

ROC TOP

Rapport van de instellingsaudit

7 en 19 november 2019



Datum: 7 september 2020 (definitief)



Instelling

ROC TOP

NDSM Straat 1, Amsterdam

Bezochte scholen en teams

Campus TOP Business, Team Handel

Campus TOP Health & Sport, Team Maatschappelijke Zorg

Campus Events & Hospitality, Team Marketing & Communicatie

Campus Amsterdamse Plus Javaplantsoen, Team Javaplantsoen, START

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:

Rick Steur, voorzitter

Dorien Nelisse, auditor

Hans Brummer, auditor

Rinske Stelwagen, secretaris

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



1. Inleiding

ROC TOP is een ROC in Amsterdam met ongeveer 4000 studenten, verdeeld over ruim 50 opleidingen. ROC TOP staat bekend om kleinschalig onderwijs, waarbij de begeleiding van de student centraal staat. ROC TOP heeft de volgende missie geformuleerd:

We zijn een nieuwe onderwijsorganisatie waar we, in nauwe samenwerking met bedrijven en instanties, praktijkgericht mbo-onderwijs op maat aanbieden. Speciaal voor jou. Opdat jij op je eigen manier aan je toekomst kunt werken. Om samen met ons de Amsterdamse regio beter en leuker te maken.

Voor de student wordt dit op de volgende wijze vertaald:

TOP, we zijn dat andere MBO. Een kleine onderwijsorganisatie waar we jou zien staan. Waar docenten je vanuit de praktijk blijven uitdagen en prikkelen. Na je opleiding kun je kiezen voor een baan, een vervolgstudie of een eigen bedrijf. Ook dan kun je bij ons terugkomen. Om je te specialiseren, bij te scholen en bij te blijven.

De kernwaarden, behorend bij de missie zijn:

- Lef en durf;
- Kwaliteit, ambitie op elk niveau;
- Nieuwsgierigheid;
- Vertrouwen;
- Samenwerking;
- Externe oriëntatie.

Met het oog op een duurzame toekomst met voldoende studenten voor ROC TOP, en mede ingegeven door financiële noodzaak, is in de afgelopen jaren een ingrijpende transitie ingezet (TOP in beweging), waarin een innovatief, toekomstbestendig en actueel onderwijsaanbod op herkenbare locaties in sterke verbinding met het werkveld en de stad als strategische doelen gelden. In deze nieuwe strategische koers bestaat ROC TOP uit vier (urban) campussen, die interactie beogen tussen docenten, studenten, ondernemers en mensen uit de wijk. Daarnaast is een onderwijsvernieuwing ingezet (Ja Graag!), waarbij modulair gepersonaliseerd leren, co-creatie met het bedrijfsleven en een hoge mate van digitalisering centraal staan.

ROC TOP heeft een complexe doelgroep, met een relatief hoog aantal studenten in een kwetsbare positie. De instelling is hierin gespecialiseerd en staat in de regio ook als zodanig bekend. ROC TOP streeft er met de onderwijsvernieuwing naar deze doelgroep te blijven bedienen, en onderwijl de overall-doelgroep te verbreden.

Conclusies vorige instellingsaudit 19 en 31 mei 2016

In de vorige instellingsaudit vormden de kwaliteitsstandaarden van het kwaliteitsnetwerk MBO het kader. Visie op de kwaliteit van het onderwijs, beleid, resultaten, organisatie- en beslissingsstructuur en kwaliteit van onderwijs en examinering werden beoordeeld met de classificatie: *Ja op hoofdlijnen*. Het verbeterbeleid werd beoordeeld als: *Impliciet in ontwikkeling*.

De kwaliteitsborging werd door de auditcommissie beoordeeld als 'een systeem van kwaliteitszorg in ontwikkeling'. Hoewel deze classificatie wordt gekenschetst als een 'relatief hoog risicoprofiel' is het een significante verbetering ten opzichte van de instellingsaudit drie jaar eerder. De belangrijkste bevindingen zijn dat ROC TOP een sterke focus legt op praktisch 'kwaliteitsdenken' en 'kwaliteitscultuur' en duidelijk minder aandacht heeft voor systemische borging van kwaliteit omdat dit te veel nadruk legt op controleaspecten ten koste van authentieke kwaliteitsbewustwording. De commissie stelt vast dat



‘passie, liefde voor en betrokkenheid bij studenten uit vaak moeilijke doelgroepen’ sterk naar voren komt, naast dat het ook goed scoort op opleidingen voor minder complexe doelgroepen zoals bijvoorbeeld de opleiding Verpleegkundige niveau 4.

De commissie adviseerde om meer expliciete aandacht voor *Check* en *Act* uit de PDCA-cyclus om doelen meer meetbaar te maken en te komen tot een gestructureerde continue verbetering. Men drong aan om evenwicht te zoeken naar wat centraal moet en wat decentraal kan en te waken voor het behouden van verbinding tussen de diverse onderdelen. De combinatie met betrokkenheid, liefde, passie en bevlogenheid én het versterken en borgen van de kwaliteitscultuur zag de commissie met vertrouwen tegemoet.

