



# **ROC Nijmegen**

**Samenvatting van de instellingsaudit**

**7 december 2018 en 15 januari 2019**

### **Instelling**

ROC Nijmegen  
Campusbaan 6  
6512 BT Nijmegen

### **Gesprekspartners tijdens de audittrails**

Docenten, LD-docenten en leden van de leerplancommissies  
Staffunctionarissen van Business Control, HRM, Onderwijs Strategie en Beleid, Operations  
Onderwijsmanagers van acht verschillende opleidingen

### **Auditcommissie**

De auditcommissie bestond uit:  
Peter IJsenbrant, voorzitter  
Ronald Wilcke, auditor  
Nicoline Pinkster, auditor  
Dirk Wijma, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van het Kwaliteitsnetwerk mbo.

## Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Managementsamenvatting	7

## 1. Inleiding

### ROC Nijmegen

ROC Nijmegen verzorgt onderwijs voor circa 10.000 studenten en heeft 950 medewerkers in dienst. De organisatie heeft vestigingen in Nijmegen en Boxmeer. Daarnaast kent het roc zogenaamde regiolocaties, waar volwasseneducatie wordt verzorgd. Het onderwijs is ondergebracht bij drie onderwijsdirecties: Directie Economie, Directie Techniek en Directie Zorg & Welzijn en Sport & Bewegen en Uiterlijke Verzorging. De school wordt geleid door een College van Bestuur van twee leden.

In het strategisch Meerjarenplan 2015 – 2018 zijn doelstellingen uitgewerkt en deze zijn per jaar geconcretiseerd in een concernplan. ROC Nijmegen is in toenemende mate in interactie met de omgeving. In het jaarverslag over 2017 wordt opgemerkt dat de organisatie in transitie is naar een nieuwe fase. Het roc kreeg recent een positief oordeel van de onderwijsinspectie en steeg met acht plaatsen in de Keuzegids Mbo, naar de elfde plaats. Verder mogen twaalf opleidingen zich op dit moment topopleiding noemen.

ROC Nijmegen is volop in beweging en de organisatie heeft sterke ambities om de kwaliteit te verbeteren. Vanuit Missie, visie en kernwaarden wordt gewerkt aan: Onderwijs met (loopbaan)perspectief, Kansen voor de ontwikkeling van ieders talent, Leren en werken onlosmakelijk met elkaar verbonden, Opleiden samen met werkvelden in de regio, Professionals die up-to-date zijn en blijven, Aandacht, respect en passie als voorbeeld voor de studenten.

De afgelopen jaren zijn grote vorderingen gemaakt. Goede resultaten zijn gerealiseerd. Het kwaliteitssysteem is sterk doorontwikkeld en heeft het roc daarbij geholpen. ROC Nijmegen staat nu voor een overgangperiode waarbij men organisch maar wel bewust naar een volgende fase gaat waarin leren van elkaar en vooral ook leren van de studenten centraal staat. Er zijn gezamenlijk doelen geformuleerd en de vraag wat de teams bijdragen aan deze doelen en wat er gemeenschappelijk wordt bijgedragen is aan de orde. Bij het formuleren van de doelen worden steeds twee perspectieven gebruikt: De student en het bedrijfsleven in de regio. De organisatie is zich bewust van het belang om zich vanuit beide perspectieven als één roc te presenteren.

