Exploreren, Innoveren en Excelleren
Tien thema's voor het MBO



Contents

Voorwoord	4
Goed bestuur	6
Data analyse	11
Organisatie van onderwijs in een complexe omgeving	14
Beleidsrijke planning & control	18
Duurzame vastgoedstrategie	22
Doelmatigheid en diversiteit	27
Talentmanagement	30
Nieuwe technologie	34
Schaalvoordelen versus kleinschaligheid	39
Onderwijs en arbeidsmarkt	42
Sectorbeschouwing	46
Deloitte: dé partner voor MBO-instellingen	48
Woord van dank	50

Voorwoord

Exploreren, innoveren en excelleren. Met de titel van deze publicatie geeft Deloitte aan waar het de komende jaren om draait in het middelbaar beroepsonderwijs. Aan de vooravond van de invoering van 'Focus op Vakmanschap' is Deloitte in gesprek gegaan met bestuurders en managers van een tiental MBO-instellingen. Boeiende gesprekken over praktijkcasussen waar men trots op is, die een breder podium verdienen. Veel van deze 'good practices' zijn direct te relateren aan Focus op Vakmanschap. Anderen komen voort vanuit een eigen intrinsieke behoefte om te vernieuwen en te verbeteren. Centraal staat de uitdaging om meer kwaliteit met minder middelen te leveren.

Veerkracht van de economie

Rond 2009 was er de nodige zorg over het middelbaar beroepsonderwijs. Klachten over uitval van lesuren en examens van onvoldoende kwaliteit waren hoorbaar. Het kabinet besloot dat het beroepsonderwijs moest verbeteren en dat alle instellingen beter moeten presteren. "Het opleiden van ondernemende vakmensen vereist goed beroepsonderwijs," want "goed vakmanschap bepaalt de veerkracht van de economie".

Met Focus op Vakmanschap, de routekaart van het MBO voor de periode 2011-2015, zijn de onderwijskwaliteit, besturing, bedrijfsvoering en zelfs het stelsel opnieuw gedefinieerd.

Vanuit deze verbeteragenda is niet alleen het kabinet, maar de gehele sector op zoek gegaan naar vernieuwingsmogelijkheden in onderwijs, bedrijfsvoering en regionale samenwerking die helpen de onderwijskwaliteit te verbeteren. De effecten hiervan, in het bijzonder de nieuwe kwalificatiestructuur, verkorte opleidingen en stelselwijziging, worden geleidelijk merkbaar.

Exploreren, innoveren en excelleren

Het MBO dient meer dan ooit te exploreren en te innoveren om te kunnen excelleren in een veranderende arbeidsmarkt. Het afgelopen decennium is een deel van het werk in het middensegment van de arbeidsmarkt, traditioneel uitgevoerd door werknemers met een MBO diploma, geautomatiseerd of verplaatst naar het buitenland.

Ook is de concurrentie van goedkopere, buitenlandse arbeidskrachten toegenomen en vraagt de opkomst van de (digitale) netwerksamenleving om andersoortige competentieontwikkeling. Instellingen die onvoldoende weten in te spelen op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt waar zij voor opleiden, gaan de boot zonder meer missen. Innovatievermogen vormt dé basis voor bestaansrecht en excellentie.

De basis op orde, de lat omhoog

Het MBO veld maakt gedegen werk van de landelijke doelstellingen waar ze mee wordt geconfronteerd. Sinds de start van "Focus op vakmanschap" zijn instellingen voortvarend aan de slag gegaan met ideevorming en het in gang zetten van verbetermaatregelen. Door regelmatig met bestuurders in gesprek te zijn over ontwikkelingen in het veld, is duidelijk geworden dat veel van deze initiatieven zo uniek of vooruitstrevend zijn, dat ze een podium voor een breder publiek verdienen. Een podium wat ruimte biedt voor kennisdeling over succesvolle werkwijzen en leerpunten.

De 'good practices' die in onze gesprekken de revue hebben gepasseerd zijn zeer gevarieerd. Ze reiken van 'goed bestuur' tot 'data analyse' en van 'aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt' tot 'beleidsrijke planning en control'. Alle tien thema's die aan bod komen, zijn actueel, toekomstgericht en relevant voor de sector. Ze worden belicht aan de hand van realistische praktijkvoorbeelden die zijn ingebracht door tien instellingen. Uiteraard zijn nog veel meer aansprekende initiatieven, ideeën of maatregelen in de sector te vinden. Deze publicatie schets een beeld van de variëteit hiervan. Met deze publicatie trachten wij een positief licht

te werpen op de vernieuwing die de sector aan het doormaken is. Hopen dat de praktijkvoorbeelden u en anderen tot inspiratie zullen zijn.

Wij wensen u veel leesplezier!

Wim Hiddink

Industry Leader Onderwijs, Deloitte



Tien praktijkvoorbeelden uit het MBO uitgelicht

1. Goed bestuur
2. Data analyse
3. Organisatie van onderwijs in een complexe omgeving
4. Beleidsrijke planning & control
5. Duurzame vastgoedstrategie
6. Doelmatigheid en diversiteit
7. Talentmanagement
8. Nieuwe technologie
9. Schaalvoordelen versus kleinschaligheid
10. Onderwijs en arbeidsmarkt

Goed bestuur

Hoe committeer je bestuur en organisatie aan het verzorgen van goed onderwijs? Als onderdeel van een al langer lopend organisatiebreed proces van kwaliteitsverbetering legden de bestuurders van het Deltion College een eed af. De bestuurders beloofden ten overstaan van studenten, docenten, bedrijvenpartners, toezichthouders en overheid onder meer om het onderwijs centraal te stellen en altijd uit te gaan van het belang van de student.

Zij beloofden hun functie integer uit te oefenen, zich dienstbaar op te stellen aan de publieke en maatschappelijke zaak, zich te gedragen naar de wetten, reglementen en gedragscodes die van toepassing zijn, en deuren te openen voor en naar bedrijven en instellingen in de regio. Het afleggen van de eed moet worden gezien als een eenmalige en persoonlijke actie. Wel nodigt het in de openbaarheid centraal stellen van de student en het onderwijs stakeholders en betrokkenen uit om dit als meetlat te gebruiken. De eed was een bewuste keuze van de bestuurders en leidt er ook toe dat bij het nemen van beslissingen de vraag “Wat betekent dit voor de relatie docent-student en de kwaliteit van het onderwijs?” altijd in de gedachten meespeelt. “Dankzij de eed liggen we meer onder een vergrootglas, zeker ook dat van onszelf. In iedere collegevergadering denken we: klopt deze beslissing wel met wat we hebben gezegd? Het komt daardoor in de besluitvorming terug. Het is een expliciet onderdeel van ons handelen en van onze verantwoording naar onze stakeholders geworden”, aldus Marc Otto, lid CvB van het Deltion College.

Focus op student en onderwijs

“Na een aantal jaren waarin zaken als realisatie van de nieuwbouw en bestuurlijke perikelen veel aandacht vroegen, wilden wij de focus vol op de student en het onderwijs krijgen. We wilden de relatie tussen student en docent en het realiseren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs centraal stellen. Een belangrijk element daarin is dat op het niveau van onze docententeams, loopbaantrajecten gestart zijn waarbij docenten een stapje extra kunnen zetten om de onderwijskwaliteit te verbeteren. We onderscheiden daarbij extra inspanningen als coördinator, als erkend expert op een bepaald inhoudelijk onderdeel of als trekker voor het verbeteren van het onderwijsniveau op een specifiek punt. Docenten die hiervoor kiezen worden “senior docent”. We zien ook de resultaten: succesvolle teams hebben een hoger percentage senior docenten dan teams waar ons proces van verbetering van onderwijskwaliteit minder vlot verloopt.”



Marc Otto Lid CvB Deltion College

“Als onderdeel van dit proces wilden wij ons als bestuurders ook persoonlijk committeren. De eed, als persoonlijk statement waarvan wij zelf de tekst hadden opgesteld, uitgesproken ten overstaan van de Raad van Advies, de studentenraad, alle medewerkers, de ondernemingsraad, de overheid, de Raad van Toezicht, Jet Bussemaker - minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap - en Jan van Zijl, voorzitter MBO Raad, leek ons hierbij een mooi instrument op een natuurlijk moment in de ontwikkeling die wij als instelling hadden ingezet.

Uitstraling naar stakeholders

“Wat onze stakeholders van de eed vonden? De meesten vonden het wel mooi, al stelden ze soms wel de vraag of we ons zonder eed dan niet voor goed onderwijs zouden inzetten. De studentenraad vond het heel sterk, omdat ze hierin een mooi instrument zag om bepaalde verzoeken kracht bij te zetten. De ‘gewone’ student en diens ouder vonden het vanzelfsprekend.” Vraag is of je een dergelijke eed zou moeten institutionaliseren. “Deze eed is iets persoonlijks, waar wij tweeën ons aan gaan houden. We zouden het wel mooi vinden als het een traditie van de school zou worden, maar dat is later aan anderen.”

Het belang van goed onderwijs centraal

Iedere bestuurder en iedere onderwijsorganisatie zal zeggen dat goed onderwijs centraal staat. In de harde praktijk zullen de belangen van de organisatie, van de bestuurders en van de docenten zich continu opdringen. Het centraal stellen van goed onderwijs, de student en de relatie tussen docent en student is daardoor een uitdaging.

Middelen die helpen om hier continu scherp op te blijven zijn daarom belangrijk. De eed is zo'n middel, behulpzaam voor deze individuele bestuurders. "Deltionbreed worden allerlei van dit soort instrumenten ingezet. Zo onderzoeken we op dit moment hoe planning en control op onderwijskwaliteit een niveau dieper kan worden doorgetrokken, tot op teamniveau. Op een meer geaggregeerd niveau kijken we met bewondering naar collega ROC's in het noorden en zuiden, in de krimpregio's. Zij zijn over het belang van hun eigen instelling heengestapt en hebben afspraken gemaakt wie welke opleiding gaat verzorgen. Dat betekent dus dat men bereid is proactief eigen opleidingen te sluiten, met consequenties voor de eigen personeelsleden. Dit is voor ons een voorbeeld hoe ook boven het instellingsniveau uit de student centraal gesteld kan worden."

