



RIJN IJSSEL

Rapport van de instellingsaudit

19 maart, 4 april en 14 mei

Datum: 14 oktober 2019

Instelling

Rijn IJssel
Zijpendaalseweg 167
6814 CJ Arnhem

Bezochte locaties

Zijpendaalseweg 167, Arnhem
Beukenlaan 3, Arnhem

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Peter IJsenbrant, voorzitter
Gijs de Bont, auditor
Jeroen Huisman, auditor
Eveline Rijnen, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Samenvatting	6
3. Onderwijs	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4. Adaptief vermogen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5. Organiserend vermogen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6. Professioneel vermogen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
7. Realisatie vermogen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8. Ontwikkelagenda	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage Programma instellingsaudit	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Op 19 maart en 4 april jl. heeft de instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij Rijn IJssel plaatsgevonden. Rijn IJssel is georganiseerd in zeven clusters: CIOs & Veiligheid, Creatieve Industrie, Economie & Uiterlijke Verzorging, Techniek & ICT, Vakschool Wageningen en Welzijn en Zorg. Daarnaast heeft Rijn IJssel het cluster Entree & Maatwerk dat naast entree-opleidingen ook onderwijs aan volwassenen en trainingen en opleidingen op maat aan bedrijven aanbiedt. Rijn IJssel heeft 23 vestigingen in Arnhem, Wageningen, Zevenaar, Bommel, Elst, Renkum, Ulft, Nijmegen en Dieren. Op 1 oktober 2017 telde Rijn IJssel 11.785 leerlingen en 1345 medewerkers, zijnde 1060 fte.

Rijn IJssel heeft zeven directeuren die elk een cluster aansturen. Binnen de clusters opereren teamleiders die op hun beurt de onderwijsteams aansturen. Rijn IJssel legt de verantwoordelijkheden laag in de organisatie. De onderwijsteams zijn nadrukkelijk gepositioneerd als de belangrijkste organisatorische eenheid van de organisatie. De teams onderhouden contacten met het (regionale) bedrijfsleven. Naast de clusters heeft Rijn IJssel negen stafdiensten die de organisatie op de onderscheiden gebieden ondersteunen. Binnen enkele stafdiensten opereren teamleiders, die de ondersteunende teams aansturen.

De visie van Rijn IJssel op het onderwijs heet RIJK Onderwijs. RIJK Onderwijs speelt in op de motivatie van iedere student. Studenten worden steeds uitgedaagd met een dilemma uit de beroepspraktijk. Zo worden prikkels geboden voor een actieve en lerende houding. Daarbij worden leermiddelen gebruikt die aansluiten op de leefwereld van de student. Leren doet de student op zijn eigen wijze. Dat is een cyclisch proces waarbij de dilemma's steeds meer verdieping vragen van de student. Daarin neemt de student ook steeds meer verantwoordelijkheid voor zijn leerproces en zijn keuzes.

Conclusies vorige instellingsaudit (najaar 2015)

Het College van Bestuur verzocht in 2015 de auditcommissie de instellingsaudit voornamelijk te richten op de voortgang en implementatie van het nieuwe onderwijsconcept. De instelling bevond zich destijds in een cruciale fase wat betreft de instellingsbrede invoering waarbij de eerste resultaten steeds concreter en zichtbaarder werden. Rijn IJssel was in 2015 twee jaar bezig en merkte dat de vaart enigszins verminderde. De concrete vraag aan de auditcommissie van toen was hoe bredere implementatie versterkt kon worden.

De auditcommissie benoemde in haar rapport een aantal aandachtspunten met betrekking tot de verdere implementatie van RIJK Onderwijs: het leerlingvolgsysteem als bottleneck (hoge prioriteit), noodzakelijkheid van de begeleiding dicht bij de student, gezamenlijke beelden van RIJK Onderwijs en de risico's van eigen interpretaties daarvan, samenwerking stafdiensten en onderwijsclusters, noodzakelijke ondersteuning van de aansturing door middel van de curriculumcoaches.

In 2015 gaf de auditcommissie Rijn IJssel een aantal suggesties en aandachtspunten mee die betrekking hadden op de differentiatie in tempo en mate van implementatie van de vernieuwing (light, medium, full) en het versterken van gemeenschappelijke opvattingen en beelden over het onderwijsconcept.