### Strategische keuzes van ROC Nijmegen

De missie van ROC Nijmegen luidt als volgt: *Wij bieden alle studenten de kans om succesvol mee te doen, nu en later.*

De visie van ROC Nijmegen is als volgt omschreven:

*Het is onze ambitie de perfecte match te zoeken tussen datgene wat de individuele student kan en wil en datgene wat de regio vraagt. En dat doen wij als volgt:*

- *Ons onderwijs biedt (loopbaan)perspectief.*
- *We bieden kansen voor de ontwikkeling van ieders talent.*
- *Leren en werken zijn onlosmakelijk verbonden.*
- *Opleiden doen we samen met werkvelden in de regio.*
- *Wij zijn professionals die up-to-date zijn en blijven.*
- *Met aandacht, respect en passie zijn we een voorbeeld voor onze student.*

Deze missie en visie heeft het ROC voor de periode 2018-2022 in het meerjarenbeleid vertaald in een aantal strategische ambities voor het onderwijs van 2022:

1. *We stellen de ontwikkeling van onze studenten centraal en gaan uit van diversiteit in talenten en leervragen. Daarom bieden wij onze studenten keuzes en maatwerk.*
2. *We anticiperen met ons onderwijs op nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt door voortdurend samen te werken met onze partners in de beroepspraktijk.*
3. *We bieden onze studenten de kans om zowel hun persoonlijke, sociale als beroepsgerichte vaardigheden te ontwikkelen, zodat ze zijn toegerust om te functioneren in een snel veranderende samenleving en op een dynamische arbeidsmarkt.*
4. *We stellen ons zelf continue de vraag: hoe leren studenten het beste en hoe passen we daar ons onderwijs op aan? We durven nieuwe wegen in te slaan met ons onderwijs.*

### Actuele ontwikkelingen

ROC Nijmegen wil zich positioneren als een belangrijke partner in de Human Capital agenda in de regio

- Daartoe wil de organisatie in het opleidingstraject van toekomstige beroepsbeoefenaren permanent aansluiten bij de ontwikkelingen in beroepen en werkvelden in de regio
- Daartoe wil de organisatie zittende beroepsbeoefenaren die zich willen scholen, kunnen bedienen met actuele kennis, kunde en een contextrijke benadering van hun leervragen.

Het voldoen aan de drievoudige maatschappelijke opdracht voor het mbo-onderwijs in combinatie met een zeer dynamische omgeving, vraagt om een grote responsiviteit van de kant van de instelling en van haar medewerkers. ROC Nijmegen is ervan overtuigd dat het aanspreken en aanboren van het lerend vermogen binnen de organisatie (ROC Nijmegen als een lerende organisatie) een belangrijke strategie is om de beoogde responsiviteit verder te ontwikkelen en daarbij weloverwogen, professionele keuzes te kunnen maken.

Binnen het Strategisch Meerjaren Beleidsplan 2018-2022 en het Kwaliteitsplan 2019-2022 is dit streven naar ROC Nijmegen als een professionele leergemeenschap duidelijk benoemd.

### Specifieke onderzoeksvraag voor de instellingsaudit

Op basis van bovenstaande ontwikkelingen is de vraag aan de auditcommissie door ROC Nijmegen als volgt geformuleerd:

- *In welke mate zijn kenmerken van een lerende organisatie binnen ROC Nijmegen (al) herkenbaar?*
- *Welke factoren kunnen de ontwikkeling van het lerend vermogen van teams en directies stimuleren?*
- *Wat zijn daartoe (binnen de context van ROC Nijmegen) mogelijk effectieve strategieën?*

### Audit en rapportage

ROC Nijmegen is een van de oprichters van het Kwaliteitsnetwerk mbo. Als een van der eerste kreeg ROC Nijmegen in 2011 een instellingsaudit; ook in 2015 is een instellingsaudit uitgevoerd en nu dus de derde.

De audit vond plaats op 3 december 2018 en 15 januari 2019, en werd uitgevoerd 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<sup>1</sup>.

