

ROC de Leijgraaf

Samenvatting van de instellingsaudit

12 en 26 maart 2019

Datum: 18 april 2019

Instelling

ROC de Leijgraaf
Muntelaar 10
5467 HA Veghel

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Peter IJsenbrant, leadauditor en voorzitter
Dick van Meeuwen, (bestuurslid-)auditor
Ad Huijbregts, auditor
Titia Buising, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Samenvatting.....	6

1. Inleiding

ROC de Leijgraaf wil zich onderscheiden met praktijkgericht onderwijs met een op de regio afgestemd portfolio. De missie van het roc is: onderwijs maken we samen. De visie op onderwijs en begeleiding en het belangrijkste doel van het roc is: jonge mensen leren hun eigen toekomst te bouwen. Het leren van studenten is leidend: het roc wil met beroepsopdrachten en praktijksituaties, die oplopen in complexiteit en diversiteit, voor haar studenten de beste leerschool neer zetten. Het roc werkt de komende jaren aan een nieuwe strategie en positionering ('Bedrijfsplan 2019- 2020'). Hierin wordt het samen maken van onderwijs verder versterkt door in te zetten op de regio als klaslokaal. Het roc werkt aan een nog sterkere verbindingen met de regio door het onderwijs naar buiten en de praktijk naar binnen te halen: de regio als klaslokaal. Richtinggevendende kernwaarden daarbij zijn nieuwsgierig, ambitieus en verbindend. De vier regionale pijlers waarop het roc zich richt zijn food, lifestyle, health en technology.

ROC de Leijgraaf kent nu nog een sectorale indeling met vier afdelingen (Technologie & Samenleving, Mens & Maatschappij, Economie & Bedrijf en het Loopbaancentrum) die aangestuurd worden door twee afdelingsdirecteuren. De ondersteunende diensten c.q. staf zijn op centraal niveau gepositioneerd. Per 1 augustus 2019 is het roc ingericht in twee regio's: de regio Oss en Land van Cuijk (college Oss, college Cuijk en Educatie & Inburgering) en de regio Meijerijstad/Uden (college Meijerijstad/Uden en bedrijfsopleidingen). Elke regio heeft een eigen couleur locale, profiel en onderwijsportfolio, afgestemd op de eigen regio. De twee regio's worden, samen met de afdelingen Bedrijfsopleidingen en Educatie, ondergebracht in twee business units, elk aangestuurd door een regiodirecteur. De ondersteunende staf is ondergebracht in zes afdelingen (Finance & Control, Communicatie, Onderwijsontwikkeling, Bestuurs-ondersteuning, Bedrijfsvoering en Student services). Het roc kent een eenhoofdig College van Bestuur. Aan het roc studeren circa 5.350 studenten, verdeeld over mbo, vavo, educatie en inburgering. Het roc biedt circa 180 mbo opleidingen aan. Er werken 643 medewerkers.

De geschetste structuurverandering en de nieuwe strategie en positionering zijn onder andere ingegeven door een daling van het aantal bol-studenten en de onvoldoende beoordeling door de Inspectie van het Onderwijs in 2017. De inspectie heeft geconstateerd dat een kwaliteitscultuur ontbreekt en dat teams en management onvoldoende in staat zijn om kritisch te reflecteren op het eigen functioneren als oorzaak van gesignaleerde tekorten. Naar aanleiding hiervan heeft ROC de Leijgraaf ingezet op het verbeteren van de basiskwaliteit van het onderwijs en de bijbehorende borgingsprocessen- en systemen voor de hele organisatie (en daarmee verhoging van de kwaliteit van het onderwijs). Het opgestelde herstelplan 2017 – 2019 kent de volgende programmalijnen: positionering en structuur, organisatieontwikkeling, kwaliteitscultuur, kwaliteitszorg, examinering en verbeterplannen voor de opleidingen met geconstateerde onvoldoende basiskwaliteit.

Onderzoeksvraag

Binnen de hiervoor geschetste ontwikkelingen luidt de centrale vraag voor deze instellingsaudit:

- Hoe kan ROC de Leijgraaf de impact van de huidige organisatieontwikkeling inzetten met bijbehorende actielijnen uit het herstelplan om het werken aan de gewenste kwaliteitscultuur te versterken? Wat is er nog nodig?

Hiervan afgeleid wordt de volgende deelvraag gesteld:

- Draagt de uitvoering van de verschillende programmalijnen voldoende bij tot de gewenste kwaliteitscultuur en wat is nog nodig in relatie tot de huidige organisatieontwikkeling?