Eedaflegging als blikvanger

"We zijn verrast door de enorme media-aandacht die de eedaflegging heeft opgeroepen. Dit levert voor ons wel extra druk op, maar dat is niet verkeerd. Onze stakeholders hebben hier niet om gevraagd en vroegen ons ook of dit nu nodig was. Wij vinden het een mooi gebaar, op het symbolische moment van de opening van het schooljaar, als we met alle bij het onderwijs betrokkenen bijeenkomen. Door de aanwezigheid van de minister hadden we natuurlijk de lokale krant verwacht, maar ineens stonden er ook allerlei televisiewagens. Dat was wel even spannend. Het is mooi dat hiermee het MBO positief in het nieuws kwam. Het is jammer dat dat wel eens anders is geweest, terwijl vakmanschap zo belangrijk is. Daar willen we de komende drie of vier jaar weer hard aan werken, en daar hebben we ons met deze eed aan gecommitteerd!"

Samengevat biedt het verhaal van het Deltion College de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- De belangen van de organisatie, de bestuurders en de docenten dringen zich continu op.
- Middelen die helpen om hier continu scherp op te blijven, zoals de eed, zijn daarom belangrijk.

Good practices:

- Loonbaantrajecten waarbij docenten een stapje extra kunnen zetten om de onderwijskwaliteit te verbeteren.
- Hierdoor zijn er succesvolle teams met een hoger percentage senior docenten.

DE EED

Het idee van een eed is naar voren gebracht door de commissie-Halsema die door minister Bussemaker is ingesteld om de kwestie-Amarantis te onderzoeken. De tekst van de eed die Bert Beun en Marc Otto, de bestuurders van het Deltion College opstelden en uitspraken, is de volgende:

“Ik stel in mijn afwegingen het belang van het leren van de student voorop. Ik doe dit om ervoor te zorgen dat hij of zij toegerust is voor een zelfstandig leven in de maatschappij. Hierbij ga ik uit van ieders unieke talenten en bijdragen. Ik stel het onderwijs in de organisatie centraal. De kern hiervan is gelegen in de interactie tussen leraar en student. Ik zet mij in voor de professionele ontwikkeling van onze medewerkers. Hierin ligt de sleutel om de kwaliteit van deze interactie te vergroten.

Ik open de deuren voor en naar de bedrijven en instellingen in de wijde regio Zwolle. De verbinding tussen Deltion en haar stakeholders is gebaseerd op wederkerigheid, co-creatie en partnership. Voor de ontwikkeling van studenten en docenten is deze verbinding essentieel.

Ik oefen mijn functie integer uit en ga zorgvuldig om met de aan mij beschikbaar gestelde middelen. Ik stel mij daarbij dienstbaar op aan de publieke en maatschappelijke zaak. Daarbij stimuleer en faciliteer ik technologische en sociale innovatie. Ik span mij in om het vertrouwen in de onderwijssector te behouden en te bevorderen.

Ik gedraag mij naar de wetten, de reglementen en de gedragscodes die op mij van toepassing zijn. Ik ga zorgvuldig om met wat mij is toevertrouwd. Ik stel mij open en toetsbaar op door actief verantwoording af te leggen aan alle stakeholders. Tot slot maak ik in alle besluiten die ik neem, een zorgvuldige afweging tussen alle belangen die bij de onderwijsorganisatie betrokken zijn. Die van de studenten, de medewerkers, de overheid, het bedrijfsleven en de samenleving waarin het Deltion College opereert.”



Wim van der Pol Lid CVB Noorderpoort College en Albert Vlaardingbroek Directeur Bestuursdienst

Data analyse

Een belangrijke verbeteropgave vanuit 'Focus op vakmanschap' ligt in het terugdringen van het uitvalpercentage. Analyses op datasets met studentgegevens, leerprestaties en vooropleiding kunnen tot inzichten leiden in mogelijke uitval en kunnen het studierendement verbeteren. Hoe kan data analyse helpen om tot 'fact based' interventies over te gaan?

"We zijn datagedreven in het noorden. Sommige landelijke discussies zijn we voor, omdat we al goed en nuttig bezig zijn met data analyse. Al jaren slaan we gegevens over leerlingen op. Die gebruiken we vooral voor sturing tijdens het lopende jaar. Maar de behoefte groeide om voorspellingen over studiesucces te doen en dit met gerichte interventies positief te beïnvloeden. Daarom hebben we een eerste stap gezet met een onderzoek naar Big Data. Datagedreven besluiten zijn succesvol gebleken. Het is een goede aanvulling op besluiten vanuit emotie of politiek", aldus Wim van de Pol, lid CvB bij het Noorderpoort College.

Big Data en studiesucces

"Vier jaar geleden rees de vraag of het zinvol was om onze techniekvestigingen in de regio open te houden. Op zoek naar een antwoord, bekeken we data van de

afgelopen vijf jaar. Het bleek dat 70% van de leerlingen in de regio naar een vestiging in Groningen komt. We ontdekten dat krimp op de regiolocaties niet alleen wordt veroorzaakt door demografie, maar ook door jongeren die naar de stad trekken." Dat was de eerste aanzet om meer met data te doen. Bestudering van data geeft Noorderpoort meer inzicht in leerlingen. Noorderpoort is op basis van data die al op de plank lagen, nader op zoek gegaan naar waardevolle inzichten voor het vergroten van het studiesucces. "We wilden niet alleen naar de data kijken, maar ook patronen herkennen." In september 2013 bracht Noorderpoort samen met Kennisnet, saMBO-ICT en MBO15 een onderzoeksrapport uit. "De resultaten van het onderzoek zijn interessant en leiden op dit moment tot boeiende discussies."

Gestructureerde versus ongestructureerde data

Eén van die discussies is: hoe om te gaan met nieuwe, onorthodoxe bronnen voor data analyse. Bijvoorbeeld met data van internet of sociale media. "Hoe ver kun je gaan? Hoe staat het met de praktische uitvoerbaarheid?" Jongeren kijken hier anders tegenaan dan ouderen. Aangezien de onderzoekers van Noorderpoort veelal wat ouder zijn, zijn in het onderzoek uitsluitend gestructureerde data gebruikt, afkomstig uit verschillende interne databases. "In een volgend onderzoek worden de ongestructureerde data misschien wel meegenomen. Want ethische digitale kwesties moeten niet met de ogen van het verleden worden bekeken", zo heeft Noorderpoort geleerd. "De digitale wereld is steeds meer de 'echte wereld'. Denk aan de 'oude' bovenmeester die over het schoolplein uitkijkt en waarneemt wat er met en tussen de kinderen gebeurt. Sociale media vormen tegenwoordig dat schoolplein."

Voorspellende factoren voor studiesucces

Belangrijke onderzoeksresultaten zijn de voorspellende factoren voor studiesucces. Voor deze factoren is het advies om interventies te ontwerpen die gebruik maken van dit voorspellend inzicht. Een voorbeeld is de factor tijdigheid van inschrijving: hoe later een student zich inschrijft voor de opleiding, des te lager de kans op studiesucces. Als interventie gaat Noorderpoort vanaf voorjaar 2014 het intakeproces verbeteren. "We zullen niet iedereen meer inschrijven en maken werk van de verdwenen drempelloze instroom."

Een tweede voorbeeld is de voorspellende factor betalingsachterstand; bij een student met een betalingsachterstand is sprake van een duidelijk lager studiesucces. Bij wijze van interventie zouden

studenten met een betalingsachterstand kunnen worden uitgenodigd voor extra begeleidingsgesprekken. "Eigenlijk zouden we elke leerling bij aanvang van de studie moeten toetsen, want met data analyse kan op concrete studentkenmerken extra begeleiding worden aangeboden."

Inbedding van data-inzichten

"De grootste uitdaging voor nu is acceptatie van de resultaten en inbedding van nieuwe werkwijzen door docenten die veelal 50+ zijn." De veranderstrategie van Noorderpoort is om daar waar zichtbaar enthousiasme of duidelijke toegevoegde waarde is, data in te zetten. Naast een vernieuwd intakeproces gaat Noorderpoort op kleine schaal experimenteren met flipping the classroom, een methode die door het omdraaien van klassikale uitleg en individueel huiswerk de docent meer tijd geeft om leerlingen persoonlijk te begeleiden. Daarnaast wordt geëxperimenteerd met een entreetoets voor de rekenexamens. Met de toetsresultaten kan worden geanalyseerd wie extra begeleiding nodig heeft.

Blik op de toekomst

"We zitten op de top van de hype. De kunst is om van hype naar actie over te gaan. Daarvoor is een lange adem nodig. In de komende vijf jaar zullen vast en zeker meer ROC's zich met data analyse gaan bezighouden. Het zou nuttig zijn als de overheid hierover gaat meedenken." Noorderpoort is overtuigd van de waardevolle inzichten die data analyse kan bieden.

"We willen vandaag goed bezig zijn, om morgen nieuwe dingen te kunnen testen en overmorgen klaar te zijn voor realisatie."

Samengevat biedt het verhaal van Noorderpoort de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Data analyse levert inzicht in voorspellende factoren voor studiesucces.
- Het omzetten van inzichten naar acties vergt veranderinterventies richting docenten.

Good practices:

- Data die de afgelopen jaren werden verzameld, boden inzicht in de vraag of de techniekvestigingen in de regio open moesten blijven.
- Het verkennen van de bruikbaarheid van openbare data via internet of sociale media.

Organisatie van onderwijs in een complexe omgeving

In Rotterdam en omgeving zijn twee grote ROC's werkzaam die sinds de jaren negentig voor ongeveer 95% dezelfde opleidingen aanbieden. Nu zijn er plannen de ROC's samen te voegen en om te vormen naar een zevental colleges. Waarom deze verandering? Wie profiteren daarvan?