Onderzoeksvraag

Rijn IJssel is de afgelopen jaren onverminderd bezig gebleven met het in de praktijk vormgeven van haar nieuwe onderwijsvisie. Volgend op de situatie in 2015 is thans de volgende fase aangebroken in het flexibiliseren en personaliseren, het fundamenteel anders inrichten, uitvoeren en ondersteunen van onderwijs, waardoor het mogelijk moet zijn om het onderwijs nog nadrukkelijker te richten op de leerbehoefte van de individuele student (maatwerk wordt dan de standaard binnen Rijn IJssel). Het mogelijk maken van die verandering vraagt om een duidelijke richting en voldoende 'spanning' op de draad tussen ambitie en vermogen om de organisatie mee te krijgen. Daarom is het van belang om de

richting en niet het tempo waarin elk team bijdraagt aan het realiseren van de ambitie centraal te stellen. Rijn IJssel is zich bewust van het feit dat de professionaliteit van de medewerkers cruciaal is, waarbij de instelling zo veel mogelijk wil aansluiten bij de leerbehoefte van de medewerker en niet kiest voor 'universele' opleidingsprogramma's. Bovenstaande leidt tot de volgende centrale vraag voor de instellingsaudit van het kwaliteitsnetwerk mbo:

Welke interventies gericht op de professionalisering van medewerkers en de organisatie dragen bij aan de ambitie van Rijn IJssel in de kwaliteitsagenda om in te kunnen spelen op de individuele (leer)behoeften van studenten en de ontwikkelingen in de regio?

Deze vraagstelling is tijdens de intake met de voorzitter en secretaris nader verkend en na afloop van dit gesprek verder aangescherpt door de instelling.

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 19 maart en 4 april 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 vijf audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd. Deze dialoogsessies hebben plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van studenten, docenten en trajectbegeleiders, teamleiders onderwijs, stafmanagers, teamleiders staf en beleidsmedewerkers en de clusterdirecteuren. 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 14 mei heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht; 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 14 oktober 2019. De reactie van RijnIJssel is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

Inleiding

In de opzet en inrichting van de instellingsaudit bij Rijn IJssel is in overleg met het College van Bestuur gekozen voor het organiseren van brede dialoogsessies met een vertegenwoordiging van de verschillende geledingen binnen het roc. Dit betekent dat er in deze instellingsrapportage geen uitspraken gedaan worden over specifieke teams. Dat slechts een beperkt deel van de geledingen betrokken is geweest bij de dialoogsessies, begrenst de gedane observaties enigszins.

Algemeen beeld

Rijn IJssel heeft in de achterliggende jaren veel tijd en aandacht besteed aan het concreet vormgeven van haar onderwijsvisie. 'RIJK Onderwijs' zoals deze innovatie is benoemd, speelt in op de motivatie van studenten; zij worden uitgedaagd met dilemma's uit de beroepspraktijk en gestimuleerd hun actieve lerende houding te versterken. Beoogd wordt dat de student steeds meer verantwoordelijkheid voor zijn leerproces en zijn keuzes neemt. Deze onderwijsvernieuwing, waarbij het onderwijs zo wordt ingericht dat de leerbehoefte van de individuele student uitgangspunt is, heeft nadrukkelijke consequenties voor de organisatie. Thans is de volgende fase aangebroken en buigt Rijn IJssel zich over de vraag hoe de onderwijsvernieuwing verder gebracht kan worden, rekening houdend met de behoefte aan duidelijkheid omtrent de richting en met voldoende 'spanning' op de draad tussen ambitie en vermogen om de organisatie mee te krijgen. En in dat kader ligt de vraag voor wat de teams kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambities. Daarbij is Rijn IJssel zich bewust van het feit dat de professionaliteit van de medewerkers cruciaal is, waarbij de instelling zo veel mogelijk wil aansluiten bij de leerbehoefte van de medewerker en niet kiest voor 'universele' opleidingsprogramma's. Rijn IJssel wil daarbij niet aanbodgericht maar vraaggericht te werk gaan.