In het onderzoek zal de auditcommissie zich voornamelijk concentreren op de eerste vraag: organisatieontwikkeling gekoppeld aan de kwaliteitscultuur.

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 12 en 26 maart 2019 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 er op 26 maart ook dialoogsessies gehouden met een vertegenwoordiging van docenten, stafmedewerkers en onderwijsmanagers. Daarnaast is gereflecteerd op de gevoerde gesprekken tijdens een afrondende dialoogsessie met dezelfde personen die ook in de eerste sessie van 12 maart aanwezig waren. Het uitgevoerde programma, gebaseerd op de vraagstelling van ROC de Leijgraaf, 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 24 april 2019 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met ROC de Leijgraaf; 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 juni 2019. De reactie van ROC de Leijgraaf is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

2. Samenvatting

In de opzet van de instellingsaudit bij ROC de Leijgraaf is in overleg met 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 aantal teams betrokken is geweest bij de gehouden dialoogsessies, begrenst de gedane observaties enigszins.

Algemeen beeld

ROC De Leijgraaf heeft te maken met een groot aantal ontwikkelingen die van directe invloed zijn op het reilen en zeilen binnen de instelling. Er is de afgelopen jaren sprake geweest van een substantiële daling van het aantal bol-studenten en in 2017 werd door de Inspectie van het Onderwijs een onvoldoende beoordeling afgegeven. Geconstateerd werd dat een kwaliteitscultuur ontbrak en dat teams en management onvoldoende in staat waren om kritisch te reflecteren op het eigen functioneren als oorzaak van gesignaleerde tekorten. Naar aanleiding hiervan heeft ROC de Leijgraaf gekozen voor een ingrijpende structuurverandering en een nieuwe strategie en positionering van de instelling.

De auditcommissie heeft tijdens de instellingsaudit in de gesprekken betrokken medewerkers ontmoet. Er worden in het algemeen korte lijnen binnen de organisatie ervaren en eenieder is benaderbaar. Het roc komt uit een situatie waarin er sprake was van veel vrijheid voor de teams en de professionals. De omslag naar het werken met gezamenlijke en striktere kaders is niet makkelijk en vergt tijd en aandacht. De implementatie van nieuw beleid en nieuwe afspraken verdient eveneens aandacht. Daarbij kunnen nabijheid bij medewerkers, het gesprek erover en adequate monitoring dienstbaar zijn. Dit is van belang omdat de urgentie tot verandering nog niet door iedereen ervaren wordt, net als de eigen verantwoordelijkheid daarin. Dit verdient continue aandacht van onderwijsmanagers en directeuren.

Onderwijs

Het roc heeft een heldere visie op onderwijs waarin de student en “de regio als klaslokaal” als centraal zijn gesteld. Onderdeel van deze visie is een aantal beloftes aan studenten: toekomstgerichte opleidingen, uitdagend onderwijs en een goed passende leeromgeving. Er is hierbij gekozen voor een uniforme werkwijze en beleid en de invoering van roc-brede lesmethodes voor taal en rekenen. De noodzaak voor één methode wordt echter niet altijd gedeeld, besluitvorming duurt relatief lang en de communicatie wordt niet altijd als helder ervaren. Dit kan er aan bijdragen dat het eventuele draagvlak voor deze verandering wegeeft en dat de implementatie bemoeilijkt wordt en dat, net als in het verleden, teams hun eigen plan trekken.

Adaptief vermogen

Het roc wil haar banden met omringend bedrijfsleven en instellingen intensiveren, gericht op het samen maken van onderwijs en de regio als klaslokaal. Verwacht wordt dat de inrichting van colleges per regio, met voor elke opleiding een vast team, het mogelijk maakt meer structurele contacten met het regionale voortgezet onderwijs en bedrijfsleven aan te gaan. Directeuren en docenten kunnen daarin hun aandacht op één regio richten. De koers van het roc, gericht op de regio als klaslokaal, lijkt breed gedragen te worden binnen de instelling. Dit past ook bij het sterk ontwikkelde adaptief vermogen van de instelling; op alle niveaus weet men zich uitstekend te verhouden tot bedrijven en ontwikkelingen in de omgeving.

