



CITAVERDE college

Rapport van de instellingsaudit

31 oktober, 7 november en 17 december

Datum: 7 februari 2020

Instelling

CITAVERDE College
Louis Eijssenweg 5
6049 CD Herten

Onderzochte locaties

Horst en Bedrijfsopleidingen
Roermond
Heerlen

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Léon van der Meij, voorzitter
Petra van Lange, auditor
Mariette van der Meulen, 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

CITAVERDE College (verder: CITAVERDE) is de enige brede groene kennisinstelling in Limburg voor VMBO en MBO. Daarnaast richt CITAVERDE zich op een breed aanbod van Leven Lang Ontwikkelen door middel van cursussen, employabilitytrajecten (brede en flexibele inzetbaarheid van medewerkers), BBL- en bedrijfsopleidingen. CITAVERDE heeft schoollocaties in Heerlen, Roermond, Nederweert en Horst. De uitvoeringslocaties voor Leven Lang Ontwikkelen bevinden zich in Horst, Herten en Roermond. Het College van Bestuur en het Bestuursbureau zijn gevestigd in Herten-Roermond. CITAVERDE had in 2018 1.835 VMBO leerlingen, 1.246 MBO studenten (BOL en BBL) en 4.043 cursisten bij bedrijfsopleidingen. De personele bezetting was op 31 december 2018 302,1 fte.

CITAVERDE biedt opleidingen op alle niveaus aan. Voor de niveau 3 en 4 opleidingen is er een strategische, doelmatige verdeling over de locaties gemaakt die past bij de regionale arbeidsmarkt. De entree en niveau 2 opleidingen worden (meer flexibel) in de regio aangeboden waar de vraag is.

De missie van CITAVERDE is: "CITAVERDE voor het leven". Deze missie wordt gerealiseerd vanuit de visie dat CITAVERDE:

- gezien wordt als een "way of life"; een groene school die veel meer betekent dan alleen een goede opleiding;
- haar deelnemers / studenten hun talenten laat ontdekken en ontwikkelen;
- haar deelnemers / studenten zo opleidt dat zij van hun passie hun beroep maken en zo werken aan een gezond en groen leven.

CITAVERDE bevindt zich in de transitiefase tussen twee beleidsperiodes (het nieuw te ontwikkelen beleidsplan beslaat de periode 2020-2023). Naast het kantelpunt waarop de organisatie zich bevindt met de nieuw in te zetten koers is er ook sprake van een interne ontwikkelfase. Door de vele wisselingen op managementniveau wil CITAVERDE dit moment aangrijpen om samen actief te werken aan een nieuwe gemeenschappelijke visie en het geven van een impuls aan de verdere ontwikkeling en uitwerking van het ontwikkelingsvraagstuk op gebied van de organisatie- en kwaliteitscultuur.

Conclusies vorige instellingsaudit

Dit is de eerste instellingsaudit waaraan CITAVERDE deelneemt. CITAVERDE heeft een management review (1-10-2019) aangeleverd waarin staat beschreven hoe de organisatie tot de vraagstelling is gekomen. Verder wordt per vermogen aangegeven wat de belangrijkste thema's zijn en welke vragen CITAVERDE heeft voor verdere ontwikkeling.

Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van CITAVERDE richt zich op de inrichting van de kwaliteitszorgstructuur en kwaliteitscultuur. CITAVERDE geeft aan dat de kwaliteitszorgcyclus op grote lijnen in de organisatie staat maar voornamelijk is gericht op de meetbare doelstellingen die voortkomen uit het onderzoekskader van de onderwijsinspectie (basiskwaliteit) en het strategisch beleidsplan (hard controls). Voor de individuele medewerker staan deze doelstellingen veelal niet op het netvlies bij de uitvoering van het dagelijks werk en hierdoor is er weinig binding en bewustzijn m.b.t. de eigen bijdrage aan het behalen van deze doelstellingen en het grotere geheel. Net als voor de studenten wil CITAVERDE de vragen "Wat moet ik?" "Wat wil ik?" en "Wat kan ik?" centraal stellen om zo meer aandacht voor de soft controls te genereren. CITAVERDE ziet gevoeld eigenaarschap als voorwaardelijk voor het leveren van de basiskwaliteit van het onderwijs. De centrale vraag voor deze instellingsaudit is: Hoe maken we de omslag naar een duurzaam bestendige organisatie brede, dialoog gedreven kwaliteitscultuur? CITAVERDE heeft aangegeven daarnaast aandacht te willen voor de volgende deelvragen:

- Voelen we (alle betrokken actoren) ons voldoende eigenaar van het kwaliteitsproces? Hoe wordt kwaliteitscultuur ervaren binnen de organisatie?