Onderzoeksvraag

De transitie TOP in Beweging en de onderwijsvernieuwingen betekenen dat de onderwijsteams een forse taak wacht. Bij de campusvorming zijn de culturen van de verschillende vestigingen in de teams bij elkaar gekomen, waarbij een nieuw evenwicht gevonden dient te worden. Daarnaast brengt de nieuwe werkwijze verandering van rollen en taken (en de benodigde competenties) met zich mee voor alle lagen in de organisatie. Nieuw onderwijs dient ontwikkeld te worden, terwijl de winkel openblijft. Het juist bedienen en daarnaast uitbreiden van de doelgroep is een beoogd effect.

ROC TOP wil een mbo-instelling zijn waar iedere student op zijn plek is. De specifieke studentpopulatie is onderdeel van de identiteit van ROC TOP en daarmee een strategisch onderzoeksthema dat zwaarwegend meetelt voor de kwaliteit, de inrichting en ontwikkeling van haar huidig en toekomstig onderwijs. Voor een belangrijk deel bestaat de populatie van ROC TOP uit kwetsbare studenten¹. Jongeren op de hogere mbo-niveaus vallen strikt genomen niet onder deze noemer. Er is wat dit betreft een verschil tussen de beleving van de ROC TOP medewerkers en de definiëring. ROC TOP is van mening dat ook in de niveaus 3 en 4 een aantal studenten als “kwetsbaar” kan worden aangeduid. Omdat de focus volgens ROC TOP vaak gaat naar studenten met meer complexe persoonlijke problemen en leerproblematieken ontstaat de valkuil dat het uitdagende karakter van het onderwijs voor de reguliere studenten tekortschiet. ROC TOP geeft in haar management review aan dat het interessant is ook voor de grotere groep vast te stellen in hoeverre deze afwijkt van de landelijke en de grootstedelijke norm en welke stappen dat vergt van ROC TOP om dit te vangen in een omvattend en coherent beleid.

De nieuwe onderzoeksvraag heeft betrekking op een nieuwe stap in het verbeteren van de kwaliteitsstructuur van ROC TOP, toegespitst op het thema studentenpopulatie.

Hoofdvraag:

Wat is er nodig zodat onze teams effectiever zijn in de verbetering van onderwijskwaliteit, passend bij onze specifieke studentenpopulatie en de ambities van ROC TOP, met als gevolg voortdurende team- en onderwijsontwikkeling?

Deelvragen:

- 1) *Hebben we op instellingsniveau en op teamniveau, en met inzet van de juiste instrumenten (onderzoek, analyses, verbeterproces, et cetera) voldoende zicht op de kenmerken van onze*

¹ Het gebruik van deze term komt voort uit het “Bestuursakkoord OCW-MBO Raad 2018-2022: Trots, Vertrouwen en lef” dat *Jongeren in een kwetsbare positie* als één van de landelijke speerpunten heeft meegegeven.



doelgroepen en de fase van ontwikkeling van de teams, en kunnen we op basis daarvan komen tot kwaliteitsverbetering?

- 2) *In hoeverre past de specifieke aanpak van de onderwijsvernieuwing door de teams bij de studentpopulatie, en bij de eigen fase van ontwikkeling van het team (o.a. qua benodigde expertise), en sluit dit aan bij de ontwikkeling van de instelling?*

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 7 en 19 november 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 4 audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de campussen Health & Sport, Business, START-Javaplantsoen en NDSM. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van bestuur, directie, onderwijsmanagement, ondersteunende diensten en onderwijsteams. 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 bevindingen benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 17 december 2019 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met ROC TOP; dit eveneens in de vorm van een dialoog. Tijdens deze feedbacksessie zijn bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn door ROC TOP uitgewerkt in een ontwikkelagenda. Ook heeft ROC Top begin 2020 een uitgebreide reactie gegeven op het eerste concept van dit rapport, die tot een aantal bijstellingen heeft geleid en als tweede concept met toelichting in maart 2020 nogmaals aan de instelling is aangeboden. Hierop heeft het ROC de ontwikkelagenda gebaseerd. Mede door de Corona-crisis is de afronding van deze agenda vertraagd. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 7 september 2020. De ontwikkelagenda van ROC TOP is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.



2. Samenvatting

ROC TOP vervult een belangrijke maatschappelijke functie voor de bredere regio Amsterdam. Bij het ROC studeren naar verhouding veel studenten met een specifieke ondersteuningsbehoefte en/of een complexe biografie. De auditcommissie heeft met een aantal van deze studenten kunnen spreken en het is geweldig dat deze jonge mensen via ROC TOP perspectief wordt geboden. De betrokkenheid op en de inzet voor de studenten vanuit de medewerkers is groot. De sfeer op de vier campussen is over het algemeen gemoedelijk en open.

