



# Helicon

**Samenvatting van de instellingsaudit**

**8 en 24 mei 2018**

**22 november 2018**

Datum: 19 december 2018

### **Instelling**

Helicon Opleidingen  
Kooikersweg 2  
5233 KA 's-Hertogenbosch

### **Bezochte scholen en teams**

Helicon Helmond opleiding Voeding en Welzijn  
Helicon Den Bosch opleiding Voeding en Welzijn

### **Auditcommissie**

De auditcommissie bestond uit:  
Dhr. P. IJsenbrant, voorzitter  
Dhr. E. van den Berg, auditor  
Mw. M. van der Meulen, auditor  
Mw. R. Stelwagen, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk MBO

## Inhoud

1. Inleiding	4
2. Samenvatting	6

## 1. Inleiding

Helicon opleidingen staat voor eigentijds groen onderwijs en veelzijdige opleidingen. De centrale kernwaarden zijn duurzaamheid, ondernemerschap en innovatie en gaat uit van vertrouwen, gelijkwaardigheid en hoge verwachtingen. Helicon biedt onderwijs op vmbo-en mbo niveau, daarnaast biedt Helicon ook cursussen en trainingen aan. Helicon heeft 900 medewerkers en ongeveer 7000 leerlingen, waarvan ruim 5000 mbo-ers.

Vanuit acht locaties in Boxtel, Eindhoven, Helmond, 's-Hertogenbosch, Geldermalsen, Nijmegen, Tilburg en Velp biedt Helicon Opleidingen meer dan veertig verschillende mbo-opleidingen aan op het gebied van bloem, dier, groene leefomgeving, land- en tuinbouw, milieu, stad en mens en voeding. De meeste opleidingen worden op verschillende niveaus, veelal mbo 2, 3 en 4, en via verschillende leerwegen, BOL en BBL aangeboden.

Helicon opleidingen heeft in zijn Koers 2020 de missie vertaald in een bedoeling die luidt als volgt: "We willen écht van betekenis zijn voor onze leerlingen". De stip op de horizon is het scoren van een 7,5 of hoger in leerlingtevredenheidsonderzoeken. In het plan Koers 2020 wordt de leerling beloofd te groeien door goed onderwijs, sterke leerlingbegeleiding en échte aandacht aan te bieden. De visie op onderwijs is driedelig:

- We juichen verschillen toe en gebruiken veel didactische variatie
- We leren in een contextrijke, betekenisvolle leeromgeving
- We stimuleren samenwerking, ondernemingszin en reflectie.

### Vorige instellingsaudit

Helicon opleidingen is lid van het Kwaliteitsnetwerk MBO. In december 2015 is de eerste instellingsaudit uitgevoerd. Destijds was Koers 2020 nog maar net ontwikkeld. Helicon stond aan de voet van de nieuwe koers en de hierboven beschreven veranderingen. De plannen lagen klaar en de invoering was de volgende stap. De belangrijkste bevindingen staan hieronder puntsgewijs weergegeven.

- Inschaling in kwaliteitsprofiel 3. Veel zaken recent ingevoerd of nog in ontwikkeling. In komende periode moet dit ingevoerd en uitgebouwd worden.
- Het college van bestuur heeft een helder beeld van de ambities en kwaliteitsdoelstellingen en de realisatie daarvan. Het rapport van de instellingstoets bevat de belangrijkste punten waarop het AOC goed presteert en de aandachtspunten voor verdere ontwikkeling.
- Koers 2020 is op basis van een heldere analyse met betrokkenheid van een redelijk aantal mensen tot stand gekomen en is een belangrijke kwaliteitsimpuls.
- Deskundigheidsbevordering is belangrijk bij koerswijziging.
- Teams verschillen in mate waarin zij zelfregulering en taakvolwassenheid realiseren.
- Veel managementinformatie beschikbaar, met name resultaatgegevens. Het is wenselijk deze verder uit te splitsen naar teamniveau.
- Positief is dat eigen ambities en doelstellingen zijn geformuleerd. Versterking door samenhang met het onderzoekskader inspectie is aan de orde. AAA model in teamplannen is helder. Verbetering is wenselijk in teams op het gebied van verbinding van analyse en verbetering.
- Onderwijs wordt geëvalueerd met leerlingen maar niet goed teruggekoppeld, waardoor leerlingen niet weten wat met hun inbreng gebeurt.
- Er is periodiek overleg tussen managementlagen, wat goed wordt gedocumenteerd en opgevolgd.
- Inspraak en governance is geborgd.