“Herkenbaarheid en eigenaarschap zijn kernwoorden voor beter onderwijs. Het is niet langer verantwoord om twee grote instellingen met een voor 95% gelijk opleidingsaanbod in één stad met de kenmerken van Rotterdam concurrerend met elkaar te laten voortbestaan. Concurrentie is uit, samenwerking en kleinschaligheid zijn de belangrijkste thema's. Met de voorgenomen opheffing van Albeda en Zadkine en de vorming van zeven colleges, geven we onze studenten weer herkenbaarheid en het bedrijfsleven en docenten daadwerkelijk eigenaarschap”, aldus Anja van Gorsel, voorzitter CvB Albeda College.

Twee ROC's, één vijver

Medio jaren '90 zijn in Rotterdam twee grote ROC's ontstaan als gevolg van een lobby voor een confessionele en een openbare school voor middelbaar beroepsonderwijs. Dat ging jaren relatief goed, er was genoeg geld voor het onderwijs en het in stand houden van twee scholen met elk destijds ruim 20.000 studenten.

Maar in 2007 kreeg Albeda het moeilijk, mede door de problematiek van de Rotterdamse jongeren. Door een grote reorganisatie en steun van het Rijk en de gemeentelijke overheid, krabbelde Albeda op. “Vanaf de jaarrekening 2009 schrijven we zwarte cijfers en verbeteren onze onderwijsprestaties.” Eenzelfde beweging is zichtbaar bij Zadkine. Nu is het tijd voor de volgende grote stap.

Complexiteit, vervreemding en sectorale oplossing

“Niet de grootte, maar de complexiteit is het probleem. De variëteit aan bedrijven, markten en stakeholders die verbonden zijn aan een multisectoraal ROC werkt complexiteit in de hand. Want elk beroepenveld heeft duidelijk andere eigenschappen en behoeften. Daarbij opgeteld het relatief lage opleidingsniveau van de Rotterdamse jongeren en de hoge uitvalpercentages, maakt besturen complex. Het bedrijfsleven moet zich weer gaan herkennen in het beroepsonderwijs en eigenaarschap gaan tonen.

Anja van Gorsel Voorzitter CvB Albeda College



Kleinere scholen maken dat mogelijk en dat zal ook voor de studenten en docenten meer herkenbaarheid opleveren, waardoor naar verwachting de kwaliteit zal verbeteren.”

Het is verleidelijk om complexiteit tegen te gaan met standaardisering. “Standaardisering is ook vervreemding. Al die diverse werelden kennen niet één oplossing.” Hoe is vervreemding tegen te gaan? “Maak differentiatie weer mogelijk via een sectorale oplossing. Ooit was het de bedoeling om het MBO sectoraal te organiseren. Daar willen we in Rotterdam weer naar terug. Zodoende zijn we in de zomer van 2013 het fundamentele debat met Zadkine aangegaan. De tijd is rijp, de visie is geformuleerd en staat nog steeds. We heffen Albeda en Zadkine op termijn op en gaan gefaseerd en gecontroleerd op weg naar zelfstandige Colleges die een zeer herkenbaar profiel hebben. We gaan niet fuseren, maar eerst dezelfde opleidingen van Albeda en Zadkine samenvoegen en vervolgens opdelen. We willen gaan voor zelfstandige Colleges, elk met een eigen bestuur. Daar zijn de scholen groot genoeg voor. Het onderwijs wordt er beter van, omdat we eigenaarschap teruggeven aan docenten en bedrijven. De tijd van ‘management by staff’ is voorbij.”

Blik op de toekomst

Het voornemen van Albeda en Zadkine heeft landelijke bekendheid gekregen. De situatie in Rotterdam is uniek, evenals de genoemde oplossing. Het ministerie van OCW is nauw betrokken. “We voeren veel gesprekken met OCW, over financiële soliditeit en het voorkomen van potentiële concurrentie. We merken dat ze het spannend vinden. Alles wat de minister wil met Focus op Vakmanschap en de Wet Macrodoelmatigheid, doen we.

Onze toekomstvisie is zeer macrodoelmatig. Het lokale en landelijke bedrijfsleven steunen ons initiatief, onze CvB's en RVt's geloven erin.”

“Een transitievraagstuk, dát is waar we mee te maken hebben. De huidige regels en doorlooptijden knellen, het is echt maatwerk. Het duurt jaren voordat elk College een eigen BRIN-nummer heeft en dus zelfstandig is. Die jaren gebruiken we om de financiële soliditeit te waarborgen. Want dat is de meest essentiële randvoorwaarde.”

De ROC's starten dit jaar als pilot met een eerste 'ontvlechting'. Augustus 2014 worden de eerste stappen gezet op weg naar het Techniek en Technologie College. Wat helpt, is dat de minister heeft toegezegd de regels voor samenwerkingsverbanden in administratieve zin te versoepelen. Drijfveer voor de transitie is de link met het bedrijfsleven en docenten en studenten. “Elke MBO-instelling in Nederland moet zich permanent afvragen of die link goed geregeld is. Daar zijn wij actief mee aan de slag. We gaan van groot naar klein om groter te worden. Wij gaan voor een echt Rotterdamse oplossing!”

Samengevat biedt het verhaal van Albeda College en Zadkine de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Niet de grootte maar de variëteit aan bedrijven, markten en stakeholders verbonden aan een multisectoraal ROC werkt complexiteit in de hand.
- Standaardisering werkt vervreemding in de hand. Al die diverse werelden kennen niet één oplossing.

Good practices:

- Creëer herkenbaarheid voor bedrijven, studenten en docenten. Dit zal het eigenaarschap en zodoende de kwaliteit van het onderwijs verbeteren.
- Denk sectoraal, dat geeft herkenning.

Beleidsrijke planning & control

Hoewel de aantallen leerlingen in delen van het onderwijs nog groeien, ziet het onderwijsveld verdere bezuinigingen op zich afkomen. De kaasschaafmethode is niet afdoende: het is noodzakelijk om zaken structureel anders aan te pakken. Ondanks dat het onderwijs in het algemeen goed is in het verpakken van maatregelen in beleid, is het de uitdaging om het voorgenomen beleid daadwerkelijk in daden om te zetten.

‘Beleidsrijk’ begroten, of in bredere zin de organisatie sturen met een beleidsrijke planning & control cyclus: zo voegt het Clusius College de daad bij het woord. Deze beleidsrijke insteek is voor het Clusius College ook uitgangspunt bij de voorbereiding en invoering van ‘Focus op Vakmanschap’. Door in de planning & control cyclus focus op beleidskeuzes te leggen, inclusief de inzet van bijbehorend budget. Om de beleidskeuzes te realiseren, is het gebruik van processen, procedures en instrumenten niet voldoende. Er is ook ingezet op de benodigde cultuur, met resultaatgericht gedrag.

Planning & control als middel

Sinds 2007 heeft het Clusius College zowel in kwalitatieve als in kwantitatieve zin verbeteringen doorgevoerd in de planning & control. Daarbij kan het inmiddels als voorbeeld dienen voor andere instellingen in de sector. “Planning & control als middel en expliciet niet als doel, heeft transparantie gebracht binnen de organisatie over waar het goed gaat en waar kansen zijn voor verbetering.

Verschillende vestigingen hebben door de jaren heen zwaardere periodes doorgemaakt. Ze hebben daarbij de ruimte gekregen om de kwaliteit van onderwijs en het efficiënt gebruik van middelen weer op orde te krijgen door beleidsrijk te sturen en te verantwoorden”, aldus Rien van Tilburg, voorzitter CvB Clusius College. Planning & control heeft niet alleen transparantie gebracht op het niveau van organisatieonderdelen zoals vestigingen en teams, maar – bijvoorbeeld waar het gaat om onderwijsresultaten – ook op individueel niveau. “De gecreëerde transparantie betekent niet dat van het ene op het andere moment medewerkers die niet functioneren met de consequenties worden geconfronteerd, maar dat vanuit goed werkgeverschap wel het gesprek kan worden aangegaan.”

Integrale informatie

Ter ondersteuning van de organisatie zijn met behulp van QlikView (realtime) dashboards ontwikkeld die integrale informatie opleveren voor het management inclusief teamleiders.



Joost Emmerik Manager Finance & Control en Rien van Tilburg Voorzitter CvB Clusius College

“Naast het feit dat op een relatief beperkte set van kernindicatoren informatie beschikbaar is op het juiste niveau, inclusief onderlinge benchmarks, zijn meer gegevens beschikbaar rond specifieke momenten in het jaar. Zo worden, in voorbereiding op het volgend schooljaar en in voorbereiding op de begroting, specifieke gegevenssets ter beschikking gesteld ter ondersteuning van besluiten over het al dan niet aannemen van docenten en de uitwerking hiervan op de begroting. Ook binnen de ondersteunende diensten worden dashboards gebruikt ter controle van processen.”

Rust in de organisatie en een resultaatgerichte cultuur
Een ander belangrijk gegeven voor het succes van beleidsrijke planning & control is dat, ondanks enkele wijzigingen binnen vestigingen, er relatief weinig wisselingen zijn in de Raad van Toezicht, het College van Bestuur, de vestigingsdirectie en het management van de ondersteunende diensten. “Het Clusius College heeft een resultaatgerichte cultuur gecreëerd die de organisatie flexibel maakt om mee te bewegen met grote veranderingen vanuit bijvoorbeeld Focus op Vakmanschap. De beleidsrijke planning & control cyclus is zo ingericht dat de instrumenten, processen en procedures het inzicht en de transparantie bieden aan een team dat constant op zoek is naar hoe het beter kan.”