Met veel studenten worden goede resultaten bereikt (getuige de grote kwalificatiewinst); alleen niet met alle studenten: de schooluitval is hoog en het startersresultaat blijft achter. In de vergelijking met de ROC's van de G4 blijken de diploma- en jaarresultaten soms beter en soms minder te zijn; dit wisselt per opleiding. De studenten komen uit Amsterdam en een brede regio daaromheen. Tegelijk loopt de totale instroom terug en wil ROC TOP meer zijn dan een ROC voor kwetsbare studenten. 70% van de studenten staat ingeschreven bij opleidingen van niveau 3 en 4, maar ook hier studeren relatief veel studenten die extra aandacht en ondersteuning nodig hebben.

Het ROC zit in een groot transitieproces zoals in de inleiding geschetst. Deze transitie is strak en centraal ingezet vanuit de noodzaak om de continuïteit te verzekeren en een goede basis te vormen voor een aantrekkelijker aanbod voor studenten. In de zomer van 2018 zijn de vier campussen gevormd waarbij vergelijkbare opleidingen geclusterd zijn op één campus (m.u.v. de Startcampus waar ook vier Amsterdamse Plus locaties aan verbonden zijn). Ook de studenten uit hogere leerjaren zijn meeverhuisd. Tegelijk met de verhuizing is er noodgedwongen een bezuiniging doorgevoerd, die met name ondersteunende functies heeft geraakt. Hierdoor hebben de teams taken opgepakt die voorheen door de ondersteunende teams werden uitgevoerd. Hierbij zijn bewust keuzes gemaakt, zoals bijvoorbeeld om de BPV-coördinatie door docenten uit te laten voeren.

Vervolgens is nu de inzet om tot onderwijsvernieuwing te komen en zo het onderwijs toekomstbestendig te maken, aantrekkelijker voor studenten en met een nauwe band met het werkveld van de diverse opleidingen. Hierbij mikt men ook op vergroting van de instroom. De onderwijsvernieuwing wordt gekarakteriseerd met Ja Graag! met als pay-off: "wat heb jij vandaag geleerd?" En GRAAG staat hierbij voor: Gepersonaliseerd (met eigen leerroutes voor studenten) – Realistisch (ontleend aan of in de praktijk) – met Aandacht voor iedereen – vanuit Actuele beroepssituaties – Gedigitaliseerd (met de inzet van ICT). Onderwijskundig is dit een hele omslag omdat het ROC het eigen onderwijs nu nog karakteriseert als vaak traditioneel, waarbij de verbinding met het werkveld sterker kan evenals de aantrekkelijkheid en uitdaging in het onderwijs zelf (verschillen tussen opleidingen daargelaten).

Bij de korte bezoeken aan de vier campussen heeft de auditcommissie een indruk gekregen over hoever de campusvorming gevorderd is. Er zijn duidelijke verschillen tussen de campussen en tegelijk is de auditcommissie wel een aantal overeenkomsten opgevallen.

- De kracht van kleinschaligheid is merkbaar op de locaties met overzichtelijke studentenaantallen.
- Veel praktische zaken en werkprocessen moesten opnieuw ingeregeld worden. Dit loopt nog lang niet overal soepel en nieuwe routines zijn nog niet overal gevestigd.
- Op de campussen zijn er nieuwe teams gevormd, waarin culturen van de oude locaties nog een rol kunnen spelen. De meeste teams voldoen nog niet aan het ideaal van de professionele



leergemeenschap. Overigens wil het ROC de teamontwikkeling professioneel ondersteunen en daarbij ook een teamscan inzetten (met dit laatste is men recent begonnen).

- Het cyclisch werken vanuit de PDCA-IMWR (waarbij IMWR staat voor: Inspireren – Motiveren – Waarderen – Reflecteren) is nog maar beperkt ingeregeld en nog geen tweede natuur van de teams. Dit sluit niet uit dat activiteiten of projecten apart geëvalueerd worden. Nog niet alle teams werken met teamjaarplannen (bijvoorbeeld voor Handel is geen teamplan ontvangen).
- Qua identificatie en sturing is het begrip team binnen ROC Top niet eenduidig. Een team kan bestaan uit diverse subteams die zich voor bepaalde opleidingen verantwoordelijk voelen en de eigenlijke thuisbasis vormen in de beleving van de leraren ('daar moet het werk gebeuren'). Er bestaat dan afstand tot het teamjaarplan dat voor het geheel van de subteams geldt.
- Er is een grote loyaliteit ten opzichte van de studenten en de organisatie. Tegelijk kwam de vraag op of deze loyaliteit niet regelmatig wordt overvraagd; zeker bij dat deel van de leraren dat vaak gevraagd wordt voor bijzondere taken.
- Veel leraren hebben een breed takenpakket en dat biedt kansen (gespreide verantwoordelijkheid en gespreid leiderschap); tegelijk is er het risico van versnippering en onvoldoende deskundigheid kunnen ontwikkelen op een deeltaak. Ook kan het bijdragen aan de ervaren overbelasting (werkdruk).
- Er is sprake van veel personele wisselingen in de organisatie. Dat brengt de uitdaging met zich mee om nieuwe collega's goed aan te haken en in te werken op de situatie en de uitdagingen waar ROC Top voor staat. Om te voorkomen dat het 'geheugen' verdwijnt.
- Er is sprake van een stapeling van programma's en projecten die redelijk los van elkaar staan en wel allemaal op de teams afkomen (onderwijsvernieuwing, versterking instroom en studiesucces (VIS), Topfit, Osiris, pay off inbedden en PR, ...). Het is de vraag of in de teams voldoende overzicht bestaat van de opgave waar ze voor staan, of de samenhang kan worden aangebracht en of alles wel tegelijk kan of moet. Teams worden regelmatig overvallen door vragen vanaf centraal die men niet ziet aankomen en ad hoc moet zien in te passen (momenteel wordt gewerkt aan een jaaragenda om e.e.a. voorspelbaarder te maken).
- De clustering op de campussen kan door de clustering en het doorvoeren van efficiency tot grote(re) klassen leiden met relatief weinig leraren die de beroepsgerichte vakken kunnen geven, met een relatief groot pakket aan SLB-taken voor individuele leraren (kan oplopen tot tientallen studenten), inclusief stagebegeleiding. Dit speelt bijvoorbeeld bij het bezochte team Handel.
- De onderwijsvernieuwing heeft in de beleving van drie van de vier bezochte teams nog maar beperkt aandacht gekregen. Dit spoort met het beeld dat het CvB hiervan heeft. Veelal was er eerst iets anders nodig (Start en Business). Soms is men zich overigens niet bewust dat een initiatief ook onder de onderwijsvernieuwing valt (voorbeeld: samenwerking met ene verzorgingstehuis bij Health en Sport). Bij Events and Hospitality is de onderwijsvernieuwing begonnen die men nu graag ook op de andere campussen tot ontwikkeling ziet komen, altijd passend bij de specifieke opleidingen en de opgaven die lokaal spelen (incl. de wensen uit het werkveld).