## Onderzoeksvraag

Het doel van de instellingsaudit is om te onderzoeken hoe Helicon Opleidingen de kwaliteit van het onderwijs verder kan ontwikkelen, versterken of vernieuwen en wat daarvoor gewenst is.

In het intakegesprek heeft Helicon Opleidingen aangegeven de volgende onderzoeksvragen centraal te willen stellen:

- Wat het regiehouderschap zou moeten opleveren is een vereenvoudiging en kwaliteitsverbetering voor onderwijs en onderwijsprogramma's en een gevoel van helderheid op kaders, en comfort bij de ruimte die teams hebben om daar invulling aan te geven. Is de regiehouderschap in deze opzet geslaagd en zo niet, wat is er dan nodig om dat voor elkaar te krijgen?
- Het regiehouderschap zorgt voor dilemma's in de kruisverbinding tussen regiehoudersrol en directeursrol. Helicon vraagt hierop feedback.
- Helicon vraagt reflectie op het verschil in de perceptie en de bedoeling van de professionele ruimte voor teams: Wat hebben de teams nodig om professionele ruimte te kunnen nemen?

## Audit en rapportage

De audit vond plaats op 8 en 24 mei 2018, 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 een tweetal audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de opleiding Voeding en Voorlichting op de locaties Helmond en Den Bosch. Tevens hebben dialoogsessies plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van het College van bestuur, HR, Kwaliteitszorg en Onderwijs en Communicatie. Bijlage 1 bevat het programma van de audit.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de audit. Na de samenvatting worden per onderdeel van het Dialoogmodel (vermogen) de sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 22 november heeft de auditcommissie haar bevindingen mondeling toegelicht en besproken met Helicon Opleidingen, dit eveneens in de vorm van een dialoog. Het resultaat van deze feedbacksessie is een ontwikkelingsagenda, die in samenspraak met Helicon Opleidingen tot stand is gekomen en toegevoegd aan de rapportage. De rapportage is vervolgens afgerond en door de voorzitter definitief vastgesteld op 18 december 2018. De reactie van Helicon Opleidingen is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage. Het kwaliteitsnetwerk mbo evalueert na afloop de instellingsaudit bij de Helicon Opleidingen.

---

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

## 2. Samenvatting

Helicon Opleidingen verzorgt groen onderwijs. Duurzaamheid, ondernemerschap en innovatie staan daarbij hoog in het vaandel. De instelling heeft scholen voor vmbo en mbo in Noord-Brabant en Gelderland en biedt voor bedrijven cursussen en opleidingen op locatie aan. In de statuten van de organisatie is de missie als volgt vastgesteld: 'Verzorgen van onderwijs en educatie, in het bijzonder het ontwikkelen van praktijkgerichte kennis en het bijdragen aan het beroepenveld in de groene en agrarische sectoren, in de meest brede zin. Meewerken aan versterking van samenhang en samenwerking tussen bedrijfsleven, onderzoek, voorlichting en onderwijs op regionaal en nationaal niveau, speciaal in de groene en agrarische sectoren in de meest brede zin.'

De auditcommissie heeft in mei 2018 uitvoering gegeven aan de instellingsaudit in het kader van het Kwaliteitsnetwerk MBO. De commissie heeft haar werkzaamheden in een open en professionele context kunnen uitvoeren. Zowel tijdens de dialoogsessie als tijdens de trails hebben de gesprekken zich gekenmerkt door een positieve houding van alle betrokkenen: er was sprake van grote bereidheid om in gezamenlijkheid op zoek te gaan naar verbetermogelijkheden. De auditcommissie heeft kunnen vaststellen dat Helicon een transparante verantwoording van de feiten en kenmerken van haar onderwijsprocessen en -prestaties heeft gegeven.

### Bijzondere omstandigheden

Tijdens het onderzoek heeft de auditcommissie geconstateerd dat Helicon Opleidingen in het recente verleden te maken heeft gehad met vele bijzondere omstandigheden waarop de instelling soms wel en soms geen invloed kon uitoefenen. Deze omstandigheden hebben een doorwerking gehad in de gesprekken die de auditcommissie heeft gevoerd.