De auditcommissie heeft tijdens de instellingsaudit in de gesprekken betrokken medewerkers ontmoet. De commissie heeft hierbij ook geconstateerd dat er ten aanzien van de volgende fase van de veranderstrategie sterke behoefte is aan duidelijkheid over de "stip op de horizon" en de richtinggevendende kaders waarbinnen de professionals ondersteund en begeleid kunnen, maar wellicht ook moeten, worden. Er is in de gesprekken duidelijk een sterke behoefte naar voor gebracht ten aanzien van een gemeenschappelijk kader waarbinnen RIJK Onderwijs verder gebracht kan worden. RIJK Onderwijs wordt omarmd, niemand is er op tegen, maar het is de auditcommissie opgevallen dat RIJK Onderwijs als zodanig vanuit verschillende perspectieven wordt geïnterpreteerd en beleefd. Bovendien wordt er ook veelvuldig gesproken over de praktische bezwaren en onmogelijkheden. In dit kader is de beantwoording van de professionaliseringsvraag lastig te formuleren. De doorontwikkeling van RIJK Onderwijs verdient naar ons idee in ieder geval intensieve aandacht van onderwijsmanagers, directeurs, de leiding als geheel.

Onderwijs

Rijn IJssel heeft een heldere onderwijsvisie waarin het ontwikkelen van flexibel en gepersonaliseerd onderwijs (RIJK Onderwijs) uitgangspunt is. Daarbij is voorzien in een centrale rol voor de professional als loopbaancoach voor de student. De kwaliteitsagenda 'RIJK in de Regio' 2019-2022 borduurt hierop voort en beschrijft helder de toekomstgerichte ambitie op dit terrein. RIJK Onderwijs wordt omarmd als het gaat over wat de instelling graag wil en belangrijk vindt voor de student. De individuele leerroute draagt bij aan het duurzaam opleiden van studenten. Er is evenwel een sterke behoefte aan verdieping op een aantal thema's om studenten binnen Rijn IJssel op eenzelfde manier te bedienen. Rijn IJssel staat op het punt om 'dedicated' door te gaan met doorontwikkeling van de

veranderstrategie (alles op alles zetten om het voor elkaar te krijgen). Er is destijds gekozen voor een bottum up aanpak (teams ondersteund door curriculum coaches). Mogelijk dat een andere aanpak een oplossing kan bieden voor een groot aantal benoemde bezwaren en dilemma's. De teamleiders kunnen hierin een cruciale rol vervullen door ontwikkelplannen op te stellen waarin realistische doelen zijn geformuleerd. Van belang hierbij is opnieuw te kijken naar de gemeenschappelijke kaders met het doel de fundamentele keuzes die Rijk Onderwijs met zich meebrengt te expliciteren en vast te stellen.

Adaptief vermogen

Rijn IJssel is sterk gericht op haar omgeving. Diverse veranderingen in de bedrijven en in beroepspraktijk, zoals digitalisering, robotisering en automatisering, leiden er toe dat van de studenten andere capaciteiten worden gevraagd. Rijn IJssel pakt dit aan door vraag en aanbod van goed geschoold personeel gericht met elkaar te verbinden. Rijn IJssel wil, om praktijkleren mogelijk te maken, de samenwerking met het werkveld zowel behouden als versterken. De instelling heeft de ambitie om het opleidingsportfolio, de actuele en de toekomstige vraag, trends en ontwikkelingen zodanig in te richten dat het past bij de regionale topsectoren (Food, Health, Energy). Rijk Onderwijs biedt de mogelijkheid invulling te geven aan de gevraagde flexibiliteit en responsiviteit van het onderwijs(aanbod). Mogelijk dat een meer gezamenlijke agenda voor de in dit kader noodzakelijke strategie, los van clusters en teams, dit kan versterken. Daarbij kunnen ook andere manieren om tot vernieuwing te komen de revue passeren en wel of niet worden geaccepteerd.

Organiserend vermogen

In de achterliggende jaren heeft de instelling veel aandacht geschonken aan het in de praktijk vormgeven van Rijk Onderwijs. De volgende stap in het flexibiliseren en personaliseren vraagt om het fundamenteel anders inrichten en ondersteunen van onderwijs. In dit kader is het noodzakelijk dat het ontwikkelen van onderwijs en het organiseren van de benodigde ondersteuning meer in gezamenlijkheid wordt vormgegeven. Om de ambities waar te maken, blijven de aanpassingen in de bedrijfsvoering de nodig aandacht vragen: leeromgeving, huisvesting, onderwijslogistiek en het digitaal Student Begeleidings- en Informatie Systeem (SBIS). De teams geven aan dat er momenteel zoveel speelt dat men druk ervaart om dit alles bij te houden en daardoor onvoldoende ruimte voelt voor de doorontwikkeling van Rijk Onderwijs. Dit brengt onzekerheid met zich mee.