Over het geheel dient het beeld zich aan van overbelaste teams, die nog veel energie in de teamvorming moeten steken en te weinig ruimte zien om zelf prioriteiten te stellen over wat ze eerst en laatst willen oppakken.

De 26 gesproken studenten van de vier campussen geven een uiteenlopend beeld over hoe het op de campussen loopt. De studenten op de Start campus en bij Health en Sport waren zeer tevreden over de persoonlijke aandacht en begeleiding. Ook de organisatie en het onderwijs op die campussen staan heel behoorlijk. Een deel van de studenten geeft aan dat de dagelijkse communicatie over hun studie en veranderingen daarin (bijvoorbeeld roosters) beter kan. Bij Events and Hospitality waren de studenten over het geheel genomen tevreden, maar kritisch op de intensiteit van de individuele



begeleiding (SLB). De studenten Business waren niet tevreden over de organisatie en het geboden onderwijs. Bij deze opleidingen lijkt het gebrek aan een goede organisatie een verklaring voor extra uitval van studenten.

De waardering van de gesproken studenten voor ROC TOP wordt gek genoeg op alle campussen voor een deel bepaald door het beeld dat je bij ROC TOP met veel weg kan komen, bijvoorbeeld als het gaat om aanwezigheid of het tijdens de les beschikken over boeken en andere studiematerialen. De school wordt niet als veeleisend gezien. Daar staat tegenover dat studenten die zelf initiatief nemen ook een organisatie ontmoeten waar veel mogelijk is; de flexibiliteit van de betrokken leraren is dan groot. Het mentoraat of de studieloopbaanbegeleiding loopt per campus sterk uiteen en is daarmee niet altijd in lijn met waar ROC TOP zich op voorstaat. De persoonlijke aandacht bij Events en Hospitality en bij Business is in de beleving van de studenten veel minder dan op de andere twee campussen. Bij de opleiding Marketing en Communicatie (Events & Hospitality) geven de studenten aan dat ze wel heel veel op de leerpleinen moeten werken en dan niet altijd ondersteuning van de vakdocenten kunnen krijgen die ze op dat moment nodig hebben. Ook zijn er keuzevakken verplicht en zou een deel van de studenten die voor marketing komen meer direct met de eigen beroepsopleiding willen beginnen in plaats van ook het Events-deel te moeten doen.

Bij de persoonlijke en vaak bijzondere verhalen van studenten rees bij de auditcommissie de vraag in hoeverre de ondersteuningsbehoeften van studenten en ook hun risico's of redenen van uitval binnen het ROC systematisch kunnen worden bijgehouden. Dit is ten tijde van de audit nog niet het geval. Hierbij zou een karakterisering van de studieloopbaan passen alsook het resultaat (wel/geen diploma, afgerond niveau, wel/geen baan enz.). Met systematisch is bedoeld dat deze data "opgeteld" kunnen worden ontsloten en geanalyseerd; het gaat om het op gesystematiseerde wijze ontsluiten van de 'tacit knowledge' van de organisatie over de studenten. Er loopt een initiatief om in samenwerking met de andere grootstedelijke ROC's (G4) een biografisch studentenprofiel te ontwikkelen waarmee het succes of de risico's die nu uit de geaggregeerde cijfers blijken meer diepte krijgen. Hiermee zijn dan mogelijk betere analyses te maken waardoor er een steviger verhaal achter de cijfers te formuleren is, ook richting de Inspectie van het Onderwijs. Gesprekken met gemeente en Inspectie over dit initiatief zijn gestart.