Voor Helicon, dat van oudsher bestond uit losse, autonome scholen, was het "Helicon zijn wij"-ideaal een omslag. Op het hoogste bestuurlijke niveau werd besloten te gaan werken met taakvolwassen teams, met eigen teamplannen. Een structuurinterventie tot cultuurverandering betrof het invoeren van het regiehouderschap, een jaar na de invoering van de HKS. Het doel hiervan was de samenwerking op inhoudelijk vlak tussen opleidingen op verschillende locaties te bevorderen, en het creëren van eenheid (en met het uiteindelijke doel beter onderwijs te bieden). Er werd daarbij gekozen voor het beleggen van het regiehouderschap bij één directeur voor het "Wat" van de opleidingen. De verantwoordelijkheid van het "Hoe" ligt op de vestigingen zelf. Het invoeren daarvan riep en roept intern vragen op met betrekking tot invulling en sturing.

In 2015 zijn de praktijkleergelden (4,5 mln. per jaar ) weggevallen, in 2017 kreeg Helicon bovendien nog te maken met de onder-bekostiging van het groen onderwijs en werd het beschikbaar budget met bijna tien procent verminderd. De bezuinigingen dientengevolge gaven druk op het personeelsbestand en de beschikbare budgetten voor o.a. professionalisering, innovatie, externe ondersteuning, aanvullende arbeidsvoorwaarden en investeringen. Dat, terwijl de onderwijsvernieuwingen in volle gang waren. Een bestuurscrisis en het wisselen van directies op veel locaties waren de oorzaak dat de zorgen toenamen en een aantal processen langzamer liepen dan beoogd werd.

Voor Helicon zijn deze omstandigheden van invloed geweest op de ontwikkeling van de organisatie. Omstandigheden die bovendien aan de orde waren op het moment dat er noodzakelijk gewerkt moest worden aan het toekomstbestendig maken van Helicon voor de in de lijn der verwachting liggende demografische krimp van de studentenpopulatie en de toenemende eis/behoefte tot het bewijzen van haar bestaansrecht. In dat kader werd tegelijk een nieuwe koers ingezet, gericht op het verbinden van de organisatie, eigenaarschap en het samen idealiseren van collectieve idealen.

## **Sturingsprincipes; regiehouderschap en professionele ruimte**

Helicon Opleidingen heeft de auditcommissie gevraagd met name feedback te geven op de werking van de fundamentele sturingsprincipes waarbij het centrale dilemma is te vatten in: zoeken/bieden van ruimte en de begrenzing daarvan.

Helicon heeft in dit kader gekozen voor een structuur van integrale verantwoordelijkheid in de “lijn” aangevuld met inhoudelijke verantwoordelijkheid bij een directeur in de vorm van regiehouderschap. De regiehouder is zoals al eerder beschreven verantwoordelijk voor het “wat” van een opleiding; de opleidingen zelf blijven vrij om het “hoe” van het onderwijs in te richten.

Het invoeren van het regiehouderschap diende meerdere doelen: Het vergroten van de vergelijkbaarheid tussen dezelfde opleidingen van Helicon op verschillende vestigingen, het vergroten van de kwaliteit van het onderwijs, het stimuleren van samenwerking tussen de vestigingen en het vergroten van het “wij zijn Helicon”-gevoel.

In de auditgesprekken zijn de door Helicon gekozen sturingsprincipes uitvoerig bediscussieerd en gewogen. In de trails is geconstateerd dat het regiehouderschap heeft geleid tot een groter gevoel van eenheid, meer visie, meer structuur en een betere onderlinge samenwerking en communicatie binnen de teams. Het concept wordt omarmd en gezien als een verbetering. Dit in tegenstelling tot de evaluatie in januari 2017 waaruit een ander en negatiever beeld naar voren kwam, hetgeen een conclusie rechtvaardigt dat hierop duidelijke vorderingen zijn gemaakt. De auditcommissie heeft echter ook geconstateerd dat het regiehouderschap nog niet aantoonbaar geleid heeft tot een grotere vergelijkbaarheid van de kwaliteit van de opleidingen. In de trails waren grote verschillen te zien tussen de twee bezochte opleidingen. Het auditteam constateert hier een potentieel risico voor de organisatie. Het vastleggen van het “wat” is niet altijd sturend voor de kwaliteit van een opleiding, die juist in zeer grote mate wordt bepaald door het “hoe”. De vraag die hierbij aan de orde is betreft dan ook: kan de sturing die gericht is op het “hoe”, rekening houden met de ontwikkelfase van het team. Kan gedifferentieerde facilitering van de teams bij het implementeren van de strategie hierbij behulpzaam zijn? Tijdens de feedbacksessie is gebleken dat Helicon verschillen toejuicht en hiertoe de facilitering en begeleiding van de teams aanpast.