- Welke aanpassingen zijn nodig in de structuur van onze kwaliteitscyclus om de dialoog over de kwaliteit van het onderwijs te faciliteren en stimuleren? Hoe koppelen we dialoog aan het effectief verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs in de praktijk?
- Hoe initiëren en stimuleren we een kwaliteitscultuur waarin dialoog en uitwisseling binnen en tussen teams, locaties en bestuur gemeen goed is? Wat betekent een dergelijke omslag voor de dagelijkse praktijk van de individuele medewerker? Hoe nemen we de medewerkers mee op het pad naar professioneel en bewust bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs?

Deze vraagstelling is tijdens de intake met de voorzitter en secretaris nader verkend en na afloop van dit gesprek verder aangescherpt door de instelling. Tevens is de onderzoeksvraag nadrukkelijk getoetst door de auditcommissie tijdens de dialoogsessie. Dit vanwege het feit dat de auditcommissie, op basis van documentstudie, zichzelf de vraag stelde of het vraagstuk voor de toekomst niet meer zit in het adaptieve vermogen en de wijze waarop CITAVERDE dat verankert in het personele en organisatorische vermogen.

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 31 oktober en 7 november 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 vier audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd waarbij gesproken is met vertegenwoordigers vanuit de locatie Horst en Bedrijfsopleidingen, de locatie Heerlen, de locatie Roermond en CITAVERDE breed. 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 ingaat op de eigen vragen van CITAVERDE, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 17 december heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met CITAVERDE; 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 7 februari 2020. De reactie van CITAVERDE is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

In deze samenvatting zijn de antwoorden op de onderzoeksvragen 'beantwoord' en handreikingen voor doorontwikkeling te vinden. De auditcommissie spreekt nadrukkelijk over doorontwikkeling, omdat er een solide basis en uitgangspositie zijn gerealiseerd. Daarnaast zijn geen letterlijke antwoorden geformuleerd, omdat de auditcommissie niet op de stoel van het bestuur, management en medewerkers van CITAVERDE wil gaan zitten. Wel hoopt de auditcommissie met de feedback een wezenlijke bijdrage aan de ontwikkelagenda van CITAVERDE te geven.

Bij CITAVERDE is bij alle gesprekspartners een zeer hoge betrokkenheid aangetroffen, op de studenten maar ook op de collega's en de organisatie. Primair is dit gericht op de opleiding en de locatie, maar ook is er trots om bij CITAVERDE te werken; gesprekspartners geven goed aan waar 'de ander' of 'de organisatie' succesvol in is. Men was wat voorzigtiger om eigen successen te benoemen. Gesprekken worden altijd aan het onderwijs en de student gekoppeld, dit tekent de inhoudelijke gedrevenheid. Er is daarnaast een gedegen zorgstructuur, waarbij medewerkers aangeven dat studenten zich gezien voelen. Er is een goede band met alumni; ze nemen regelmatig deel aan panelbijeenkomsten. Deze sterke punten zijn terug te zien in de goede resultaten die op vlakken als rendementen, doorstroom naar werk en tevredenheid behaald worden. En toch spreekt er uit de eigen onderzoeksvraag en de toelichting daarop een vorm van onvrede: het moet beter, we willen stijgen op de lijstjes. Deze gedrevenheid is mooi, maar wanneer geldt 'goed is goed genoeg', qua resultaten?

CITAVERDE hanteert als visie 'ondernemend leren in het groen'. Hier geeft elke gesprekspartner een eigen invulling aan. Er is een beperkt gedeeld en gemeenschappelijk beeld van 'ondernemend leren in het groen', onder meer omdat er op opleidings- en locatieniveau, laat staan locatie-overstijgend, weinig over gesproken wordt. Als men er over spreekt, wordt het primair verwoord als een visie op organiseren, minder als een visie op leren. De auditcommissie constateert wel dat het gesprek betrokkenen enthousiasmeert en activeert; iedereen levert graag zijn/haar bijdrage aan 'het beste voor de student'.

Meer duiding en concretisering van de visie op leren, naar wat dat voor de student en werkveld betekent en van het onderwijsaanbod en de onderwijsprofessional vraagt, kan helpen om de energie en inspanning gericht in te zetten. Bijvoorbeeld op welke ontwikkeling dit in pedagogisch-didactisch handelen vraagt (genoemd is 'van onderwijzen naar coachen') en hoe dit bereikt kan worden.

