



# **ROC RIVOR**

**Rapport van de instellingsaudit**

14 en 28 maart, 13 mei

Datum: 4 juli 2019

**Instelling**

ROC Rivor  
Bachstraat 1  
4003 KZ Tiel

**Bezochte teams**

Mediavormgeving  
Schilderen

**Auditcommissie**

De auditcommissie bestond uit:  
Theo Brouwers, voorzitter  
Wim Moes, auditor  
Mariëtte van der Meulen, auditor  
Eveline Rijnen, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo

## Inhoud

1. Inleiding .....	4
2. Samenvatting en conclusies .....	7
3. Onderwijs .....	9
4. Adaptief vermogen .....	12
5. Organiserend vermogen .....	14
6. Professioneel vermogen .....	17
7. Realisatie vermogen .....	19
8. Ontwikkelagenda .....	20
Bijlage    Programma instellingsaudit .....	22

## 1. Inleiding

Op 14 en 28 maart jl. heeft de instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij ROC Rivor plaatsgevonden. ROC Rivor is een kleinschalige instelling met mbo-opleidingen en is georganiseerd in vijf academies, te weten Startacademie, Academie voor Ambacht en Technologie, Academie voor Ondernemerschap en Dienstverlening, Academie voor Zorg en Welzijn en de VAVO academie. Naast deze academies zijn nog het Loopbaancentrum, Educatie en de Rivor diplomaroute gepositioneerd. ROC Rivor heeft vestigingen in Tiel, Geldermalsen en Zaltbommel. Op 1 oktober 2017 telde ROC Rivor 2.349 leerlingen en 271 medewerkers, zijnde 219 fte.

De koers van ROC Rivor is behoud van mbo-onderwijs voor de regio Rivierenland. ROC Rivor heeft als missie: *‘ROC Rivor is een ontmoetingsplaats waar studenten, docenten, ondernemers en andere partijen denken in kansen. We zijn een kleinschalig ROC met veel persoonlijke aandacht en begeleiding. We geloven dat iedereen ergens goed in is. En dat gaan we samen ontdekken. Het gaat ons helemaal om jouw ambitie. Wat jij wilt bereiken staat bij ons centraal. Ons uitdagende onderwijs zal veel ondernemerszin van je vragen, maar heeft je ook veel te bieden. We durven buiten bestaande kaders te denken en doen wat we beloven’.*

ROC Rivor is decentraal georganiseerd. Een academiedirecteur is verantwoordelijk voor één of meerdere academies, de coördinatoren sturen binnen een academie één of meerdere teams aan. Het primair proces en het management worden ondersteund door de stafdiensten: Onderwijs en Kwaliteit, Onderwijs en Innovatie, Personeel en Organisatie, Marketing & Communicatie en Financiën.

### **Conclusies vorige instellingsaudit (najaar 2015)**

De vraagstelling voor de audit in 2015 was: *‘Hoe organiseert ROC Rivor ontmoetingsplaatsen (dialog, conversatie) in het onderwijs, zodat het gesprek over (kwaliteit van het) onderwijs (thema’s) mogelijk is? Vanuit lokale perspectieven en verschillen toe groeien naar een gezamenlijke uitvoering van het strategisch plan en de thema’s die aan de orde zijn.’*

De auditcommissie is in lijn met de vraagstelling van ROC Rivor op zoek gegaan naar de verbinding tussen beide praktijken, werelden of tijdzones. De commissie concludeert dat deze twee praktijken meer en sterker met elkaar in relatie gebracht moeten worden om een gezamenlijke sturing op kwaliteit van het onderwijs te stroomlijnen en te richten in lijn met de strategische koers. De commissie onderschrijft in deze de vraagstelling van het College van Bestuur. Ontmoetingsplaatsen zijn gewenst om de verbinding, afstemming, het gesprek mogelijk te maken tussen betrokken partijen. Het gaat daarbij niet alleen om het faciliteren van de ontmoeting, het uitnodigen van de relevante gesprekspartners, maar ook om de inhoud van het gesprek te stimuleren. Hierbij bedoelt de commissie dat in deze gesprekken de eigen inbreng van het uitvoerende onderwijs en een onderzoekende houding van gesprekspartners benadrukt dient te worden. Verkennen van de vraagstelling vanuit een open en onderzoekende houding.

De auditcommissie heeft ROC Rivor een aantal vraagstellingen meegegeven om vervolg te geven aan deze gesprekken tussen bestuur, management en medewerkers (al dan niet met het werkveld). Gesprekken, die richting kunnen geven aan volgende stappen in de organisatieontwikkeling en kwaliteitsborging en – verbetering van het onderwijs. Deze vraagstellingen vereisen, in lijn met de besturingsfilosofie, ander acteertalent van bestuur en management namelijk om minder te vertellen, maar meer te luisteren, de goede vragen te stellen, duidelijk aan te geven wat wel en niet mogelijk is en om professionals een ontmoetingsplaats te geven en uit te dagen mee te denken en met voorstellen en ideeën te komen voor mogelijke oplossingen. Het vraagt van de professional een bereidheid om met een open blik naar de uitvoering te kijken, ideeën en voorstellen voor verbetering te onderzoeken en op de agenda te stellen in gesprekken met management. Kortom, te reflecteren op de eigen

uitvoeringspraktijk als 'reflective professional'. Het vraagt van de ondersteuning om meer samen te werken in de ondersteuning van het onderwijs, integrale analyses te maken van de praktijk die het gesprek kunnen voeden en om soms andere (kennis)perspectieven aan te reiken.