Uit de dialoogsessie blijkt dat iedereen zich committeert aan Rijk Onderwijs maar het valt op dat iedereen praat vanuit het eigen perspectief. Bij de directeuren bestaan uiteenlopende opvattingen over onderwijs en sturing. De genoemde succesverhalen spelen zich voornamelijk af binnen de eigen organisatorische eenheid. Het zicht op de prestaties van Rijn IJssel in zijn geheel ontbreekt. Het gegeven dat de directeuren een bovenmatige focus hebben op het eigen cluster en de doorontwikkeling van Rijk Onderwijs aldaar, versterkt de verkokering.

Professioneel vermogen

In de kwaliteitsagenda van Rijn IJssel is professionalisering als rode draad opgenomen. Een volledig geïmplementeerd Rijk Onderwijs veronderstelt bepaalde vaardigheden van docenten aan zowel de ontwerpkant als in de begeleiding van de studenten. Het delen van kennis en inzichten is en blijft belangrijk. Rijn IJssel heeft een slag gemaakt als het gaat om het delen van good practices en dilemma's. Het Rijk festival, de managementdagen en het waarderende gesprek zijn interventies op de lerende cultuur binnen Rijn IJssel. Ook de koppeling van beleidsmedewerkers aan de onderwijsteams draagt bij aan meer kennisdeling. Nadrukkelijke aandacht betreft nog de veranderde rol van de loopbaancoaches. Het is complex, het vraagt om een ander type gesprek met de student

en hangt daarom nauw samen met de invoering van het curriculum en de invulling van loopbaancoaching. Loopbaancoaches volgen de ontwikkeling van studenten op zowel professioneel als persoonlijk vlak. Het betekent het loslaten van traditionele kennisoverdracht met als gevolg een herverdeling van taken van de docent. Mogelijk dat de beleving van de student meer als leidend principe genomen kan worden: wat voelt en ervaart deze in de dagelijkse praktijk van het onderwijs binnen Rijn IJssel.

De HRM strategie lijkt onvoldoende integraal aangesloten bij de strategische koers van Rijn IJssel. De instelling beschikt over een strategische personeelsplanning, seniorenbeleid e.d. maar er worden vanuit Rijk Onderwijs verschillende aanvullende eisen gesteld. Het HRM beleid focust nu voornamelijk op de doorstroomkant, eventuele interventies aan de instroom - en uitstroomkant worden niet benoemd. Ook de ondersteuning vanuit de staf is nog in ontwikkeling: men acteert op dit moment meer vanuit 'vragen ontvangen' dan vanuit 'vragen ophalen'.

In het kader van het delen van kennis is het de auditcommissie opgevallen dat niet bij alle geledingen er sprake is van een professioneel vermogen tot zelfreflectie en bereidheid om daadwerkelijk van anderen te leren.

Realisatievermogen

Rijn IJssel streeft met Rijk Onderwijs naar responsief en innovatief onderwijs dat snel inspeelt op de persoonlijke ontwikkelvragen van studenten, op maatschappelijke ontwikkelingen en veranderingen op de (regionale) arbeidsmarkt. De doorontwikkeling van Rijk Onderwijs gebeurt op verschillende manieren en via verschillende snelheden. De behaalde resultaten tot op heden zijn o.a. een toename van flexibele instroom en de uitwerking van een leerjaar Rijk Onderwijs. De feitelijke resultaten (onder andere het jaarresultaat) zijn de afgelopen tijd sterk gestegen maar liggen nog wel onder het landelijk gemiddelde.

Er zijn veel initiatieven om de behoefte van studenten te peilen zoals studentarena's en de JOB-enquête. De teams ontvangen alle uitslagen van deze onderzoeken en deze worden besproken in het team. Monitoring kan worden versterkt door beoogde resultaten meer te expliciteren. Vooral collectieve indicatoren waarmee het succes van Rijk Onderwijs wordt gemeten, zijn nog niet opgesteld.