De onderwijsvernieuwing krijgt vorm via een programma met een stuurgroep, twee programmamanagers en een projectleider per campus (een leraar uit één van de teams). Verder is er op ROC TOP-niveau een kernteam nieuw onderwijs beschikbaar met mensen die als denktank opereren of inspirerende voorbeelden kunnen bieden. Ook zijn er twee programmamanagers actief voor de versterking van de samenwerking met het werkveld (co-creatie).

Het programma onderwijsvernieuwing is een voorbeeld van de hoge kwaliteit waarmee binnen ROC TOP het beleid over het algemeen wordt voorbereid. De auditcommissie vond dit voor alle aan haar voorgelegde beleidsstukken gelden: professioneel, zorgvuldig en met veel oog voor wat er nodig is voor een goede implementatie.

Er is bewust de keuze gemaakt voor het centrale programma onderwijsvernieuwing om ervoor te zorgen dat er voldoende deskundigheid kon worden ingezet met voldoende focus op de beoogde veranderingen. Want er was het besef dat de ontwikkeling van de campussen parallel hiermee eerst nog veel aandacht zou vragen. Er bestond vrees voor het overvragen van het zittende management en men wilde toch voldoende snelheid maken.



In de praktijk blijkt, als het om de onderwijsvernieuwing gaat, dat de interactie op de campus in sterke mate wordt bepaald door de campusdirecteur in wisselwerking met de projectleider, zoals voorzien in het programma. De onderwijsmanagers van de campus zijn hier slechts zijdelings bij betrokken; voor hen is het lastig om op dit moment inhoud te geven aan hun onderwijskundig leiderschap samen met hun teams. De onderwijsmanagers zijn bijvoorbeeld niet betrokken in de scholing voor programmatisch werken. Ook het campus MT, bestaande uit campusdirecteur en onderwijsmanagers, zou een belangrijke rol kunnen spelen voor de onderwijsontwikkeling binnen de opleidingen van de campus. Verder valt het op dat de centrale staf niet of nauwelijks verbinding heeft met de MT's op campusniveau.

De teamplannen – voor zover aanwezig - zijn afgeleid van de campusplannen en daarbij zijn de speerpunten uit de kwaliteitsagenda leidend (voor drie van de vier bezochte teams is dit gezien). Deze teamplannen – die een samenstel van subteams voor uiteenlopende opleidingen kunnen betreffen – zijn in overleg met de teamleden gevuld. En de onderwijsvernieuwing kent een eigen projectplan per campus naast de teamplannen. Verder heeft ROC TOP het kwaliteitskader vastgelegd in “TOPkader”, waarin naast het volgen van de inspectie-indicatoren ook eigen indicatoren zijn geformuleerd. Dit zijn echter ROC-brede indicatoren en niet de indicatoren van het team, passend bij de eigen ambities. Overigens is in de beschikbare teamplannen geen analyse geleverd waarom vanuit de situatie van het bewuste team voor de gegeven doelen is gekozen; ook ontbrak het aan normering bij de doelen (wanneer is men tevreden?).

Bij de auditcommissie is het beeld ontstaan van twee werelden binnen ROC TOP die nog onvoldoende contact met elkaar maken. Enerzijds de wereld van bestuur, staf en directie en anderzijds de wereld van de teams met hun studenten en opleidingen. In de “centrale wereld” wordt op een professionele manier beleid ontwikkeld vanuit een eigen rationaliteit en dynamiek. Daarbij zijn begrijpelijke keuzes gemaakt passend bij de situatie van ROC TOP. Tegelijk is er in de “decentrale wereld” in de dagelijkse werkelijkheid van de teams een focus op het onderwijs met de studenten en het vele werk dat daarvoor nodig is (inclusief meewerken aan centrale programma's). Daarbij ervaart men door werkdruk én de inhoud van het beleid weinig ruimte voor eigen sturing. Daar waar de beleidsstukken van het ROC zowel professionaliteit als zorg en aandacht uitstralen, wordt dat in de dagelijkse werkelijkheid door de gesproken teamleden niet zo ervaren. Het uitgangspunt van de besturingsfilosofie – de teams als basis van de organisatie met professionele ruimte - is in hun beleving nog geen praktijk. Ook de in de besturingsfilosofie beschreven balans tussen leefwereld (o.a. aandacht, tijd en ruimte) en de systeemwereld (hardere organisatie-elementen en efficiency) is nog niet gevonden. Deze twee begrippen vallen overigens niet geheel samen met het onderscheid dat de auditcommissie maakt. Complicerend bij dit beeld is dat er binnen teams nogal eens eerst iets anders nodig kan zijn voordat men toe kan komen aan het realiseren van de ambities van het ROC (bijvoorbeeld het herstelwerk op relationeel en/of organisatorisch vlak dat nodig was/is bij Start en Business [bijvoorbeeld via de investering met de recente heidagen] of de energie die bij Start volop nodig is voor het binnenboord houden van de studenten). En dan zijn er nog de vele personele wisselingen op alle niveaus van de organisatie die het lastig maken om gestaag door te werken aan bepaalde ontwikkelingen; ook lijkt er niet altijd tijd en aandacht te zijn voor het goed inwerken van nieuwe collega's. Tot slot is de ondersteuning voor de teamontwikkeling vanuit P&O, o.a. met het programma TOPFit dat ook op individuele medewerkers gericht is, in voorbereiding (hier maken ook de eerdergenoemde scans onderdeel van uit) en daarom nog niet echt merkbaar in de breedte van de organisatie.