### Onderzoeksvraag

Ter voorbereiding op de audit heeft ROC Rivor een management review geschreven. In deze management review is voor de projecten burgerschap en LOB apart beschreven wat de context, historie, huidige situatie en blik op de toekomst is.

ROC Rivor staat voor het geven van goed onderwijs en de instelling is van mening dat zij kwalitatief goed onderwijs geeft. In de keuzegids MBO staat ROC Rivor op de vierde plaats. De inspectie heeft bij haar bezoek in 2017 kritische bevindingen teruggegeven aan ROC Rivor op het gebied van kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur. Daarom zijn dit nu actuele thema's binnen de instelling. De visie van ROC Rivor is dat de kwaliteitscultuur wordt gedragen door de professionals die bij Rivor werken. Het werken in Rivor brede projecten, met daarin vertegenwoordigers van elke academie, is een werkwijze die vaker gehanteerd wordt. ROC Rivor heeft er in deze audit voor gekozen om naar de projecten LOB/SLB en Burgerschap te kijken, als concreet voorbeeld van de werkwijze binnen ROC Rivor.

De centrale vraag voor deze instellingsaudit is: *'Wat dragen de Rivor brede projecten LOB en Burgerschap bij aan de kwaliteitscultuur van ROC Rivor en de visie 'aandacht voor jouw ambitie'?*

Om de ontwikkeling van ROC Rivor verder te helpen zijn zij geïnteresseerd in een vergelijking tussen de projecten Burgerschap en LOB. ROC Rivor is nieuwsgierig op welke wijze (verschillen in) de projecten LOB en Burgerschap van invloed zijn op de kwaliteitscultuur van ROC Rivor.

ROC Rivor heeft aangegeven specifiek aandacht te willen voor de volgende deelvragen:

- Wat is het effect van (de verschillen in) de projecten LOB en Burgerschap en de gemaakte keuzes binnen de projecten op:
  - o heteigenaarschap binnen de teams? Zijn docenten, teams en academies meer of minder eigenaar geworden?
  - o de aansturing door het MT?
  - o de werkwijze en communicatie in de projecten?
  - o de gewenste meer uniformere werkwijze?
- Welke eigenschappen en handelwijzen in de projecten borgen de kwaliteit van Burgerschap en LOB in het hele ROC?
- Welke lessen hebben de projecten LOB en Burgerschap wel en nog niet geleerd van projectervaringen en gemaakte keuzes?
- Wat kunnen de projecten LOB en Burgerschap van elkaar leren op het gebied van bijdragen aan kwaliteitscultuur?
- Welke professie is nodig voor realisatievermogen per project?
- Wat is de aanbevolen strategie bij een nieuw te starten project op basis van de uitgevoerde analyse?
- Wat is een verantwoorde bandbreedte tussen koplopers en achterblijvers?

### Audit en rapportage

De audit vond plaats op 14 en 28 maart conform het dialoogmodel. Dit model beoogt het gesprek tussen diverse betrokkenen en verantwoordelijken over de kwaliteit van onderwijs te bevorderen. Het model dient als middel om samen inzicht te krijgen in de vraagstukken die van belang zijn om een volgende stap te maken in de ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie.

Naast een eerste dialoogsessie op centraal niveau zijn twee audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de teams Mediavormgeving en Schilderen. Daarnaast zijn trails uitgevoerd bij een vertegenwoordiging van docenten burgerschap, studieloopbaanbegeleiders en beleidsmedewerkers vanuit ondersteunende diensten. Het uitgevoerde programma begrenst tevens de bevindingen van de auditcommissie; er heeft geen integraal onderzoek plaatsgevonden. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting, die afsluit met een beantwoording van de onderzoeksvragen, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 13 mei heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met ROC Rivor; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 4 juli 2019. De inhoudelijke reactie van ROC Rivor is tijdens de feedbacksessie besproken. De reactie op feitelijke onjuistheden van ROC Rivor is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

## 2. Samenvatting en conclusies

### Onderwijs

ROC Rivor heeft de ambitie om gepersonaliseerde opleidingsroutes aan te bieden die passen bij de snelle veranderingen in het werkveld en de regionale wensen. De visie is dat goede programma's voor loopbaanontwikkeling en burgerschap daar aan bijdragen. Om de kwaliteitscultuur en de slagvaardigheid van de organisatie te vergroten worden deze programma's instellingsbreed geregisseerd. De mate waarin teams vorderen met de invoering van deze programma's varieert nog sterk maar soms wordt de diepe wens al vervuld, namelijk dat loopbaanontwikkeling en of burgerschap volledig zijn geïntegreerd in het onderwijsprogramma. Om excellente en solide programma's te krijgen voor alle opleidingen van ROC Rivor is nog aandacht nodig voor het volgende:

- Definieer wat ROC Rivor verstaat onder een professionele kwaliteitscultuur.
- Daag onderwijsteams uit met richtinggevende kaders met voldoende ruimte voor eigen invulling.
- Niet alle teams hebben al een gedeelde onderwijsvisie. Zo'n teamvisie is nodig om eigen invulling te geven aan programma's voor loopbaan en burgerschap (en toekomstige projecten).
- Standaardiseer werkprocessen alleen als dat noodzakelijk is of voor alle teams voordeel oplevert.

### Adaptief vermogen

ROC Rivor is sensitief voor maatschappelijke vraagstukken, onder andere door in dialoog te zijn en samen te werken met het werkveld en partners in de onderwijsketen. Met hulp van investeringsfondsen kan Rivor nog meer op ontwikkelingen in de omgeving inspelen. Vergroot de samenwerking met het werkveld op het gebied van burgerschap om maatschappelijk nog invloedrijker te worden.

### Organiserend vermogen

De projectmatige benadering past bij het doel om instellingsbreed de programma's voor LOB en burgerschap op elkaar af te stemmen. Het werken met Eduarte versterkt de samenhang van studieloopbaanbegeleiding. De kleinschaligheid van ROC Rivor maakt de organisatie overzichtelijk. Om de organisatie nog doelgerichter en betrouwbaarder te maken is aandacht nodig voor het volgende:

- Formuleer concretere einddoelen en grenzen van beide projecten. Daarmee wordt ook de eigen beleidsruimte van teams duidelijk.
- Het project burgerschap kan afgerond worden als de doelen al zijn bereikt. De staande organisatie kan zorgen voor verankering.
- Bewaak met elkaar intensiever de voortgang van projecten en spreek elkaar aan op het naleven van afspraken.

### Professioneel vermogen

De medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd om goed onderwijs te verzorgen en de studieloopbaanbegeleiders zijn zeer betrokken bij hun studenten. Het onderwijskundig leiderschap groeit en professionals versterken elkaar door te werken in de Rivor-brede projecten. Om de waarde van deze professionals beter te benutten is aandacht nodig voor het volgende:

- Onderschat niet de intrinsieke motivatie van medewerkers.

- Benut de ervaringen van teams met een groot professioneel vermogen.

### **Realisatie vermogen**

ROC Rivor behaalt goede studiesuccessen en heeft tevreden studenten. Als de studenten structureler worden betrokken bij het duiden van de resultaten, bijvoorbeeld van tevredenheidspeilingen, kan ROC Rivor nog succesvoller worden.

### **Conclusies**

ROC Rivor stelde de volgende vraag centraal bij deze audit: *‘Wat dragen de Rivor brede projecten LOB en Burgerschap bij aan de kwaliteitscultuur van ROC Rivor en de visie ‘aandacht voor jouw ambitie’?*

De projecten hebben volgens het auditteam maar een beperkte invloed op de kwaliteitscultuur. Ze weerspiegelen eerder een al bestaande cultuur. Deze conclusie geldt zowel voor het project burgerschap als het project loopbaanontwikkeling. Inhoudelijk en qua opzet zijn de projecten anders maar de verschillen zijn klein wat betreft resultaatgericht werken en aanspreekcultuur.

Resultaatgericht werken: de positieve invloed op de kwaliteitscultuur zal waarschijnlijk groter zijn als de projecten steviger in de steigers staan. Om te beginnen met een sterke opdrachtgever, een opdrachtnemer, een duidelijke opdracht met richtinggevende kaders, een beoogd resultaat en een concrete uitwerking in processtappen. Om deze en toekomstige projecten succesvoller te laten zijn is het vooral nodig om het organiserende vermogen van de organisatie te vergroten. Om daarbij recht te doen aan de intrinsiek gemotiveerde professionals is het goed om de teams binnen de richtinggevende kaders voldoende ruimte te geven voor eigen invulling van het onderwijs. Omdat het onderwijskundig leiderschap groeit is het geven van die ruimte bij veel teams verantwoord.

Aanspreekcultuur: Een ander aspect van kwaliteitscultuur is het elkaar aanspreken op gemaakte afspraken en dit ook van anderen vragen. Tijdens de dialogen van deze audit hebben wij voldoende openheid bij onze gesprekspartners ervaren, maar elkaar aanspreken is op dit moment niet eenvoudig omdat daarvoor eerst die heldere kaders en afspraken nodig zijn.

Het auditteam wenst ROC Rivor succes met het verder verbeteren van de opleidingen.

Namens het auditteam,  
Theo Brouwers, voorzitter