Naast een eerste dialoogsessie zijn audittrails (ook in de vorm van dialoogsessies) uitgevoerd. Vanuit de onderzoeksvraag van de instelling is gekozen om de trails niet uit te voeren bij een aantal specifieke onderwijsteams, maar bij groepen van functionarissen die vanuit hun rol op verschillende plaatsen in de organisatie een rol spelen op het snijvlak van onderwijsinnovatie en de lerende organisatie: Er zijn in drie rondes intensieve gesprekken gevoerd met docenten, LD-docenten en leden van de leerplancommissies, met staffunctionarissen van Business Control, HRM, Onderwijs Strategie en Beleid, Operations, en met een breed samengestelde en representatieve groep onderwijsmanagers van verschillende opleidingen. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

De auditcommissie heeft haar werkzaamheden in een open en professionele context kunnen uitvoeren. Zowel tijdens de dialoogsessie met College van Bestuur, directeuren en managers, als tijdens de auditgesprekken op de onderzoeksdag, was er sprake van een positieve houding van alle betrokkenen: er was een oprechte intentie om in gezamenlijkheid op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden. De auditcommissie heeft kunnen vaststellen dat ROC Nijmegen bij deze audit in documentatie en dialoog, een transparante verantwoording van de feiten en kenmerken van haar onderwijsprocessen en -prestaties heeft gegeven.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de managementsamenvatting en conclusies worden per onderdeel van het dialoogmodel (de vermogens) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie, op 13 februari 2019, heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met ROC Nijmegen; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Het resultaat van deze feedbacksessie is een ontwikkelagenda, die in samenspraak met ROC Nijmegen tot stand is gekomen en toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 18 april 2019. De reactie van ROC Nijmegen is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

---

<sup>1</sup> Meer informatie kan ingewonnen worden bij de stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

## 2. Managementsamenvatting

### Inleiding

ROC Nijmegen heeft in het Meerjarenplan 2018 – 2022 zijn strategische doelstellingen uitgewerkt. De instelling is in toenemende mate in interactie met de omgeving. In het jaarverslag over 2017 werd reeds opgemerkt dat de organisatie in transitie is naar een nieuwe fase.

ROC Nijmegen heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een enigszins “blauwe” strak georganiseerde onderwijsinstelling waar student en kwaliteit nadrukkelijk centraal zijn gesteld. Het roc beschikt over een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem. Er is sprake van een degelijk en goed geïmplementeerd systeem en een strikte monitoring van activiteiten en prestaties. De instelling beschikt over betrouwbare informatie op basis van onderzoek, audits en analyses. Naast een goed georganiseerd primair onderwijsproces, zijn ook bedrijfsvoering en interne ondersteuning ingericht om de doelstellingen van de school te realiseren en de ambities te doen slagen.

De strategische ambities die in het nieuwe meerjarenbeleid zijn geformuleerd, vragen echter een organisatie die over een grote responsiviteit beschikt, niet alleen om uitstekende moderne leerprocessen en maatwerk leertrajecten te kunnen bieden, maar tevens om daarmee in staat te zijn in te kunnen spelen op wensen en verwachtingen vanuit een sterk dynamisch werkveld. Dit vergt een flexibelere onderwijsorganisatie.

### Algemeen beeld

ROC Nijmegen heeft een heldere structuur waarbij gekozen is voor drie onderwijsdirecties op sectorniveau en drie directies voor de verschillende staven. Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over wie waar over gaat en wie welke beslissingen mag nemen. De grondig gedocumenteerde onderwijsvisie en kwaliteitsagenda geven richting aan de ontwikkelingen om te komen tot de realisatie van gewenst resultaat. In de auditgesprekken heeft de commissie waargenomen dat er sprake is van collectieve trots op de organisatie en er met veel waardering en betrokkenheid gesproken wordt over het reilen en zeilen in de school. Om de beoogde flexibiliteit en responsiviteit verder te ontwikkelen en daadwerkelijk te komen tot een “lerende organisatie” moet er gewerkt worden aan een volgende fase van kwaliteitsdenken en eigenaarschap. Er is geen discussie over het gegeven dat de onderwijsteams daarbij een cruciale rol spelen.