Blijvend gefocust op verbeteringen

Beleidsrijke planning & control heeft het Clusius College veel gebracht. “Nu de basis op orde is, kunnen de onderwijsresultaten verder worden verbeterd. Het Clusius College blijft gefocust op verbetering. Zowel op het gebied van onderwijskwaliteit en personeelsbeleid/HR als op facilitair gebied (zoals huisvesting, ICT en energiebeheer). Via de tot nog toe gehanteerde geleidelijke insteek, wordt stap voor stap met alle betrokkenen gewerkt aan een beter functionerende organisatie.”

Samengevat biedt het verhaal van het Clusius College de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Beleidsrijke planning & control geeft richting aan het handelen en bevordert een resultaatgerichte cultuur.
- De uitdaging ligt in het definiëren van kernindicatoren die op verschillende niveaus relevant zijn.

Good practices:

- Planning & control biedt transparantie en maakt kansen inzichtelijk. Die transparantie is er op het niveau van vestigingen, teams en op individueel niveau.
- Met behulp van QlikView zijn (realtime) dashboards ontwikkeld voor integrale managementinformatie over onderwijs ondersteunende diensten.
- Een resultaatgerichte cultuur om te kunnen meebewegen met grote veranderingen.

Duurzame vastgoedstrategie

Het onderwijsveld is in beweging, met gevolgen voor leerlingaantallen, lesuren en ruimtebehoefte. Bepaalde regio's worden bovendien geconfronteerd met krimp. Hoe ontstaat een langetermijnvisie op de omvang en samenstelling van de vastgoed-portefeuille? Is het mogelijk een vastgoedstrategie te ontwikkelen die aansluit bij de actuele onderwijswensen en die tegelijkertijd een duurzame keuze voor de toekomst is?

“Een duurzame vastgoedstrategie vraagt in de eerste plaats om duidelijkheid over de koers van de organisatie. Het is belangrijk om daarnaast inzicht te ontwikkelen in de interne en externe factoren die het onderwijsaanbod beïnvloeden en hoe de onderwijsomgeving er anno 2025 uitziet. De vastgoedstrategie moet in kwalitatieve en kwantitatieve zin op de toekomstige ruimtevrage kunnen inspelen. Daarbij moet worden bedacht dat de huisvesting minder snel verandert dan de onderwijsomgeving. Vastgoed is kostbaar, schaars en kent een lange realisatietijd. Courantie, flexibiliteit, multifunctionaliteit en duurzaamheid staan daarom bij een duurzame vastgoedstrategie voorop”, aldus Oege de Jong, lid CvB ID College.

Een duidelijke koers op vastgoedgebied

“Vier jaar geleden stond de organisatie er niet goed voor. In algemene zin was er geen duidelijke focus, onvoldoende sturingskracht en beperkt

implementatievermogen. Op het vlak van vastgoed was dat niet anders. Opvallend was dat de gebouwen in slechte staat waren en dat er geen inzicht bestond in de feitelijke bezetting van de gebouwen. De mix tussen koop en huur was onvoldoende onderbouwd. De kosten van huisvesting per opleiding waren niet inzichtelijk omdat er geen gegevens bekend waren over het ruimtegebruik per opleiding. Ook was er geen systematiek ontwikkeld en geïmplementeerd om huisvestingskosten toe te rekenen aan opleidingen.”

De situatie op het gebied van huisvesting vroeg om actie. Als onderdeel van een bredere reorganisatie is in 2010 daarom een strategische vastgoedvisie opgesteld. De strategische vastgoedvisie beschrijft het ambitieniveau en de doelen van ROC ID College met betrekking tot het vastgoed, inclusief de gewenste portefeuille en de vastgoedorganisatie. Deze vastgoedvisie was een belangrijke onderlegger om tot (forse) structurele



besparingen te komen op het vlak van vastgoed en huisvesting. “Het feit dat snel na mijn aantreden zwarte cijfers geschreven konden worden, was mede te danken aan het versneld afstoten van vastgoed.”

Duurzaamheid

Een belangrijk uitgangspunt voor ROC ID College was dat de vastgoedstrategie duurzaam moest zijn. “Het begrip duurzaamheid kent meerdere dimensies. Ook als we het ‘slechts’ over vastgoed hebben. Uiteraard is het energieverbruik en materiaalgebruik op pandniveau belangrijk, maar duurzaamheid gaat verder. Het heeft ook in belangrijke mate te maken met de flexibiliteit en toekomstbestendigheid van gebouwen, in die zin dat het ruimte moet bieden voor veranderingen in onderwijsbehoeften. Bovendien moeten uitbreiding en krimp van leerlingaantallen voor een belangrijk deel binnen een locatie worden opgevangen.

Oege de Jong
Lid CvB ID College

Idealiter moeten delen van een pand kunnen worden getransformeerd naar een andere functie en worden afgestoten.”

De visie van ROC ID College op het vlak van duurzaamheid vindt zijn neerslag in het strategische vastgoedplan. “ROC ID College zit midden in het Groene Hart met vestigingen in Gouda, Alphen aan den Rijn, Zoetermeer, Leiden, Woerden, Katwijk, Leidschendam-Voorburg en Lisse. Het is dus met recht een regionaal opleidingscentrum. Speerpunt in de strategie van ROC ID College is dat het zich wil ontwikkelen tot netwerkorganisatie en kennispartner in de regio. Dat vraagt om focus. In dat kader zijn strategische partnerships aangegaan met bijvoorbeeld Rabobank, Canon, Siemens en KPN. Dat is belangrijk, omdat het MBO ruim 80% van de Nederlandse beroepsbevolking opleidt.

Idealiter worden leerlingen niet alleen opgeleid voor, maar ook samen mét het bedrijfsleven. Om tot verankering in de regio te komen is gekozen voor vier strategische locaties (het strategisch hart): Leiden, Zoetermeer, Gouda en Alphen aan den Rijn, met daaromheen een aantal satellietvestigingen. Deze strategische keuze werpt zijn vruchten af.”

“Voor onze vestigingen binnen dit ‘strategisch hart’ wordt gekozen voor ‘vastgoed in eigendom’ en het terugbrengen van het aantal vestigingen tot één locatie per vestigingsplaats (unilocatie). In het kader van duurzaamheid vindt de realisatie van onderwijslocaties waar mogelijk via renovatie plaats. In de satellietsteden wordt krimp voorzien en wordt waar mogelijk gekozen voor een huurrelatie.”

Blik op de toekomst

In de nabije toekomst wordt invulling gegeven aan de wens van ROC ID College om een unilocatie in Leiden te realiseren. “Na een geslaagde aanbestedingsprocedure zal onze bouwpartner een prachtige unilocatie opleveren in

de Breestraat in Leiden.” De opdracht is aanbesteed in een Design & Build contract om te kunnen profiteren van de kennis en kunde van de markt. “Ook vanuit risicoperspectief paste deze contractvorm ons goed. Daarbij heeft de markt de vrijheid gekregen om zo goed mogelijk invulling te geven aan de eisen, wensen en randvoorwaarden die ROC ID College aan de aanbesteding heeft gesteld. Belangrijk daarbij waren courantie, flexibiliteit, multifunctionaliteit en duurzaamheid. Aan de Breestraat verrijst straks een gebouw dat, ondanks zijn omvang, recht doet aan de signatuur van ROC ID College: kleinschalig, gericht op persoonlijk contact, vertrouwd en veilig. Bovendien is het pand optimaal indeelbaar en is er op een heel natuurlijke manier gezorgd voor ruimte voor groei en krimp.”

De vastgoedorganisatie staat in belangrijke mate en ROC ID College heeft grip op haar vastgoed. De ontwikkeling en aanhuur van nieuwe locaties verloopt naar tevredenheid en ook het afstoten van niet-strategisch vastgoed verloopt volgens plan. Dat geldt overigens breder voor de ondersteunende processen. “Op vastgoedgebied hebben we de zaken inmiddels goed op orde. Natuurlijk ben ik blij dat we financieel orde op zaken hebben kunnen stellen en dat we op alle facetten ‘in control’ zijn. Maar het mooiste compliment is dat ik van medewerkers hoor dat bij hen de trots en passie weer terug is. Er is de afgelopen jaren een echte cultuuromslag tot stand gebracht.”

De komende jaren zal ROC ID College zich volledig concentreren op het primaire proces. “Daarbij richten we ons niet op groei van het leerlingaantal maar op consolidatie. Onze ambitie ligt op een ander vlak, namelijk het maken van een extra kwaliteitsslag in het primaire proces. De lat ligt daarbij hoog. We willen tot de beste drie instellingen van Nederland behoren en de eerste keuze zijn van de leerling.”

Samengevat biedt het verhaal van ROC ID College de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Naast het plan zelf heeft het proces om te komen tot een strategische vastgoedplan ook veel waarde.
- Het begrip duurzaamheid kent meerdere dimensies die elk op hun merites dienen te worden beoordeeld.

Good practices:

- Een strategische vastgoedvisie met daarin ambitieniveau en doelen.
- Forse structurele besparingen op het vlak van vastgoed en huisvesting.
- Terugbrengen van aantal vestigingen tot één locatie per vestigingsplaats.
- Renovatie in strategische locaties, waar mogelijk huren in satellietsteden.



Kitty Oirbons
Lid CvB Rijn IJssel College

Doelmatigheid en diversiteit

Het ministerie wil dat instellingen werk maken van een doelmatig aanbod van opleidingen per regio. In samenwerking met het bedrijfsleven dienen er keuzes te worden gemaakt om te komen tot een regionaal divers opleidingsportfolio. Concentratie en verdeling zijn sleutelbegrippen. Welke voorbeelden zijn aansprekend en wat zijn de sleutels tot succes?

In januari 2013 is de 'Nederlandse Musical Academie' vanuit het ROC Nijmegen overgegaan naar het ROC Rijn IJssel, met als hoofdzetel Arnhem. Een mooi voorbeeld van versterking van het opleidingsassortiment op het gebied van Kunst & Cultuur, dat daarnaast goed aansluit op de profilering van de gemeente Arnhem op het gebied van 'kunst, cultuur en mode'. Tezamen met de aanwezigheid van de hogeschool voor de kunsten ArtEZ in dezelfde stad, lijkt de overname van de academie een logische zet.