## **Adaptief vermogen**

Helicon Opleidingen is zowel op landelijk als regionaal niveau betrokken bij samenwerkingsverbanden, netwerken en platforms binnen de branche, met ondernemers en ondernemersorganisaties. Daarnaast heeft Helicon nauwe samenwerking met andere onderwijsinstellingen op zowel hbo/wo- als mbo-niveau. Met deze partners wordt samengewerkt op gebieden zoals kennisdeling, professionalisering, VSV-bestrijding, internationalisering en het ontwikkelen van keuzedelen.

Helicon heeft in het curriculum gekozen voor Integrale BeroepsSituaties (IBS) waaromheen het onderwijs vormgegeven wordt. De invoering van IBS heeft een impuls gegeven aan de relaties met het bedrijfsleven op operationeel niveau. Het heeft ertoe geleid dat samen met bedrijven wordt gewerkt om te komen tot relevante praktijksituaties voor het onderwijs. Verbindingen op strategisch niveau kunnen nog versterkt worden; inspelen op innovaties en ontwikkelingen in de branche, en het vertalen hiervan in relevant onderwijs, is een aandachtspunt.

De auditcommissie is echter van mening dat de invoering van IBS een bijzonder sterk punt is waarmee een professionele verbinding onderwijs-bedrijfsleven wordt bevorderd en waarmee de organisatie in staat wordt gesteld aangesloten te blijven bij de veranderingen in de sector.

## Professioneel vermogen

Bij de werknemers van Helicon opleidingen heerst grote betrokkenheid bij en trots op de organisatie waarvoor ze werken, en ze stralen passie en ambitie uit om het onderwijs steeds beter te maken. De organisatie heeft een centrale koers uitgezet waaraan beleidslijnen gekoppeld zijn. Elke beleidslijn heeft zijn eigen ontwikkelagenda die per beleidslijn in meer of mindere mate is uitgewerkt, dat maakt dat er niet altijd een scherp zicht is op hoe deze in de organisatie wordt vertaald. Het verdient de aanbeveling om meer bestuurlijke aandacht aan de ontwikkeling van het strategisch HRM-beleid te geven. In dit kader is ook de aanspreekcultuur een belangrijk item. Binnen Helicon gaat relatie nog altijd boven de inhoud; indien dit punt verder ontwikkeld wordt, kan het uitgroeien tot een sterk punt, dat past bij de strategie en die nagestreefd wordt. Met de komst van Koers 2020 is de inhoud dichterbij gekomen hetgeen dienstbaar is bij het verder ontwikkelen van de professionele cultuur.

Er zijn grote verschillen merkbaar in de mate van zelfverantwoordelijkheid van teams. Deze uit zich in het teamplan, het nemen van verantwoordelijkheid, intern of extern beleggen van problemen en oplossingen, verbetercultuur, tevredenheid, pro-activiteit, werkdrukbeleving en samenwerking. Proportionele sturing door het management is hier essentieel. Het vormgeven van het leiderschap en het ondersteunen van teams naar zelfverantwoordelijkheid behoeft verbetering en de auditcommissie raadt aan hierin te investeren, bijvoorbeeld door training, coaching en/of intervisie. Het auditteam adviseert de professionaliseringsactiviteiten te stroomlijnen en te koppelen aan het strategisch beleid, en hier directer op te sturen en, gegeven de reparatie in de bekostiging, te faciliteren.

## Organiserend vermogen

Helicon Opleidingen heeft vijf beleidslijnen centraal gezet in Koers 2020: Onderwijs, HRM, Faciliteiten, Netwerk & Loopbaanoriëntatie en Profilering. Voor ieder van deze beleidslijnen is een brede regiegroep ingesteld. Daarnaast is horizontale thematische verbinding geborgd in advies- en beleidscommissies, stuur- en programmagroepen, platforms en werkgroepen (bijvoorbeeld internationalisering, BPV, preventiemedewerkers).

Opleidingen maken deel uit van een matrixconstructie. Per locatie is de directeur verantwoordelijk voor alle opleidingen op die locatie (verticale lijn). Iedere opleiding heeft daarnaast een regiehouder die directeur is. Deze is verantwoordelijk voor het “wat” van een opleiding op de verschillende locaties (horizontale lijn).