### Adaptief vermogen

Er zit veel innovatiekracht in de onderwijsteams. Ze zijn gedreven door de noodzaak van de veranderende arbeidsmarkt in de regio en de veranderende doelgroepen. Door College van Bestuur en directie wordt dit gezien en er wordt ruimte geboden aan de teams om deze innovatiekracht om te zetten in nieuwe vormen van onderwijs, dat samen met de omgeving wordt ontwikkeld en verzorgd. Wat de auditcommissie heeft waargenomen is dat er nog een zekere mate van handelingsverlegenheid is op het niveau van de onderwijsmanagers en de stafdiensten om deze processen in gezamenlijkheid tot uitvoering te brengen. Van belang hierbij is dat de teams adequaat en geïntegreerd gefaciliteerd worden. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van zowel het management als de staf om hierin een volgende stap te zetten.

### Professioneel vermogen

De beweging naar een lerende organisatie wordt gedragen door alle lagen in de organisatie en als positief ervaren. Op verschillende niveaus wordt echter niet altijd voldoende ruimte en tijd ervaren om te reflecteren op de bedoeling en daarvan te leren.

Het auditteam adviseert bij de professionaliseringsactiviteiten oog te houden voor de balans tussen enerzijds de kaders en anderzijds de professionele ruimte en het eigenaarschap van de onderwijsteams. De lerende organisatie en professionele leergemeenschap komt pas echt tot stand

wanneer het management stimulerend en coachend bijdraagt aan het vergroten van de kwaliteitscultuur met een acceptatie dat in bepaalde gevallen er afgeweken kan worden van procedures en procesafspraken, waaronder het behalen van beoogde resultaten. Mogelijk dat hierbij ook rekening gehouden moet worden met de ontwikkelfase van het team; gedifferentieerde facilitering van de teams kan hierbij behulpzaam zijn.

### **Organiserend vermogen**

ROC Nijmegen heeft in de meerjarenstrategie ingezet op een cruciale vertaling van onderwijsvisie naar onderwijspraktijk. Daarbij is bepaald dat het aan de teams is om, rekening houdend met de context en het stadium van eigen ontwikkeling, daar invulling aan te geven.

De centraal georganiseerde stafdiensten ondersteunen de uitvoering van dit beleid op de eerdergenoemde “blauwe” manier: processen en procedures met kaders en werkwijzen die uniform zijn vastgesteld. Deze vorm van ondersteuning lijkt op dit moment soms contrair te zijn aan de noodzakelijke ruimte en vrijheid om te komen tot innovatie van het onderwijs. De lerende organisatie vraagt om een serieuze herijking van de ondersteunende rol die bij de gewenste transitie hoort. De staf dient daarbij bovendien oog te hebben voor het feit dat de huidige structuur een enigszins verzuilde ondersteuning met zich meebrengt. Aandacht voor een meer integrale dienstverlening draagt bij aan het bereiken van een volgende fase van de lerende organisatie.

### **Realisatievermogen**

ROC Nijmegen beschikt over een uitstekend dashboard waarmee alle medewerkers gegevens op teamniveau kunnen raadplegen. Het roc is in staat overzichtelijke rapportages te leveren over de verschillende onderwerpen waarover verantwoording afgelegd moet worden. De strikte monitoring leidt evenwel bij het streven naar een lerende organisatie niet altijd tot een inzicht dat recht doet aan dat streven. Fundamentele onderwijsinnovatie leidt namelijk soms tot een tijdelijke terugloop van resultaten. Acceptatie van dat gegeven kan bijdragen aan het verminderen van risicomidend gedrag. Wanneer de medewerkers vanuit de monitoring bij tegenvallende resultaten niet direct worden geconfronteerd met zogenaamde “rode vlaggetjes”, ontstaat meer ruimte en kunnen de teams met meer vertrouwen werken aan vernieuwing en het versterken van het lerend vermogen. In dit kader is het daadwerkelijk omarmen en accepteren van “glansrijk falen” een belangrijk uitgangspunt.