Organiserend vermogen

Het roc wordt per 1 augustus 2019 ingericht in een nieuwe structuur van twee regio's. De verwachtingen van de nieuwe organisatiestructuur zijn hoog. Zo wordt niet alleen verwacht dat hierdoor de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur gestimuleerd zal worden, ook wordt verwacht dat het de relatie met het regionale bedrijfsleven en het regionale voortgezet onderwijs zal versterken en dat versnippering tegengegaan wordt. Doordat opleidingsteam regionaal gepositioneerd zijn, kunnen docenten meer structurele relaties met hun omgeving aan gaan. Daarnaast wordt verwacht dat de inrichting van vaste teams die geregeld bij elkaar komen en waarin eigenaarschap en kwaliteitszorg beter belegd en verdeeld kan worden, de kwaliteitscultuur binnen het roc zal versterken. De feitelijke impact van de organisatiestructuur is echter niet onderzocht omdat de invoering nog moet plaatsvinden.

Professioneel vermogen

Het roc heeft de afgelopen periode ingezet op het vergroten van de samenwerking tussen afdelingen en teams en het versterken van de executiekracht. Er zijn teamscans gemaakt op basis waarvan teamtrainingen hebben plaatsgevonden. Volgend jaar worden teams, door een externe organisatie, ondersteund in hun proces van teamvorming en het creëren van een professionele cultuur. Tijdens de dialoogsessies is gesproken over de mogelijke definitie van kwaliteitscultuur. Daarbij is aangegeven dat dit een professionele werkhouding betreft, waarbij men als professional, als team, als regio en als roc kritisch is op het eigen handelen en daarop kan c.q. durft te reflecteren. Kaders van het roc en wet- en regelgeving zijn daarbij leidend. Er is echter geen voorbeeld gedrag op het gebied van kwaliteitscultuur, zo worden bijvoorbeeld deadlines niet gehaald en spreekt men elkaar niet aan op de eigen professionele rol (niet in positieve zin en niet in wat beter kan).

Realisatievermogen

Binnen De Leijgraaf wordt door de medewerkers hard gewerkt aan de realisatie van het herstelplan. De verantwoordelijkheid hiervoor vooral gedragen door de betrokken teams en onderwijsmanagers. Er is nog onvoldoende sprake van een brede verantwoordelijkheid binnen de instelling voor het realiseren van de herstelplannen. Ook de leer- en verbeterpunten die hierbij ontstaan zijn, worden nog niet breed gedeeld in het roc. (Wel is hier eerder aandacht aan geschonken in de vorm van sessies met onderwijsmanagers en hoofden van de stafdiensten). Daarnaast lijkt de monitoring van het herstelplan niet gekoppeld te zijn aan het dashboard. Onder het motto 'what get's monitored get's done' acht de commissie een meer planmatige benadering van de implementatie en monitoring van de huidige veranderingen raadzaam.

Een duidelijk plan van aanpak, heldere communicatielijnen en -strategie en directe sturing daarop zijn daarvan belangrijke onderdelen. Ook het helder hebben van jaarlijks terugkerende zaken is hierin belangrijk c.q. een basisvoorwaarde (het op orde hebben van en bewustzijn inzake de jaarplanning).

Concluderend

ROC De Leijgraaf werkt de komende jaren aan een nieuwe strategie en positionering, onder ander gericht op nog sterkere verbindingen met de regio door het onderwijs naar buiten en de praktijk naar binnen te halen. Het strategische meerjarenbeleid is vertaald naar heldere doelstellingen. Hierin zitten veel elementen die voor de toekomst van de organisatie van buitengewoon groot belang zijn: de noodzaak om te komen tot een wendbare organisatie die op termijn actief en professioneel kan inspelen op de veranderingen in de buitenwereld.

Bij de start van het onderzoek werd de auditcommissie door het College van Bestuur gevraagd met name aandacht te besteden aan de volgende kwesties: Hoe kan ROC de Leijgraaf de impact van de huidige organisatieontwikkeling inzetten met bijbehorende actielijnen uit het herstelplan om het

werken aan de gewenste kwaliteitscultuur te versterken? Wat is er nog nodig? Draagt de uitvoering van de verschillende programmalijnen voldoende bij tot de gewenste kwaliteitscultuur en wat is nog nodig in relatie tot de huidige organisatieontwikkeling?