Het beeld van de overbelaste teams dat hiervoor is geschetst, vertaalt zich ook in de beleving van een hoge werkdruk bij veel medewerkers. Zowel het medewerkersonderzoek als de gesproken medewerkers onderstrepen dit. De centrale boodschap daaruit is dat men de uitdagingen van het ROC onderkent en het beleid daarom begrijpt. Maar tegelijk is er ook de boodschap dat veel mensen het zwaar hebben en dat er grenzen zijn aan hun loyaliteit richting de organisatie. De betrokkenheid en bevoegenheid die er nog volop is, staat daarmee onder druk.

De ervaren druk is hoog en het is de vraag of de onderwijskundige omslag die ROC TOP wil maken zo snel kan en zo snel moet (afgaande op de looptijd van het programma: binnen drie jaar). Deze druk uit zich in een gevoel van overvraagd te worden en weinig tot geen eigen beslisruimte te ervaren. Ook is er verwarring: de looptijd van het programma wordt verward met de langere looptijd van de onderwijsvernieuwing, uiteenlopend per campus en team.

Belangwekkende aanknopingspunten voor de versterking van de positie van teams en verbetering van de werkdrukbeleving zijn – op basis van de gesprekken - naar het oordeel van de auditcommissie:

- Meer ruimte voor beslissingen en prioritering in de teams (congruent met de onderwijsvisie).
- Het kan niet allemaal tegelijk: welke ruimte is er om te faseren (vanuit centraal beleid én de lokale opgaves van opleidingen)?
- Hoe kan de ontwikkeling op de campussen beter worden gefaciliteerd (in tijd en middelen)?
- Zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) voor alle betrokkenen duidelijk?
- First things first: de werkprocessen op de campussen kosten nu veel energie. Komen tot nieuwe routines die energie besparen.
- Wat is een aantrekkelijk takenpakket: aantrekkelijke diversiteit versus drukkende veelheid en versnippering? Hier is maatwerk nodig.
- Zorg en aandacht voor het inwerken van nieuwe collega's, zodat ze snel mede drager kunnen worden van het team en het onderwijs.
- Hoe kan de ontwikkeling in de teams worden ontzorgd/ondersteund door een centrale staf die dichterbij gaat functioneren?
- Een belangrijke verworvenheid is de ruimte voor eigen initiatief: medewerkers die met een goed plan of voorstel komen, dat past bij de gewenste ontwikkelingen, vangen zelden bot.

Kortom naar het oordeel van de auditcommissie kan de versterking van de teams en de vergroting van hun (beleefde) handelingsruimte bijdragen aan het verminderen van werkdruk en vergroting van het werkplezier van de teamleden.

Dit houdt ook in dat het beleid van ROC TOP meer kaderstellend en minder voorschrijvend moet gaan functioneren, in ieder geval in de beleving van de teamleden (een voorbeeld: waar zit de ruimte voor teams in het hanteren van TOPKader, nu de eigen indicatoren niet van de teams zijn maar instellingsbreed geformuleerd?). En dat teamleden directer aan het stuur moeten komen van de ontwikkeling van het eigen onderwijs, zij het wel met een professionele begeleiding en ondersteuning. Hierbij is het van belang dat er voldoende dialoog is over de toegestane variatie: wat past wel bij het beleid en wat niet? Voorbeelden die tijdens de audit naar voren kwamen: hoe intensief willen we dat onze studentenbegeleiding is? Kan het zo zijn dat gediplomeerde Entree-studenten niet intern kunnen doorstromen? Hoe zetten we de intake in om tot een verantwoorde plaatsing van studenten te komen (in samenhang met het toelatingsrecht)? Welke beelden over het onderwijs passen bij Ja Graag! en welke passen niet?



ROC TOP heeft een hoog ambitieniveau: het bestuur wil in een korte periode van 3 jaar een grote omslag maken in het onderwijs; daarvoor heeft men eerst ingezet op campusvorming. Het hoeft na 3 jaar niet “af” te zijn, maar men wil wel forse stappen zetten. De onderbouwing van de koers overtuigt en geeft inhoud aan het *adaptief vermogen* van het ROC. De beleidsstukken zijn van een goede kwaliteit en er is goed nagedacht over de implementatie. De campusvorming in de zomer van 2018 is over het algemeen rustig verlopen; wel moet er nu nog veel worden ingeregeld en moet men tot nieuwe routines komen.