Over eigen instellingsgrenzen heen kijken

"Op basis van een interne analyse, zo'n drie jaar geleden, werd ons duidelijk dat ons opleidingsassortiment nogal versnipperd was qua samenstelling en omvang. Omdat aanpassingen in het eigen opleidingsassortiment ook effecten hebben op regionaal niveau, is in samenspraak met vijf omliggende Gelderse ROC's besloten gemeenschappelijk een portfolioanalyse uit te voeren binnen de regio. Daartoe is gebruik gemaakt van het 3-s model, waarbij een onderscheid wordt gemaakt

in standaardopleidingen, specifieke opleidingen en selecte opleidingen. De uitkomsten vormden een goede voedingsbodem voor een gesprek tussen de instellingen over het basisaanbod, geambieerde 'couleur locale' en voorliggende keuzen. Zo bleek de musicalopleiding in Nijmegen inhoudelijk goed in elkaar te steken en te beschikken over betrokken docenten, maar tegelijkertijd moeite te hebben met het aantrekken van voldoende leerlingen en het realiseren van haar rendement. Tegelijkertijd wenste Rijn IJssel zich sterker te positioneren op het profiel 'kunst & cultuur' en leek de Musical Academie op natuurlijke wijze aan te sluiten op het bestaande assortiment. Het gesprek hierover tussen beide ROC's heeft daarom snel tot actie en resultaat geleid", aldus Kitty Oirbons, lid CvB ROC Rijn IJssel.

Meerwaarde op diverse fronten

Een ogenschijnlijk logische overgang op bestuurlijk niveau wordt niet per definitie zo ervaren door leerlingen en docenten. "De gemeente Arnhem profileert zich al jaren op het gebied van 'kunst, cultuur en mode'.

Daarnaast heeft de aanwezigheid van ArtEZ een positief effect op bedrijvigheid vanuit de creatieve sector. Rijn IJssel heeft op het gebied van kunst & cultuur sterke banden met het Arnhemse bedrijfsleven, de gemeente en de culturele instellingen. Ook de goede relatie met ArtEZ bood perspectief op de ontwikkeling van doorlopende leerlijnen en verbetering van de verbinding tussen het MBO en het HBO. Dergelijke voordelen en kansen waren feitelijk aantoonbaar, waardoor studenten en docenten ook al snel de meerwaarde van een overgang zagen.”

“De lancering van het programma Focus op Vakmanschap in 2011 heeft een positief effect gehad op het starten van een dialoog over profilering en assortiment in de regio. Periodiek overleg tussen de zes ROC’s vond al plaats, maar is mede hierdoor geïntensiveerd. De overleggen zijn meestal plenair, maar ook bilateraal. Tevens vindt de regionale samenwerking op niet-geformaliseerde wijze plaats. De afspraken die worden gemaakt, hebben formeel geen bindend karakter, maar worden wel gerespecteerd. Deze ‘losse’ constructie lijkt vrijblijvend, maar vormt mogelijk juist de succesfactor binnen de huidige samenwerking.”

In het streven naar doelmatigheid worden verschillende maatregelen ingezet. Zo is er een numerus fixus van toepassing om de onderwijskwaliteit te garanderen, worden bestaande faciliteiten (kostuums, theaterzaal, audio-/videoapparatuur) zoveel mogelijk gedeeld en gebruikt en is er in samenwerking met ArtEZ een dansopleiding ontwikkeld, die start bij Rijn IJssel en eindigt bij ArtEZ met een bachelordiploma.

Blik op de toekomst

De overname van de ‘Nederlandse Musical Academie’ past binnen de ambitie van Rijn IJssel te opteren voor een Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) ‘creatieve industrie’. De creatieve industrie vormt een van de speerpunten van het Nederlandse topsectorenbeleid. “De perspectieven zijn goed. Vorig jaar scoorde Rijn IJssel op alle criteria goed, met uitzondering van één. Door aanpassing van de normen scoort de organisatie ook dit laatste punt nu positief. Het proces wordt dus met vertrouwen tegemoet gezien. Het opstarten van een CIV binnen Rijn IJssel zal een positieve uitwerking hebben op de profilering van de instelling, haar partnerships met het bedrijfsleven, onderwijsinnovatie en onderwijskwaliteit.”

Voor wat betreft de toekomst van het ‘basisassortiment’ zal elke instelling deze in de lucht houden. “Daar ligt immers een deel van haar maatschappelijke taak. Ook hier spelen doelmatigheidsaspecten een rol van betekenis. Voor het basispakket ligt indikking van het assortiment enerzijds en intensivering van de samenwerking met collega-instellingen anderzijds voor de hand. Een goed voorbeeld van dit laatste is de samenwerking tussen Rijn IJssel, ROC de Leijgraaf en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen op het gebied van laboratoriumonderwijs. Hoewel de laboratoriumopleiding niet tot de standaardopleidingen behoort, is de samenwerking tussen verschillende instellingen in deze wel exemplarisch te noemen. Door curricula slim op elkaar af te stemmen, is het mogelijk geworden passende faciliteiten te bieden, zonder als individuele instelling dure investeringen te moeten doen. Deze samenwerkingsvormen zullen er in de nabije toekomst steeds meer komen.”

Samengevat biedt het verhaal van ROC Rijn IJssel de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Een goed vertrekpunt voor regionale samenwerking kan liggen in een gemeenschappelijke portfolioanalyse.
- Situationele factoren kunnen snel leiden tot acties en resultaten.

Good practices:

- De regionale samenwerking vindt plaats op niet-geformaliseerde wijze. De goede relatie met ArtEZ bood perspectief op de ontwikkeling van doorlopende leerlijnen en verbetering van de verbinding MBO-HBO.
- Het programma Focus op Vakmanschap had een positief effect op het starten van de dialoog over profilering en assortiment in de regio.

Talentmanagement

Docenten hebben een cruciale invloed op hoe de kwaliteit van het onderwijs wordt ervaren. Naast actuele kennis van het eigen kennisdomein, zijn eigentijdse didactische vaardigheden en professionele ruimte essentieel om kwalitatief goed onderwijs te kunnen leveren. Ter ondersteuning hiervan is een heldere visie op talentontwikkeling noodzakelijk, inclusief bijpassende instrumenten. Wat blijkt een effectieve aanpak voor professionalisering van docenten en lijkt structurele ontwikkeling teweeg te brengen?

“Het Professioneel Statuut gaat over wie het verschil maakt in kwaliteit. 70% van de invloed komt van de docent. Niet de docent als koning in eigen koninkrijk, maar docenten verenigd in resultaatverantwoordelijke teams. Dát is kwalitatieve maatvoering binnen grote scholen. Met het centraal stellen van de docent, wordt deze in de positie gebracht om eigenaar van zijn werk te zijn. Om hem ook in positie te houden, is een duidelijke, continue, strikt aangehouden lijn vanuit het bestuur onontbeerlijk. Belangrijk is dat de docent het gevoel heeft dat hij en alle andere collega’s weer trots zijn op het docentenvak. Dat geeft motief voor innovatie, wat onontbeerlijk is voor een MBO-instelling met een top-5 ambitie”, aldus Ronald Wilcke, vicevoorzitter van RvB ROC van Amsterdam en voorzitter CvB ROC Flevoland.

Uitdaging van zelfbeoordeling

Sinds het ROC van Amsterdam en ROC Flevoland in 2009 zijn gaan samenwerken, is gestart met het werken in

teams. “Dat is ons model voor klein binnen groot. Geen zelfsturende, maar resultaatverantwoordelijke teams.” In totaal zijn er 90 teams, die elk een transparante prestatiebox hebben. De teamresultaten worden open gedeeld en met regelmaat besproken met de Raad van Bestuur. “De dialoog gaat over de staat van het onderwijs, gezien vanuit het team. Zelfbeoordeling op eigen prestaties. Niet om de teams af te rekenen, maar om hen te motiveren om betere kwaliteit te leveren. Uiteindelijk zal dit leiden tot tevredenheid van studenten en bedrijfsleven, maar ook van de docenten zelf.”

Salarismix als aanjager voor kwaliteit

Naast het werken in teams, bieden de samenwerkingspartners een maatwerk opleidingstraject aan docenten die willen doorstromen naar LC-niveau. “Dit is onze manier om via de salarismixgelden de docenten in hun vak te versterken.

Ronald Wilcke Vicevoorzitter RvB ROC van Amsterdam / voorzitter CvB ROC Flevoland en Grietje Postma Directeur HRM



Dit willen we niet aanvliegen als rekenkundige exercitie gericht op het behalen van een quotum. Wel als een kwaliteitsslag die docenten doorlopen voor promotie naar de functie van LC-docent." In 2011 zijn de eerste 484 docenten gestart in een speciaal ontwikkelde en gecertificeerde post-HBO opleiding. Met de opleiding hopen de ROC's docenten weer een gevoel van trots op hun vak terug te geven. De opleiding bestaat uit drie voor docenten actuele modules, te weten Klassenmanagement & Didactiek; Kwaliteitszorg & Inspectiekader en Onderwijslogistiek. Deze theoriemodules worden aangevuld met praktijkopdrachten, die binnen het eigen team moeten worden uitgevoerd. "Doorbraakprojecten noemen we dat. Want niet het doorlopen van de opleiding, maar juist het waarmaken hiervan binnen je team en bijdragen aan onderwijskwaliteit en studiesucces zijn de focus." Ook moeten de deelnemers aan de opleiding een docentstage doorlopen. "We leiden op voor een concreet beroep, dus docenten moeten minimaal een volle week meedraaien in het werkveld waarin ze hun studenten doceren." Inmiddels is de tweede lichting docenten met de opleiding gestart. In totaal zijn nu ruim 600 docenten in opleiding of zelfs al gediplomeerd.