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

- Hoewel de verwachtingen van de reorganisatie en de nieuwe organisatiestructuur hoog zijn, heeft de auditcommissie geconstateerd dat dit ook onrust en onzekerheid met zich meebrengt. Het gaat hierbij om onzekerheid over de inrichting van het toekomstige team, de taakverdeling en de eigen rol daarin. Ook is er niet altijd duidelijkheid over de richting en bestaat de indruk dat er soms (ad hoc) thema's naar voren te komen waar niet goed over nagedacht lijkt te zijn. Een heldere communicatie strategie, transparantie (inzicht in de stappen die de komende tijd gezet gaan worden c.q. het plan van aanpak, management van verwachtingen), duidelijkheid en veiligheid verdienen in dit kader aandacht en verbetering.
- Binnen de veelheid aan ontwikkelingen acht de auditcommissie het belangrijk dat er keuzes gemaakt worden c.q. een prioritering aangebracht wordt. Hoewel bij betrokkenen de meningen verdeeld zijn over het tempo waarmee de veranderingen doorgevoerd worden (variërend van te hoog door docenten en onderwijsmanagers of te langzaam door staf), acht de commissie het wel raadzaam dat het tempo van een aantal ontwikkelingen verhoogd wordt; er dient daarbij zo snel mogelijk (aanvullende) duidelijkheid voor medewerkers te komen over hun rol en de samenstelling van hun team vanaf komend studiejaar.
- Bij de onderwijsteams wordt over het algemeen hard gewerkt aan het realiseren van de opgestelde herstelplannen. In een aantal teams is dit inmiddels ook gelukt. Het is de auditcommissie opgevallen dat de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de herstelplannen echter niet breed binnen het roc gedeeld wordt, maar vooral bij betrokken teams en onderwijsmanagers berust. Ook worden verbeterpunten die voor andere teams relevant kunnen zijn niet actief gedeeld. Het delen van best practices wordt nog niet structureel georganiseerd. Het leren van elkaar kan gestimuleerd worden door bijvoorbeeld het overleg tussen teams in ere te herstellen. Hoewel er regelmatig bijeenkomsten zijn belegd over de organisatieveranderingen, voelt niet iedereen zich daarin meegenomen.
- Bij de in de afgelopen jaren uitgevoerde interne audits zijn betrekkelijk veel onvoldoendes gescoord. In het algemeen wordt geconcludeerd dat in betrokken teams de beschikbare sturingsinformatie niet altijd wordt gebruikt om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Overwogen kan worden om in het kader van de organisatieverandering en het verbeteren van de kwaliteitscultuur, de interne audits minder op compliance en nog sterker waarderend en ontwikkelingsgericht in te steken (hetgeen overigens niet betekent dat er geen onvoldoendes kunnen worden gegeven).
- Met de nieuwe organisatiestructuur is de positionering van de ondersteunende diensten veranderd. De lijn en ondersteunende dienst zijn meer expliciet gescheiden waarbij teams de verantwoordelijkheid hebben voor onderwijs, begeleiding en bpv. De ondersteunende dienst is verantwoordelijk voor (het standaardiseren) van alle andere aspecten van het onderwijs (examenprotocol en dergelijke), in samenwerking met onderwijsteams. De auditcommissie waarschuwt in dit kader voor te veel stafsturing vanuit centraal beleid naar de opleidingsteams en hun managers, en te veel procedures gericht op monitoring en control. Het is van belang dat de teams in het kader van resultaatverantwoordelijkheid voldoende ruimte houden om invulling te geven aan de daarbij horende verantwoordelijkheden. Daarbij is het belangrijk dat de speelruimte van teams duidelijk is en dat er een gedeeld beeld is van de taken en bevoegdheden van resultaatverantwoordelijke teams.
- De auditcommissie is voorts van mening dat dit wel degelijk het moment is om de organisatieverandering en het realiseren van een kwaliteitscultuur aan elkaar te verbinden. Tot

nu toe lijken de inrichting van de nieuwe organisatiestructuur en het realiseren van een kwaliteitscultuur ervaren te worden als gescheiden ontwikkelingen. Voor alle betrokkenen moet duidelijk worden dat de inrichting van de nieuwe organisatiestructuur in belangrijke mate kan en moet gaan bijdragen aan het versterken van de kwaliteitscultuur.

- De auditcommissie adviseert het College van Bestuur van ROC De Leijgraaf om in dit kader samen met de teams en de managers via intensieve dialoogsessies de bovenstaande bevindingen van de auditcommissie te onderzoeken c.q. te verdiepen, om vandaaruit tot verbeteringen te komen.

De Leijgraaf 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 met betrokkenheid aan deze ambitie wordt gewerkt. De komende periode wordt duidelijk of de onderwijsteams de ingezette ontwikkeling daadkrachtig oppakken en daarbij op adequate wijze door staven en het management van de instelling ondersteund kunnen gaan worden. De auditcommissie wenst De Leijgraaf veel succes toe bij de verdere realisatie van de organisatieontwikkeling en het daarbij inzetten van de actielijnen uit het herstelplan om de komen tot de gewenste kwaliteitscultuur.

Namens de auditcommissie,

Peter IJsenbrant, voorzitter auditcommissie ROC De Leijgraaf