De transitie is ‘work in progress’. Om de onderwijsvernieuwing te laten slagen is de ontwikkeling van het *professioneel vermogen* van de teams nodig. Het programma onderwijsvernieuwing kan ondersteunen en stimuleren, maar de teams moeten het uiteindelijk handen en voeten geven. Kunnen de teams de tijd en de ruimte krijgen om meer zelf aan het stuur te komen van de ontwikkelingen onder leiding van een onderwijsmanager die nadrukkelijker in positie is als onderwijskundig leider. Nu ervaart men vooral hoge werkdruk, weinig speelruimte en een stapeling van beleid dat men moet uitvoeren.

Voor het *organiserend vermogen* moeten er op de werkprocessen nieuwe routines ontstaan. Over de positie van de onderwijsmanager werd hiervoor al een opmerking gemaakt. Ook de aansluiting van de centrale staf ter ondersteuning van de ontwikkelingen op de campussen kan versterkt worden. Mogelijk dat het campus-MT hierin een goede rol kan spelen. Verder is bij sommige opleidingen de dagelijkse organisatie rommelig en demotiverend voor studenten.

De auditcommissie raadt aan de teams te ondersteunen in het maken van prioriteiten, en daar waar mogelijk expliciet taken weg te halen, of doelen te verlagen of vertragen. Dit verlicht zowel de daadwerkelijke als de gepercipieerde werkdruk.

De organisatie heeft op instellingsniveau goed in beeld waar ze staat. Het bestuur kent de organisatie goed en heeft de risico’s in beeld. Maar het *realisatievermogen* vraagt ook om cyclisch werken op teamniveau en dat is nu nog onvoldoende het geval; een aandachtspunt dat ook tijdens de vorige instellingsaudit is geformuleerd. Ook zit er in het kwaliteitskader (TOP-kader) op dit moment weinig ruimte voor de eigen ambities van de teams, want de eigen ambities zijn op instellingsniveau ingevuld.

Over de bereikte resultaten kan ROC TOP mogelijk meer diepte krijgen door het externe rendement breed op te vatten (een baan zonder diploma kan ook toekomst bieden) en meer te doen met het biografisch profiel van de studenten om zowel de hoge kwalificatiewinst te onderbouwen als het slechte startersresultaat nader te analyseren. Een benchmark met de G4-ROC’s zou hierbij kunnen helpen en daartoe is reeds het initiatief genomen.



Beantwoording onderzoeksvragen

Tegen de achtergrond van de bovenstaande samenvatting kunnen de onderzoeksvragen van ROC TOP als volgt worden beantwoord. De vragen zijn overigens slechts ten dele te beantwoorden omdat ze een stadium van ontwikkeling veronderstellen die nog niet past bij de teams die het auditteam tijdens deze instellingsaudit heeft gesproken. Ook waren de bezoeken aan de campussen te kort om stevige conclusies over de verschillen tussen de campussen te trekken.

Hoofdvraag

Wat is er nodig zodat onze teams effectiever zijn in de verbetering van de onderwijskwaliteit, passend bij onze specifieke studentenpopulatie en de ambities van ROC TOP, met als gevolg voortdurende team- en onderwijsontwikkeling?

ROC TOP heeft goede en gedegen plannen, die de organisatie perspectief bieden. Ook werkt het ROC dit goed uit in programma's en projecten. Bestuur en staf hebben goed zicht op waar de organisatie staat in haar ontwikkeling. Het bestuur brengt ook een zekere urgentie in: het is belangrijk dat ROC TOP de komende jaren een slag maakt om aantrekkelijker te worden, meer studenten binnen te krijgen en een duurzame positie in de Amsterdamse regio te verwerven.

Er is tegelijkertijd veel in beweging gezet, waar de teams – afgaande op de bezochte teams – nog niet altijd goed op zijn aangesloten. Allereerst zijn de meeste teams nog volop bezig hun draai te vinden op de campussen en bezig in en om het onderwijs nieuwe routines te ontwikkelen. Ook moeten er taken uit de ondersteuning door de teams worden overgenomen vanwege de herschikking van functies en werk (mede door bezuinigingen). Verder is de beleving dat er heel veel moet, mist men vaak het overzicht en hebben mensen de neiging om af te haken. Veel mensen staan in de overleefstand, ook omdat het ziekteverzuim en het verloop (regelmatig nieuwe collega's) hoog zijn. Werkdruk is een kernprobleem en dit beperkt de ruimte om voldoende toe te komen aan team- en onderwijsontwikkeling. Dit wil niet zeggen dat er niets gebeurt, maar het gebeurt niet over de volle breedte en onvoldoende systematisch.

Voor de ontwikkeling van de eigenstandige rol van de teams is er meer ruimte voor die teams nodig om zelf plannen te maken die passen bij de ambities van henzelf en het ROC. Daarvoor is het zichtbaar maken van de professionele ruimte voor de teams noodzakelijk en kunnen de onderwijsmanagers beter in positie worden gebracht. In het verlengde hiervan kan het campus-MT een belangrijke coördinerende rol spelen; daar kan ook de gewenste aansluiting met de centrale staf worden gemaakt.