Concluderend

Rijn IJssel werkt de komende jaren onverminderd door aan de doorontwikkeling van Rijk Onderwijs. Bij de start van het onderzoek werd de auditcommissie door het College van Bestuur gevraagd vooral aandacht te besteden aan de volgende vraag: *Welke interventies gericht op de professionalisering van medewerkers en de organisatie dragen bij aan de ambitie van Rijn IJssel in de kwaliteitsagenda om in te kunnen spelen op de individuele (leer)behoefte van studenten en de ontwikkelingen in de regio?*

Tegen de achtergrond van de bovenstaande samenvatting komt de auditcommissie tot de volgende afrondende bevindingen en aanbevelingen:

- De auditcommissie constateert dat een volgende fase daadwerkelijk is aangebroken. In dat kader is het van belang aandacht te besteden aan de veranderstrategie met oog voor de "stip op de horizon" en het versterken van de gemeenschappelijkheid van de richtinggevende kaders.
- Rijk Onderwijs wordt omarmd, maar het is de auditcommissie gebleken dat dit niet betekent dat iedereen dezelfde fundamentele uitgangspunten kent of onderschrijft. Bovendien lijkt

het van belang hierbij onverminderd ruimte te houden voor discussie en geluiden over praktische bezwaren en onmogelijkheden. De auditcommissie adviseert het open houden van mogelijkheden voor een gedifferentieerde aanpak. Opstellen van ontwikkelplannen op teamniveau, met realistische doelen, kan hierbij dienstbaar zijn.

- Ten aanzien van de ambities van Rijn IJssel om verdere invulling te geven aan de gevraagde flexibiliteit en responsiviteit van het onderwijs(aanbod), verdient het aanbeveling om te werken aan een meer gezamenlijke strategie, los van clusters en teams. Hierdoor kan de realisatie naar een hoger niveau worden getild.
- In het kader van de doorontwikkeling adviseert de auditcommissie aandacht te besteden aan het versterken van het zicht op de prestaties van Rijn IJssel in zijn geheel. Meer in gezamenlijkheid (over de grenzen van de clusters heen) vormgeven van de sturing en ontwikkeling, kan bijdragen aan het voorkomen van verkokering.
- Professionalisering is voor Rijn IJssel onverminderd van het grootste belang. Het delen van kennis en inzichten is en blijft aandacht vragen van alle actoren binnen de instelling. Het is de auditcommissie opgevallen dat in de gesprekken professionalisering als zodanig vooral wordt benoemd als iets wat anderen betreft. Door middel van sturing, begeleiding en gerichte aandacht voor zelfreflectie, kan professionalisering daadwerkelijk verbeterd worden en daarmee een bijdrage gaan leveren aan het versterken van eigenaarschap. Professionalisering betekent in dit kader vooral ook open staan voor de eigen verbetermogelijkheden. De directeuren en het College van Bestuur hebben als leidende coalitie hierin een voorbeeldfunctie te vervullen.
- De auditcommissie adviseert het College van Bestuur van Rijn IJssel om samen met de directeuren, de managers en de teams via intensieve dialoogsessies de bovenstaande bevindingen van de auditcommissie te onderzoeken c.q. te verdiepen, om vandaaruit tot verbeteringen te komen. Het is de overtuiging van de auditcommissie dat voorwaardelijk voor het bereiken van de volgende fase van Rijk Onderwijs, er met kracht gewerkt moet worden aan het beëindigen van het bewust of onbewust hanteren van non-interventie-afspraken. Daadwerkelijk uitvoering geven aan het proces van vaststellen van en vasthouden aan de kaders van Rijk Onderwijs, kan handelingsverlegenheid binnen de instelling doorbreken. Het College van Bestuur heeft, samen met directie en management, hierbij de taak het vuur van de waardevolle onderwijsvernieuwing brandende te houden.

Rijn IJssel is gedreven om de kwaliteit van het onderwijs en de organisatie te verbeteren in het belang van de student. In alle gesprekken die de auditcommissie heeft mogen voeren is gebleken dat er aan deze ambitie wordt gewerkt. De komende periode wordt duidelijk of de instelling de ingezette ontwikkeling daadkrachtig kan voortzetten. De auditcommissie wenst Rijn IJssel veel succes toe bij de verdere doorontwikkeling en professionalisering van Rijk Onderwijs.

Namens de auditcommissie,

Peter IJsenbrant, voorzitter auditcommissie Rijn IJssel