Feedback als aanjager voor bevlogenheid

De ROC's van Amsterdam en Flevoland zijn nog lang niet klaar met professionalisering van hun docenten. "In 2014 starten we met 360° feedback voor alle medewerkers. Dit moet bijdragen aan de dialoog die we blijven voeren over prestaties, kwaliteit en tevredenheid. De feedback richt zich op waarneembaar gedrag en wordt niet alleen aan collega's, maar ook aan vijf studenten gevraagd. Het geeft een impuls om te blijven leren." Op de planning staat ook

de lancering van een geïntegreerd 'Scholings Loopbaan Portaal'. Dit portaal, "Hart voor Talent", begeleidt individuele docenten in gedachten en gesprekken over hun loopbaan en voorziet naast loopbaanadvies in adviezen over versterking van de eigen kwaliteiten en vakbekwaamheid. Tevens is het een hulpmiddel waarmee een persoonlijk ontwikkelplan kan worden opgesteld. Want ook de functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn scherper op de agenda gezet. De driehoek van (a) (verplichte en vrijwillige) opleidingen aan de voorkant, (b) continue dialoog op alle niveaus en tussen alle actoren, door middel van 360° feedback en gesprekken en (c) de content van het Scholings Loopbaan Portaal, is een belangrijke succesfactor voor de professionalisering van docenten.

Blik op de toekomst

Ambitie van het ROC van Amsterdam en ROC Flevoland is om te gaan behoren tot de top-5 van de sector. Strategie daarin is om de docent centraal te stellen. Met scholing, feedback en loopbaanbegeleiding wordt de docent gestimuleerd om een aanjagende rol te gaan vervullen in het vergroten en borgen van onderwijskwaliteit. De grootste les die de ROC's in de afgelopen jaren hebben geleerd, is doorzettingsvermogen. "Doe geen concessies, ook al krijg je honderd tegenwerpingen, van buiten en binnen de organisatie. Volg de ingezette lijn strikt. Het ministerie heeft geld voor professionalisering beschikbaar gesteld. Gebruik en organiseer dat ook." Wat is de sleutel tot succes? "Openheid (en dat gaat verder dan transparantie), doelbewustheid (top-5 ambitie voor ogen houden) en consequent optreden. Wat ook helpt, is de omslag van werkdruk naar werkplezier!"

Samengevat biedt het verhaal van ROC van Amsterdam/ROC Flevoland de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Eigenaarschap van het eigen werk wordt versterkt door de vorming van resultaatverantwoordelijke teams.
- Transparantie in teamresultaten en bestuurlijke betrokkenheid zijn belangrijke motivator voor kwaliteitsverbetering.

Good practices:

- (Verplichte en vrijwillige) opleidingen.
- Continue dialoog op alle niveaus en tussen alle actoren via 360° feedback en gesprekken.
- Openheid, doelbewustheid en consequent optreden.
- Geen zelfsturende, maar resultaatverantwoordelijke teams.

Nieuwe technologie

Studenten willen moderne vormen van interactie met docenten, onderwijsvormen en onderwijsondersteuning. Hoe kom je tot een passende ICT-strategie, waarin technologie succesvol wordt ingezet om studenten te binden en te boeien? Een strategie waarmee daadwerkelijke verbeteringen in de onderwijskwaliteit en de ondersteunende processen worden gerealiseerd?

“Technologie staat ten dienste van het onderwijs. Het gaat om het leren. Continu moet worden gezocht naar de juiste didactische mix. Technologie leidt tot veel veranderingen, maar de juiste pedagogisch-didactische mix blijft belangrijk. Onze IT is ondergebracht in een aparte entiteit met als extra opdracht het ontwikkelen van innovaties voor het onderwijs”, aldus Ilona Dulfer, lid CvB ROC West Brabant.

Betrokkenheid van stakeholders bij technologie

“Als ROC organiseren wij avonden met studenten, ouders, leraren en ondernemers. Op deze avonden wordt gediscussieerd over de toekomst van het onderwijs, ieder vanuit zijn eigen perspectief. Zo creëren we betrokkenheid en halen we het beste uit de ontwikkelingen”. ROC West Brabant is bewust bezig met de ontwikkeling van technologie en zorgt tegelijkertijd voor de betrokkenheid van haar stakeholders.



Ilona Dulfer Lid CvB ROC West Brabant

“Er moet nog veel gebeuren. Wet- en regelgeving bijvoorbeeld, die zijn nog niet helemaal toegerust op technologische veranderingen. Neem het aantal lesuren. Er zou veel meer moeten worden gestuurd op outcome. Onze studenten aan het Johan Cruyff College zijn topsporters met een topsportmentaliteit. Zelfstudie, college op afstand en motivatie zorgen ervoor dat deze studenten betere prestaties behalen. Maar de verantwoording van uren aan de Inspectie vergt de nodige administratieve bewijslast.” Een tweede voorbeeld zijn de traditionele uitgeverij. “Zij staan op een keerpunt: nu veranderen of definitief de boot missen. Onderwijs vindt niet alleen meer plaats met boeken. Nieuwe technologieën zorgen ervoor dat de content op een andere wijze aan de leerling wordt overgebracht.”

Innoveren is doorzetten

Concreet voorbeeld van het op vernieuwende wijze aanbieden van onderwijs is STIMMIT, het rekenplatform van ROC West Brabant, dat is ontstaan door crowdsourcing. Het platform komt tegemoet aan de wensen van deze tijd: het is innovatief en interactief, biedt gaming en een wall of fame en is op elk device toegankelijk. “Het appelleert aan de wens van de leerlingen om op een andere manier te leren. Het is een adaptief platform dat ‘leert’ wat het niveau van de leerling is en het niveau van de oefenvragen daarop aanpast. Het biedt de docent de mogelijkheid om op afstand mee te kijken. Innoveren is ook doorzetten, nieuwe ontwikkelingen zijn niet in één keer goed.”

Hoe draag je als ROC zorg voor de juiste content? Hoe borg je dat de opgaven op het juiste niveau worden aangeboden? In de tweede versie van STIMMIT werden de kritische punten aangepakt. Zo kwam er meer oog voor de inbreng van docenten.

Blik op de toekomst

Feit is dat er veel nieuwe technologische ontwikkelingen zijn. Die zorgen voor nieuwe mogelijkheden om onderwijs te verbeteren. “Het vervangt echter niet de docenten, maar vereist juist meer van hen. Het is een aanvulling op het bestaande onderwijs en vraagt meer vaardigheden van de docent in de toekomst. En flexibiliteit! Onze docenten hebben een dubbele professionaliteit, in het MBO heb je je vakmanschap als docent en ben je pedagogisch-didactisch onderlegd. Technologie vraagt een derde professie. In vergelijking met klassikaal onderwijs, zal het niveau van de leerlingen grotere variaties kennen. De docent moet veel vaker bijzonderheden situationeel oplossen.”

“De afhankelijkheid van IT wordt groter. Daar moet je als organisatie maatregelen voor treffen. Zo zijn de betrouwbare werking en beschikbaarheid van IT belangrijk. De afhankelijkheid is echter niet zo groot dat er zonder IT geen onderwijs is. De docent van de toekomst kan een tegenslag in IT wel aan!”

Samengevat biedt het verhaal van ROC West Brabant de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Innoveren vergt doorzettingsvermogen; zaken gaan niet altijd direct goed en ook de context kan nog suboptimaal zijn.
- Technologische ontwikkelingen vragen aanvullende vaardigheden van docenten.

Good practices:

- Een brede betrokkenheid van stakeholders bij onderwijsvernieuwing.
- Daadwerkelijk experimenteren met nieuwe technologische mogelijkheden die onderwijsverbetering bevorderen.



Leonard Geluk Voormalig voorzitter CvB ROC Midden Nederland

Schaalvoordelen versus kleinschaligheid

Hoe creëer je daadwerkelijk schaalvoordelen én behoud je flexibiliteit en kleinschaligheid in het onderwijs? De flexibiliteit die kleinschaligheid biedt, lijkt nogal eens te verzanden in regels, procedures en richtlijnen. Het samenbrengen en bundelen van activiteiten in shared services diensten biedt in potentie schaalvoordelen. Tegelijkertijd worden deze lang niet altijd gerealiseerd en wordt er een toegenomen afstand tussen het onderwijs en de ondersteuning ervaren. Hoe kunnen schaalvoordelen en kleinschaligheid succesvol worden gecombineerd?

“Het geheim van de smid zit ‘m in kleine scholen die functioneren binnen een groot verband. Met ruimte voor branchespecifieke keuzes naast een sterke, centrale backoffice en uniforme systemen. Het heeft ons vijftien jaar gekost om de voordelen van een ROC te pakken. Maar met de herkenbaarheid van de oude MTS en de schaalvoordelen van een groot ROC, biedt ‘het Midden Nederland model’ het beste van twee werelden”, aldus Leonard Geluk, voormalig voorzitter CvB ROC Midden Nederland.

Uitdaging van kleinschaligheid

“Als ROC Midden Nederland (MN) hebben we tweeënhalf jaar geleden bewust gekozen voor kleinschaligheid. We zijn geen ‘groot’ ROC meer, maar een groep van twaalf colleges. Kleinschaligheid, kwaliteit en persoonlijk contact staan bij ons voorop. Dat wordt door studenten goed gewaardeerd: sinds de invoering van ons model zien we

een stijging in studentenaantallen.

Uitdaging is de vraag hoe grip te houden op de decentrale organisatie, waar collegedirecteuren het voor het zeggen hebben. De aanpak van ROC MN is dat het College van Bestuur tweemaal per jaar een goed gesprek voert met de verantwoordelijke collegedirecteuren. Geen debat over de begroting, maar een gesprek over de inhoud. Over het waarmaken van waarden, maximaal leerrendement en de mate van branchegerichtheid. Daarnaast wordt ieder college gemeten met harde targets zoals studenttevredenheid, medewerkerstevredenheid, branchetevredenheid en voortijdig schoolverlaten. Uiteindelijk blijft het een kwestie van vertrouwen, gekaderd door kwaliteitssystemen.”