### **Concluderend**

ROC Nijmegen heeft in het strategische meerjarenbeleid de missie 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.

Ten aanzien van de discussie rondom het versterken van het lerend vermogen van de organisatie komt de auditcommissie tot de volgende afrondende bevindingen en aanbevelingen:

- Het strak georganiseerde kwaliteitsmanagementsysteem heeft de organisatie ver gebracht maar leidt in het streven naar een flexibele en meer wendbare organisatie niet altijd tot de ruimte die nodig is om in een volgende fase van organisatieontwikkeling te komen.
- De staven van ROC Nijmegen zijn in de achterliggende jaren aangestuurd om de organisatie kwalitatief en kwantitatief goed in control te krijgen. Hiermee zijn uitzonderlijk positieve resultaten bereikt. Dit heeft echter wel geleid tot veel stafsturing vanuit centraal beleid naar de opleidingsteams en hun managers, en veel bedrijfsmatige procedures gericht op monitoring en control. Het College van Bestuur en de onderwijsdirecteuren geven voor de



volgende fase de opleidingsteams nadrukkelijk de ruimte om eigen keuzen te maken bij het vormgeven van het onderwijs en streven ernaar om de professionaliteit op dit niveau te benutten. Dit leidt tot innovaties en een zekere veelvormigheid van de onderwijsconcepten binnen het ROC.

- De auditcommissie constateert in deze fase een spanning tussen bovenstaande processen. Wij zien daarbij dat de structuur van de ondersteuning van opleidingsteams binnen het roc, met afzonderlijk functionerende staven en sectoren met eigen directies (met bijbehorende besluitvormingsprocessen die binnen deze structuur nog worden gehanteerd conform de vorige fase), in het heden een belemmering vormen om het lerend vermogen en de bijbehorende innovatiekracht lager in de organisatie, verder te brengen.
- De verhouding staf en onderwijsteams dient vanuit dit perspectief nu opnieuw tegen het licht gehouden te worden waarbij met name aandacht geschonken moet worden aan een meer integrale ondersteuning van de onderwijsinnovatie. In dit kader dient ook gekeken te worden naar het vaak kort-cyclische karakter van de ondersteuning. Fundamentele onderwijsvernieuwing vergt ondersteuning gedurende langere tijd.
- Bij een transitie naar een lerende organisatie behoort een weloverwogen acceptatie van een soms tijdelijke terugval in prestaties en resultaten. In de lerende organisatie zou de vraag 'wat leren we van de resultaten en het veranderproces?' moeten prevaleren boven de vraag 'wat ga je doen om de resultaten zo snel mogelijk weer te verbeteren?'.
- Om te komen tot verbetering zal de dialoog tussen de teams en onderwijsmanagers enerzijds en de staven anderzijds diepgaander gevoerd moeten gaan worden. Het delen van informatie en het uitspreken van wederzijds vertrouwen kan leiden tot een meer in gezamenlijkheid te zetten stappen in de richting van de lerende organisatie.
- De auditcommissie adviseert het College van Bestuur van ROC Nijmegen om samen met de directies via dialoogsessies met vooral de managers van de opleidingen (waar de spanning zoals hierboven geschetst het sterkst gevoeld wordt), de bovenstaande bevindingen van de auditcommissie te onderzoeken c.q. te verdiepen, om van daaruit tot aanpassingen te komen.

ROC Nijmegen 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 overtuiging aan deze ambitie wordt gewerkt. De komende periode wordt duidelijk of de onderwijsteams de ingezette ontwikkeling daadkrachtig oppakken en daarbij op adequate wijze door de staven van de instelling ondersteund kunnen gaan worden. De auditcommissie wenst ROC Nijmegen veel succes toe bij het verder ontwikkelen van het lerend vermogen wat zal bijdragen aan de realisatie van de beoogde resultaten.

Namens de auditcommissie,

Peter IJsenbrant, voorzitter auditcommissie ROC Nijmegen