Medewerkers geven aan dat het gezamenlijk duiden en uitwerken belangrijk is, voor het begrip en draagvlak. Het Bestuursbureau komt nu nog te vaak met dichtgetimmerde voorstellen/kaders, veelal gebaseerd op complexe sjablonen van de MBO Raad (terwijl die voor een kleiner AOC vaak minder passend zijn). Men mist iemand die de regie heeft over het totale beeld, met als belangrijke vraag: is het werkbaar/uitvoerbaar? Het gesprek over de uitwerking wordt in ogen van de gesprekspartners onvoldoende met de 'uitvoerders' gevoerd.

Daarbij valt het de auditcommissie op dat 'burgerlijke ongehoorzaamheid' zoals bij Green Science in Heerlen (aanpassing vanwege 2 kleine groepen) tot succesvolle ontwikkelingen leidt. En dat de kaders soms in de weg zitten om de student echt centraal te zetten: in Heerlen wilden studenten graag drie andere dan de voorgeschreven keuzedelen, maar dat was niet mogelijk te wijzigen. Het bestuur wordt hierin niet als eenduidig ervaren: aan de ene kant wordt gevraagd om strikt de roc brede procedures te volgen (waardoor teams weinig ruimte ervaren), aan de andere kant wordt gestimuleerd om te vernieuwen (waarvoor professionele ruimte vereist is). De vraag is of de

boodschap eenduidiger kan/moet, of dat meer met elkaar gesproken kan worden hoe beide vraagstukken met elkaar in balans kunnen worden ervaren/gerealiseerd.

Het begrip 'kwaliteitscultuur' vraagt eveneens om nadere duiding binnen CITAVERDE. Intrinsiek zijn de medewerkers sterk gedreven, er is veel individueel eigenaarschap voor goed onderwijs. De gemeenschappelijkheid hierin kan sterker, zowel binnen teams als op/boven locatieniveau.

Kern van de opgehaalde 'definitie' van kwaliteitscultuur is 'ruimte krijgen en nemen'. Dit vertalen naar concreet waarneembaar gedrag van zichzelf en collega's was lastig voor de gesprekspartners. Doordat het begrip weinig concrete lading heeft, vindt men het ook lastig om de huidige situatie en de gewenste/benodigde ontwikkeling te omschrijven.

Bij een onderdeel als 'aanspreekcultuur' weet men wel goed aan te geven wat scherper kan: de professionele cultuur, naast het behoud van de goede elementen van een familiecultuur (zoals de zorg voor elkaar). Gesprekspartners willen graag afscheid nemen van het uit de weg gaan van het professionele debat, van ons-kent-ons-gedrag en van spreken over elkaar in plaats van met elkaar. In de aanwezigheid van deze, en andere, aspecten van kwaliteitscultuur onderschrijft de auditcommissie de verschillende fasen van ontwikkeling van de locaties die CITAVERDE zelf ook aangeeft. Dit maakt samenwerken over locatiegrenzen soms lastig. Hierbij wordt dit extra gehinderd door de opgave om de 'eigen broek op te houden' als locatie. Je wordt dus niet beloofd/afgerekend op locatie overstijgende samenwerking. Dit 'kost alleen maar capaciteit' werd in dit perspectief aangegeven. Als er hulp gevraagd wordt, wordt er positief en actief gereageerd; men is altijd bereid collega's te helpen. Dit is wel vooral reactief, minder proactief.

Om op bovenstaande en andere zaken te professionaliseren heeft CITAVERDE via de afdeling P&O een breed ontwikkelprogramma opgesteld. Ook op andere HR-zaken zijn uitwerkingen zichtbaar zoals de vertrekregeling en de jaarlijkse personeelsschouw. Daarbij ziet de auditcommissie dat de communicatie rondom talenten en competenties (ook die nog ontwikkeld mogen/moeten worden) voorzichtig en vrij gesloten is. Het opener en explicieter de professionele dialoog met elkaar aan gaan over aanwezige dan wel te ontwikkelen competenties versterkt de ontwikkeling van een gezamenlijke kwaliteitscultuur. Dit kan verder verstevigd worden door de nieuwe instroom van management en medewerkers te benutten. De diverse managementwisselingen bieden in dit licht een mooie kans. Wel vraagt het inwerken aandacht, net als het gebruik van de frisse blikken 'van buiten'. Nieuwe medewerkers geven aan dat de 'waarom doen jullie dat zo'-vraag gevoelsmatig al snel als onprettig/onwenselijk ervaren wordt, ook is er niet echt een inwerkprogramma. Leiderschapsontwikkeling staat op agenda, ook het persoonlijk leiderschap van de individuele onderwijsprofessional. Hier ligt nog wel een vraag naar concretisering, waarbij de auditcommissie aandacht vraagt voor de door diverse medewerkers benoemde scheiding tussen MT ('van de sturing') en adjuncten ('van het onderwijs').