Centraal versus decentraal

Discussiepunt binnen dit model is de vraag wat centraal en wat decentraal wordt gedaan.

“Duidelijk is dat we de ondersteunende administratieve processen, marketing en begroting centraal doen. Onduidelijk zijn onderwijsbeleid en standaardvakken zoals Nederlands en Burgerschap. Accepteer je dat ieder college daar een eigen invulling aan geeft of kies je één lijn? Tevens is het de vraag hoeveel ruimte colleges krijgen om een eigen profiel te kiezen. Centraal stimuleert decentraal in branchegerichtheid; colleges krijgen veel vrijheid voor dialoog met de arbeidsmarkt. Maar na diverse fusies en met een gemiddeld dienstverband van 25 jaar, hebben veel medewerkers een interne focus ontwikkeld. Want als er binnen de organisatie van alles verandert, neemt dat tijd en aandacht in beslag die niet aan de externe omgeving kan worden besteed. Dat is zichtbaar in de cijfers: docenten scoren hoog op betrokkenheid, maar lager op branchegerichtheid. Hoe krijgen we de interne focus omgebogen naar een externe focus, zodat een College ontstaat dat dienstbaar is aan de branche? Dat is nu de ambitie en over twee jaar hopelijk een best practice.

Een mooi voorbeeld van concretisering van die ambitie is dat ROC MN nadenkt over de oprichting van een innovatiebureau buiten de colleges. Via dit bureau beoogt ROC MN innovaties het onderwijs in te trekken. Specifiek de innovaties in de branche (bij bedrijven en instellingen) die niet toe te schrijven zijn aan het exclusieve domein van één College, zoals de samenhang tussen techniek (Tech College) en gezondheidszorg (Gezondheidszorg College).

Blik op de toekomst

Het model van Midden Nederland lijkt een best practice. ROC MN denkt nog twee jaar nodig te hebben om dat predicaat te behalen. De uitontwikkeling van het ‘nabijheidconcept’, waarin een centrale projectorganisatie wordt neergezet met decentrale invulling, maakt daarvan onderdeel uit. “Binnen de bedrijfsvoering richten we een projectorganisatie in die organisatieprocessen, zoals financiën en personeelszaken, managet. Die projectorganisatie wordt centraal opgezet, maar voorziet in decentrale afvaardiging met in elk College een aangewezen persoon.”

Het geheim van een model waarin kleinschaligheid en schaalvoordelen succesvol worden gecombineerd, lijkt te bestaan uit ruimte voor decentrale, branchespecifieke dialoog en keuzes naast centrale kwaliteitssystemen en backoffice, gemonitord door regelmatige overlegmomenten tussen centraal en decentraal en het ‘nabijheidconcept’, verenigd in gezamenlijke waarden en huisstijl.

ROC Midden Nederland is goed op weg. “We zijn tevreden over de ontwikkeling die we doormaken. Sleutel is dat we koersvast blijven.” Over tien jaar zijn er vast en zeker meer MBO-instellingen in kleinschaligheid georganiseerd. Dit levert een grote meerwaarde op voor studenten, docenten en de organisatie.

Samengevat biedt het verhaal van ROC MN de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Kleinschalige, herkenbare colleges met een centrale backoffice en uniforme systemen lijkt een organisatievorm die het 'beste van twee werelden' combineert.
- Centrale of decentrale uitvoering van taken ligt veelal voor de hand, maar blijft voor enkele taken een zoektocht.

Good practices:

- Kleine scholen binnen een groot verband met centrale backoffice, uniforme systemen, gezamenlijke waarden en huisstijl.
- Stimuleren van branchegerichtheid op decentraal niveau.
- Mix van harde targets en een open dialoog over inhoudelijke zaken.

Onderwijs en arbeidsmarkt

Het MBO is nauw verbonden met het bedrijfsleven waarvoor zij opleidt. Daarnaast hebben de instellingen een sterke regiofunctie waar zij op in dienen te spelen. Het ministerie wil dat instellingen werk maken van een doelmatig aanbod van opleidingen per regio. In samenwerking met het bedrijfsleven moeten er keuzes worden gemaakt om te komen tot een regionaal divers opleidingsportfolio. Concentratie en verdeling zijn sleutelbegrippen. Welke voorbeelden zijn aansprekend en wat zijn sleutels tot succes? Wat zijn voorbeelden van samenwerkingsconstructies die een adequate 'brug' leggen tussen regionale ontwikkelingen, bedrijfsleven en onderwijs?

“Een succesvolle samenwerking met het bedrijfsleven leidt tot een hoger rendement, betere kwaliteit van onderwijs en minder uitval. Arcus ervaart dit in de dagelijkse praktijk: de leerlingen zijn tevredener, er is sprake van hogere onderwijsopbrengsten, minder uitval en zowel leerlingen als docenten zijn gemotiveerder en meer betrokken bij het onderwijsproces. De kennis en cultuur van 'buiten' maakt de leerlingen en docenten beter. Ook de regionale partners ervaren de meeropbrengsten: de opgedane kennis en competenties sluiten beter aan bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt”, aldus Toon Theunissen, voorzitter CvB Arcus College.

Van samenwerking naar coproductie

De vraag vanuit het bedrijfsleven verandert. Er is een toenemende druk om leerlingen hoger op te leiden. Het bedrijfsleven heeft steeds meer behoefte aan gevorderde

in plaats van beginnende beroepsbeoefenaars. “Ook in de aard van de samenwerkingen is dit terug te zien. De intensivering wordt vorm gegeven door de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij het opstellen van de opleidingsplannen, maatwerktrajecten en leerwerkbedrijven. Een recent voorbeeld van de laatste is het Gilde leren, waarin ook aandacht is voor opleidingen op niveau 2. Dit leerbedrijf wordt gedragen door twee zorgpartners, bedrijfsleven, gemeente en het Arcus College.” Daarnaast is een andere verschuiving merkbaar. “In het bedrijfsleven is, vaker dan in het onderwijs, de nieuwste technologie aanwezig en daarmee ook de meest actuele praktische kennis om met deze technologie te werken. ‘Learning on the job’ op de locaties van het bedrijfsleven geeft leerlingen de kans om de juiste, gevraagde competenties en vaardigheden te ontwikkelen.



Toon Theunissen Voorzitter CvB Arcus College en Toon van Baal Unitdirecteur Zorgacademie Parkstad

Cruciaal hierbij is dat medewerkers uit de praktijk een deel van deze opleiding voor hun rekening nemen, in plaats van de 'eigen' docenten. Medewerkers uit de praktijk hebben vaak de mogelijkheid om zich sterker te specialiseren dan docenten en brengen andersoortige ervaring en competenties met zich mee. Onderwijs en arbeidsmarkt integreren hierdoor in zekere mate."

Maatwerk versus standaardisatie

"Het opzetten van een samenwerking betekent pionieren, verkennen en creatief denken. Het devies daarbij is vooral te zoeken naar wat je verbindt om zo te komen tot creatieve oplossingen waarbij ieders inbreng optimaal rendeert. De ene opleiding kent een andere context en daarmee andere eisen aan het opleidingsaanbod dan de andere opleiding. Ook de partnerorganisaties kunnen verschillende wensen hebben. Voor een succesvolle samenwerking is maatwerk nodig. De uitdaging is overigens wel om dit maatwerk aan de voorkant te combineren met een efficiënte en dus deels gestandaardiseerde onderwijsorganisatie aan de achterkant. Door het onderwijsproces anders in te richten, bijvoorbeeld modulair, wint de organisatie aan flexibiliteit waardoor maatwerk en efficiëntie toch hand in hand kunnen gaan."

Samenwerken = samen werken

"Belangrijk is, zo blijkt uit ervaring, dat je samenwerkt vanuit eigen kracht. Blijf dicht bij het eigen métier en neem geen verantwoordelijkheden die niet passen bij een onderwijsorganisatie. Als keerzijde van deze medaille is het behouden van de autonomie op de eigenheid van het onderwijsproces even essentieel. Claim vetorecht ten aanzien van onderwijskundige aspecten, zeker in

commerciële omgevingen. Een duidelijke afbakening van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gecombineerd met scherpe resultaatafspraken aan de voorkant is de basis voor samenwerken. Zorg ook voor een open communicatie en verantwoording gedurende het proces.

Het opbouwen van een succesvolle samenwerking vergt tijd en inspanning. Draagvlak en vertrouwen zijn daarbij kernwoorden. Van fouten kun en moet je leren; in een stabiele partnerschap krijg je die kans. De sterke regionale verankering van Arcus vertaalt zich in duurzame relaties met organisaties in de regio. Dit verklaart mede waarom de huidige samenwerkingen succesvol zijn."

Blik op de toekomst

"In de toekomst ontstaan nieuwe beroepsprofielen. Grenzen tussen beroepen en domeinen vervagen: techniek en zorg integreren bijvoorbeeld steeds meer met elkaar. In de recent gestarte Zorgacademie nemen wij, samen met regionale zorginstellingen en het hoger onderwijs, een voorschot op deze ontwikkeling. De snelle ontwikkelingen in de maatschappij versterken de vraag naar en noodzaak tot 'een leven lang leren'. De trend dat een steeds hoger opleidingsniveau nodig is, zet naar verwachting door. Voor de regio is van belang om het rendement van het vinden van werk en het creëren van werkgelegenheid via het onderwijsproces te vergroten. Al deze ontwikkelingen dragen bij aan de verwachting dat het MBO de samenwerking met het bedrijfsleven gaat intensiveren. Deze integratie is noodzakelijk om op lange termijn als MBO-instelling bestaansrecht te hebben."

Samengevat biedt het verhaal van ROC Arcus de volgende lessen en adviezen:

Lessons learned:

- Opzetten van samenwerking impliceert pionieren, verkennen en creatief denken.
- Zoek naar wat partijen verbindt om creatieve oplossingen te kunnen leveren.