De auditcommissie adviseert meer aandacht te besteden aan de P&C cyclus in de lijn (CVB -directie-teamleiders) over het invullen van beleid en het halen van doelstellingen. Bovendien adviseert de auditcommissie het gehele management strakker te sturen op de Q-component en het nakomen van afspraken. Hoewel de structuur voor implementatie van de Koers 2020, de beleidslijnen, de horizontale kennisdeling en de teamplannen sterk neergezet is, is van een volledige implementatie nog geen sprake. Teams hebben veel vrijheidsgraden bij de ontwikkeling en de operationalisering van de strategie, waarbij er bij de teamplannen die de auditcommissie bekeken heeft, geen directe relatie met deze strategie te leggen is. Ook is het te overwegen de effectiviteit van de veelheid aan platformen tegen het licht te houden. In dit kader kan dan bekeken worden welke bijdragen aan de realisatie van de Koers 2020 en hoe er wordt gestuurd op de opbrengsten van de diverse platformen.

## Realisatievermogen

Helicon Opleidingen beschikt over een dashboard waarmee alle medewerkers real-time gegevens op teamniveau kunnen raadplegen. Het gaat hierbij om de feitelijke informatie zoals diplomaresultaat, jaarresultaat, studentenaantallen en diverse tevredenheidsonderzoeken onder bedrijven, leerlingen en



ouders. Deze gegevens kunnen worden ingezet door de teams om hun verbeterplannen in te richten. Daarnaast zijn er plannen voor structurele evaluatie van ingrijpende projecten zoals de invoering van de HKS en het functioneren van het regiehouderschap; de uitvoering ervan is echter vertraagd.

In de dialoogsessie rees de vraag “Zijn wij in staat plannen en ambities goed te volgen en op basis van reflectie te komen tot verbetering?”. Een zorgpunt op zowel instellings-, als vestigings-, als teamniveau, is het rondmaken van de PDCA-cyclus. Het maken en uitvoeren van plannen gebeurt structureel, maar evaluatie en bijsturing gebeurt in geringe mate. In de gehele organisatie is dit verbeterpunt overigens wel in beeld. In de teamplannen is nog ruimte voor verbetering waar het gaat om het formuleren van concrete, kwantitatieve resultaten. Het grondig en open analyseren van resultaten om te komen tot gerichte verbeterplannen verdient aandacht.

### **Concluderend**

Helicon opleidingen heeft in zijn Koers 2020 de missie vertaald naar heldere doelstellingen. Hierin zitten veel elementen die voor de toekomst van de organisatie van buitengewoon groot belang zijn. Het versterken van informatie over de vorderingen van Koers 2020 vanuit de vestigingen en de teams, kan ertoe leiden dat de organisatie meer in control komt op het daadwerkelijk ‘koers maken’.

Ten aanzien van de discussie rondom de sturingsprincipes komt de auditcommissie tot de volgende afrondende bevindingen: binnen Helicon is sprake van een discrepantie tussen de bedoeling van de sturing en de perceptie ervan in de teams. Dit kan op termijn gevolgen hebben voor de mate waarin medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie. Eenheid van leiding en het gevoel erbij te horen is hierbij belangrijk. De teams ervaren de koers en de sturing positiever dan begin 2017 maar nog steeds niet altijd als een gezamenlijk proces. Hoewel tijdens het onderzoek geen verminderde betrokkenheid bij de organisatie is waargenomen, blijft dit op termijn een zorgpunt.

De auditcommissie is echter hoe dan ook van mening dat Helicon met de keuze voor regiehouderschap de juiste weg heeft gekozen. Van belang hierbij is het verbeteren van de effectiviteit van de besturing in de lijn van CvB en directie, team, c.q. de regiehouders. Daarmee kan de implementatiekracht van de strategie in de organisatie beter gevolgd worden en ook worden bijgestuurd. Rode draad hierbij is derhalve de sturing op het regiehouderschap en het sneller afhechten van cruciale beleidskaders om de implementatie van de strategie te bevorderen. De crux zit in het meer zicht houden op het “Hoe” waarbij door afstemming tussen regiehouders en CvB adequaat gestuurd kan worden op de realisatie. In dat kader kan de organisatie tevens nieuwe afwegingen maken ten aanzien van de organisatieonderdelen waar extra ondersteuning geboden dient te worden; taakvolwassenheid van de teams kan hierbij als leidend principe gekozen worden.

Namens de auditcommissie,

Peter IJsenbrant, voorzitter auditcommissie Helicon Opleidingen