In de besproken ontwikkelingen bij de teams op de vier campussen is aan de auditcommissie niet gebleken dat het ontwerp van het onderwijs expliciet gebaseerd is op profielen van studenten die de doelgroep van de betreffende opleidingen kenmerken. Hier nadrukkelijker aandacht voor vragen kan meer focus opleveren voor het verder ontwikkelen van het onderwijs.

Deelvraag 1

Hebben we op instellingsniveau en op teamniveau en met de inzet van de juiste instrumenten (onderzoek, analyses, verbeterproces, et cetera) voldoende zicht op de kenmerken van onze doelgroepen en de fase van ontwikkeling van de teams en kunnen we op basis daarvan komen tot kwaliteitsverbetering?



Er is veel informatie beschikbaar over de resultaten van opleidingen, ook in de vergelijking met de andere ROC's uit de G4 ("benchmark"). Verder is er zicht op de behoefte aan structuur van de studenten via de AMN-testen. Ook is er veel informele kennis over de studenten en dan met name de kwetsbare studenten. Mogelijk kan een meer systematische dataverzameling op het profiel van de studenten meer analyses mogelijk maken die beter zicht geven op de toegevoegde waarde van het onderwijs en de begeleiding van de teams en ROC TOP.

Het cyclisch werken binnen ROC TOP (o.a. met PDCA-IMWR) is nog onvoldoende routine binnen de teams. En teams zijn bij het formuleren van de teamplannen nog onvoldoende zelf aan zet, aansluitend bij waar men staat in de ontwikkeling (de teamscan die door PenO is voorbereid, kan hierin ondersteunend zijn: deze kan helpen een beeld te geven waar een team staat en wat er nodig is voor de verdere ontwikkeling van het team). Ook is, zoals eerder aan aangegeven voor de kenmerken van de doelgroep, de auditcommissie niet gebleken dat een analyse van de stand van zaken uitgangspunt is voor de teamplannen; bijvoorbeeld hoe spelen we met de onderwijsvernieuwing in op een bepaalde structuurbehoefte van de studenten? Verder zijn de doelen of activiteiten in de teamplannen niet genormeerd. Zo is er op dit moment nog geen garantie dat de teams zelf de kwaliteitsborging en de onderwijsvernieuwing op een afgewogen manier ter hand nemen, zodat het bestuur er op kan vertrouwen dat het ROC zich goed blijft ontwikkelen.

Deelvraag 2

In hoeverre past de specifieke aanpak van de onderwijsvernieuwing door de teams bij de studentenpopulatie, bij de eigen fase van ontwikkeling van het team (o.a. qua benodigde expertise) en sluit dit aan bij de ontwikkeling van de instelling?

Zoals hiervoor al aangegeven, is de aansluiting van de teams op de beoogde onderwijsvernieuwing op dit moment nog onvoldoende gegarandeerd. Genoemde aandachtspunten over de aansluiting bij de kenmerken van de studentenpopulatie en de fase van ontwikkeling van het team zelf, spelen op dit moment een ondergeschikte rol in de ontwikkelingen binnen ROC TOP. Binnen de context van het auditprogramma was er geen ruimte om hier diepgaand op in te gaan.

De onderwijsmanager kan nog veel meer in positie gezet worden om de specifieke aanpak van de onderwijsontwikkeling beter vorm te geven. Omdat onderwijsmanagers veelal onvoldoende aangesloten zijn bij de gewenste en noodzakelijke stappen in het vernieuwingsproces sluit de aanpak van de teams nog onvoldoende aan bij de ontwikkeling van de instelling. Onderwijsmanagers zouden structureel met de teams het gesprek moeten voeren over onderwijsvernieuwing, en daarbij de teams stimuleren om normeringen in hun teamplannen op te nemen: "Wat willen ze bereiken, wat willen ze meten, en wanneer is het goed?"

De teams bij ROC TOP bevinden zich in verschillende fasen: waar de ene nog moet beginnen aan de onderwijsvernieuwing, is het andere al een eind op streek. Echter, de beoogde einddatum van het programma onderwijsvernieuwing (2022) is voor alle teams hetzelfde. Het is het overwegen waard om bij de implementatiesnelheid rekening te houden met de verschillen tussen de teams. Wat moet er in 2022 minimaal bereikt zijn en wat kan ook daarna?

Het voorgaande zou het beeld op kunnen roepen dat er niets gebeurt op het gebied van onderwijsontwikkeling. De betrokkenheid en bevoegenheid van medewerkers, juist gericht op de studenten, is nog steeds een belangrijke kracht van ROC TOP. En er zijn tal van initiatieven zichtbaar binnen de organisatie. Daarbij kan gedacht worden aan de leerpleinen bij HTC, diverse samenwerkingsprojecten met het werkveld, retailoriëntatie bij Business, co-creatie met instellingen



in de buurt bij MZ, samenwerking met buurt- en hulpverlenende instanties door Start,

Tenslotte blijft het elke keer weer geweldig als studenten in moeilijke omstandigheden hun leven en studie weer op de rit krijgen en een diploma en/of baan verwerven. Hierin blijft ROC TOP een belangrijke functie vervullen in de regio Amsterdam.