De inbedding in een gedegen strategisch HRM-beleid kan dus sterker. De contouren van dit HRM-beleid zijn geformuleerd: globale ambities, uitgewerkt in concrete doelen. De manier hoe deze doelen gerealiseerd worden en welke ondersteuning de afdeling P&O daarbij biedt, is nog niet zichtbaar uitgewerkt.

Op een aantal vlakken lijken de systemen de bedoeling in de weg te staan. Dit leidt bij medewerkers tot een (ervaring van) administratieve last, traagheid in het oppakken van fouten (zoals in de cijferregistratie) en kwetsbaarheid in de organisatie (doordat specifieke kennis of bevoegdheden bij slechts één persoon zijn belegd). Belangrijk in dit perspectief is dat wat de organisatie als 'kleine kwaliteit' ziet, voor studenten vaak als 'grote kwaliteit' wordt beschouwd: intake, roosters, informatievoorziening, et cetera. In de gesprekken is aangegeven dat een aantal kritische processen qua uitvoering en voortgangsbewaking verbetering vragen. De auditcommissie constateert hierbij wel dat gesprekspartners dit niet zo makkelijk concreet kunnen maken. Ze vinden het lastig om concreet aan te geven wat dan anders/minder kan of moet.

Sterk ontwikkeld is het stelsel van kwaliteitszorg, met een strakke PDCA-cyclus. De plannen (strategisch beleidsplan/kaderbrief, locatieplan, teamplan) zijn ingebed in een gedegen cyclus van voortgangsrapportages (kwaliteitslijst, trimesterverslag) en gesprekken (trimestergesprek, teamvergadering, overige overleggen). Wel ziet de auditcommissie dat er veel groepen, teams en een stevige formele overlegstructuur is binnen een relatief kleine organisatie. De meeste medewerkers zitten in 5-6 'groepjes'. Dit komt de wendbaarheid niet ten goede. Bovendien lijkt niet altijd goed gekeken te worden naar de optimale samenstelling van de groepen. Zo waren bij de HKS-doorvoering vooral LC-ers uit Horst betrokken, waardoor andere locaties (zoals Roermond) minder intensief aangehaakt waren qua informatie, kennis, kunde en energie.

In de plannen zijn de 'hogere doelen' concreet omschreven, in de toedeling naar de teams en medewerkers kan de resultaatgerichtheid sterker. Men kan de lat concreter bepalen: wanneer zijn we tevreden? Nu wordt er primair gesproken in 'dingen doen', minder in 'resultaten bereiken'.

De auditcommissie ziet dat CITAVERDE een sterke verbinding met het werkveld en de overige stakeholders heeft. Er vinden diverse innovatieve samenwerkingen plaats. Aan de andere kant ziet de auditcommissie ook een worsteling, qua profilering van locaties, keuzes in de opleidingsportfolio en aansluiting bij actuele maatschappelijke vraagstukken als duurzaamheid en de stikstof-/PFAS-discussie. Hier is primair een sterk persoonsafhankelijke opvolging zichtbaar, bijvoorbeeld richting het gesprek met bedrijven, doorvertaling naar de opleidingen en maatschappelijke stellingname. In de profilering van de locaties lijkt de keuze voor Urban Life in Heerlen niet succesvol, het raakt de betrokkenen niet en is de afgelopen jaren onvoldoende geconcretiseerd.

Slotconclusie

Afsluitend concludeert de auditcommissie dat naar haar idee een cruciale eerste stap ligt in het (her)richten, door gezamenlijk de visie op leren te concretiseren. Pas als dit voor alle betrokkenen scherper is, met helderheid over de beschikbare professionele ruimte (en bijpassende verantwoordelijkheid), kan het inrichten versterkt worden. In deze zin zijn op dit moment het 'wat' en vooral het 'waarom' essentiëler dan het 'hoe'.