Good practices:

- Combineren van maatwerk aan de voorkant met een deels gestandaardiseerde onderwijsorganisatie aan de achterkant
- Onderwijsproces flexibiliseren, onder andere met inzet van 'learning on the job' op locatie van bedrijven.
- Behoud autonomie op eigenheid van het onderwijsproces.

Sectorbeschouwing

“Gepassioneerde vakmensen, die hun vak beheersen en in staat zijn dit vak uit te oefenen in een veranderende maatschappij, zijn van groot belang voor een florerende economie,” aldus Jan van Zijl, voorzitter van de MBO Raad. De MBO-sector vervult hierbij een wezenlijke rol, omdat zij verantwoordelijk is voor het opleiden van jong volwassenen tot gekwalificeerde vaklieden. Het speelveld is als vanouds sterk in ontwikkeling, met als belangrijk speerpunt voor de periode 2011-2015 het actieplan ‘Focus op Vakmanschap’. Kernboodschap: het moet compacter en uitdagender.

Focus op Vakmanschap

“Dit in 2011 door OCW gelanceerde stimuleringsprogramma is er op gericht de kwaliteit van het middelbaar beroepsonderwijs in brede zin te verhogen. Er wordt ingezet op verbetering van het initiële onderwijs, vermindering van kwalificaties en opleidingen, vereenvoudiging van het stelsel en verbetering van de bedrijfsvoering.” Het programma is in gang gezet omdat de sector indertijd kampte met serieuze klachten over uitval van lesuren en examens van onvoldoende kwaliteit. Onder het motto ‘de basis op orde, de lat omhoog’ worden er in de periode 2011-2015 uiteenlopende maatregelen getroffen die in het schooljaar 2016/17 hun beslag dienen te krijgen. “We staan in feite aan de vooravond van de invoering. Vanaf dat moment kunnen we de maatregelen op hun waarde gaan schatten.”

“De progressie die de sector tot op heden heeft gemaakt is goed.” Omdat er feitelijk sprake is van een stelselwijziging, is de opgave vanuit het actieplan omvangrijk en complex. Een veelheid aan stakeholders dient geïnformeerd en gemobiliseerd te worden variërend van OCW, de kenniscentra en het bedrijfsleven tot DUO en uiteraard ook de instellingen zelf. Als belangenbehartiger vervult de MBO Raad in dit verband verschillende rollen. Zo is zij regisseur op de doelstellingen van het actieplan, maar ook facilitator en kennisleverancier rondom de vereenvoudiging van de kwalificatiestructuur. “De inhoudelijke deskundigheid en inbreng komen uiteraard van de instellingen zelf. Zij kennen als geen ander de praktijk van alledag.”



Jan van Zijl Voorzitter MBO Raad

Beroepsonderwijs en bedrijfsleven

“Ook het bedrijfsleven, dat van oudsher een sterke verwevenheid met het MBO heeft, is via de stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) nauw betrokken bij de omvorming van de kwalificatiestructuur, examinering en beroepspraktijkvorming.” In het SBB werken het MBO en het georganiseerde bedrijfsleven met elkaar samen op verschillende terreinen. Als afnemer van vakkrachten levert het bedrijfsleven via het SBB een wezenlijke bijdrage aan de inhoud van de nieuwe kwalificatiedossiers. De nieuwe, compactere opleidingen die 2015 van start gaan, passen dan ook bij de wensen en behoeften uit de verschillende bedrijfssectoren.

Kwaliteitsafspraken

“De doelstellingen van Focus op Vakmanschap raken zowel het stelsel, de onderwijsinhoud als de bedrijfsvoering van instellingen.” In het verlengde van de doelstellingen heeft de minister aangegeven ook kwaliteitsafspraken (prestatieafspraken) te willen maken met de sector. Als stimuleringsmaatregel om instellingen nog betere prestaties te laten leveren. De MBO Raad voert intensief overleg met OCW over de inhoud en vorm van deze afspraken. En ook al is de discussie hierover intensief en beladen, de komst van een prestatieovereenkomst staat wel vast. “De kunst zal zijn zo veel mogelijk aansluiting te vinden bij reeds bestaande focuspunten, afspraken en indicatoren.”

Sector blijft vernieuwen

Vastgesteld kan worden dat de sector in beweging is en zich voortdurend blijft vernieuwen. Met de nieuwe focus op vakmanschap, op onderwijs aan ondernemende vakmensen in een veranderende arbeidsmarkt, komen steeds weer nieuwe vraagstukken op. Zowel op het niveau van besluitvorming als implementatie. Vraagstukken van allerlei aard, onder andere op de tien thema’s die met deze publicatie een podium hebben gekregen.

De macro-doelmatigheidsdoelstelling stimuleert lokaal en regionaal overleg en samenwerking. De focus op professionalisering leidt tot gerichte scholingsinitiatieven en de schaarser wordende middelen nopen tot gerichte beleidsontwikkeling en kostenbesparende maatregelen. Ook het besef dat een goed werkende onderwijsketen steeds belangrijker wordt, maakt dat ketenpartners elkaar steeds meer opzoeken over zaken als aansluiting VO-MBO-HBO, doorlopende leerlijnen en Associate Degrees. “De talloze initiatieven laten zien dat instellingen er echt werk van maken.”

Deloitte: dé partner voor MBO-instellingen

Deloitte is een vooraanstaande dienstverlener in het onderwijsveld. Als multidisciplinaire dienstverlener is onze expertise gericht op alle beleidsterreinen en bedrijfsvoeringsvraagstukken.

Optimale dienstverlening door bundeling expertise

De basis van onze dienstverlening wordt gevormd door continu onderzoek en uitwisseling van expertise. Om de binnen Deloitte aanwezige expertise te bundelen bestaat al ruim twintig jaar de Marktgroep Onderwijs. Deze Marktgroep bundelt de kennis van ongeveer 250 Deloitte professionals die zich vanuit verschillende competentiegebieden richten op dienstverlening aan de onderwijssector. Door periodieke (internationale) kennisdeling en intensieve samenwerking benut Deloitte haar uitgebreide onderwijservaring en aanwezige kennis. De combinatie van onze ervaring en expertise plus de toewijding van onze mensen, stelt ons telkens weer in staat onderwijsinstellingen optimaal van dienst te zijn.

Leidend in de onderwijssector

Vanuit betrokkenheid bij de sector, zijn verschillende collega's als docent, onderzoeker of hoogleraar verbonden aan een onderwijsinstelling of actief als toezichthouder in de sector. De Marktgroep Onderwijs beschikt bovendien over een uitgebreid netwerk van relaties in de onderwijssector. Zo zijn er nauwe contacten met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, waar Deloitte deelneemt aan overleg en regelmatig participeert in werkgroepen. Deze contacten

worden ook benut om specifieke problemen van onze cliënten op een individuele manier behandeld te krijgen. Daarnaast onderhouden wij contact met verschillende koepelorganisaties en brancheverenigingen binnen de onderwijssector.

Optimale dienstverlening door multidisciplinaire aanpak

In ons werk draait het om u. Wij werken vanuit de kerndisciplines accountancy, consultancy en belastingadvies, maar ook vanuit gespecialiseerde adviesdiensten zoals vastgoedadvies, subsidieverstrekking en innovatieadvies. Deloitte bedient een zeer omvangrijke cliëntenkring in de onderwijssector, die wij bij uiteenlopende vraagstukken van dienst zijn. Of het nu gaat om verbetering van de bedrijfsvoering of financiële functie, uitdagingen op het gebied van onderwijskwaliteit en studierendement, of ondersteuning bij grootschalige (technologie gedreven) veranderprocessen; Deloitte is dé partner voor MBO-instellingen.

Woord van dank

‘Exploreren innoveren en excelleren’ is tot stand gekomen dankzij de medewerking en inbreng van een groot aantal mensen. Allereerst een woord van dank aan alle bestuurder en managers die tijd hebben vrijgemaakt voor de interviews en bereid zijn geweest hun gedachten met ons te delen. De geïnterviewde bestuurders en managers zijn (in volgorde van publicatie):

- Deltion College: De heer M. (Marc) Otto
- Noorderpoort College: De heren W. (Wim) van der Pol en A. (Albert) Vlaardingerbroek
- Albeda College: Mevrouw A. (Anja) van Gorsel
- ROC Midden Nederland: De heer L. (Leonard) Geluk
- Clusius College: De heren R. (Rien) van Tilburg en J. (Joost) Emmerik
- ROC Rijn IJssel: Mevrouw K. (Kitty) Oirbons
- ROC West Brabant: Mevrouw I. (Ilona) Dulfer
- ID College: De heer O. (Oege) de Jong
- ROC van Amsterdam: De heer R. (Ronald) Wilcke en mevrouw G. (Grietje) Postma
- Arcus College: De heren T. (Toon) Theunissen en T. (Toon) van Baal

Daarnaast danken wij de heer J. (Jan) van Zijl (voorzitter van de MBO Raad) voor de gesprekken, die de opmaat hebben gevormd voor de sectorbeschouwing. Tot slot dank aan de verschillende Deloitte medewerkers, die zich ingespannen hebben voor de totstandkoming van deze publicatie. In willekeurige volgorde: Wim Hiddink, Sjoerd van der Smissen, Twan Kemperman, Marieke Treffers, George Straatman, Frank van Kuijck, Frank van Attekum, Peter Smidt, Dirk Westra van Holthe, Theo Bakker, Maurice Fransen, Barry Meesters, Michelle Arets, Jerryt van den Born, Martijn Nab en Wiebe Dijkstra.

Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze publicatie? Neemt u dan contact op met drs. Twan Kemperman, via 06 1004 2454 of tkemperman@deloitte.nl



Financiën



Bedrijfsvoering &
Informatie



Personeel



Onderwijskwaliteit



Innovatie



Technology & data



Fiscaliteiten



Vastgoed

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte’s more than 200,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.