



MBO Amersfoort

Samenvatting van de instellingsaudit

5 en 21 november 2018

10 januari 2019

Datum: 29 januari 2019

Instelling

MBO Amersfoort
Daam Fockemalaan 10
Amersfoort

Bezochte afdelingen en teams

School voor Economie en Ondernemen (commercieel en evenementen)
School voor Gezondheidszorg en Welzijn (meerdere opleidingen gezamenlijk)
De Sportacademie (drie opleidingen gezamenlijk)

Auditcommissie

De auditcommissie bestond uit:
Rick Steur, voorzitter
Peer van Summeren, auditor
Niek Lamme, auditor
Eveline Rijnen, secretaris

De audit is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo



Inhoud

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

1. Inleiding

Op 5 en 21 november jl. heeft de instellingsaudit van het Kwaliteitsnetwerk mbo bij MBO Amersfoort plaatsgevonden. MBO Amersfoort is een middelgrote instelling met mbo-opleidingen in de sectoren horeca, toerisme, techniek, gezondheidszorg, welzijn, beveiliging, sport en economie. MBO Amersfoort is hoofdaanbieder in de regio als het gaat om entree- en niveau twee opleidingen (in vergelijking met andere ROC's volgen relatief veel studenten deze opleidingen). MBO Amersfoort bestaat uit twaalf scholen, vierentwintig onderwijsbedrijven en zeven ondersteunende staven en diensten. De instelling heeft vestigingen in Amersfoort en Utrecht en biedt daarnaast enkele mbo-opleidingen aan bij de Meerwaarde in Barneveld. Op 1 oktober 2017 telde MBO Amersfoort 7.755 leerlingen en 781 medewerkers, zijnde 603 fte.

MBO Amersfoort heeft als missie: *MBO Amersfoort biedt jonge mensen een opstap naar een volwaardige rol in de maatschappij. Studenten vinden er een inspirerende en levendige werk- en leeromgeving, waarin zij zich kunnen voorbereiden op hun maatschappelijke rol als vakman, werknemer en verantwoordelijke, zelfbewuste burger. De kleinschaligheid bevordert de betrokkenheid en verbondenheid bij studenten en medewerkers. Vanuit de wortels in het interconfessionele onderwijs staat MBO Amersfoort open voor studenten van alle levens- en geloofsovertuigingen. Daarbij hechten bestuur en medewerkers aan waarden als respect, persoonlijke aandacht en geborgenheid.*

De instelling hanteert daarnaast de volgende merkwaarden: Toegankelijk, Ondernemend en Vakkundig (TOV).

MBO Amersfoort is in beginsel decentraal georganiseerd. Een directeur is verantwoordelijk voor één of meer scholen; de scholen bestaan uit onderwijsteams met elk minimaal één meewerkend teamleider. Deze organisatiestructuur is bedoeld om de organisatie overzichtelijk en de managementlaag klein te houden. Dat sluit aan bij de visie dat het onderwijs leidend is.

Conclusies vorige instellingsaudit (september 2013)

De conclusie van de auditcommissie was dat MBO Amersfoort kenmerken had van zowel kwaliteitsprofiel 1 ('pre-fase gericht op activiteiten') als kwaliteitsprofiel 2 ('een systeem van kwaliteitszorg in ontwikkeling'). De verzelfstandigde status van MBO Amersfoort bleek veel energie en ontwikkeldrang bij betrokkenen vrij te maken. Met een duidelijke nadruk op de aangehaalde positieve aspecten, plaatste de auditcommissie ook enkele relativerende en onderling gerelateerde kanttekeningen bij het verandertraject. Een eerste opmerking betrof de onduidelijkheid rondom de eventuele onderlinge afhankelijkheden tussen onderwerpen en organisatieonderdelen en welke risico's de organisatie hier mogelijk meeliep. Een tweede opmerking betrof de mate waarin en het moment waarop de verschillende lagen in de organisatie bij de ontwikkeling werden betrokken. De auditcommissie constateerde dat de herinrichting vooral van boven naar beneden plaatsvond. Het zwaartepunt lag vooralsnog bij de top en het middenmanagement (inclusief het management van de ondersteuning). De auditcommissie wees op het risico dat er onvoldoende aandacht was voor de professional als drager van de kwaliteitscultuur, terwijl de leiding wel propageerde dat de docent aan zet was. De derde opmerking betrof de vraag hoe lang de instelling bleef ontwerpen alvorens over te gaan tot implementatie. De instelling zou er ook voor kunnen kiezen eerder tot implementatie van (deel)onderwerpen over te gaan en in de praktijk te ervaren wat wel of niet werkt en welke aanvullende ontwerpen dan nog nodig bleken.

Op weg naar het geambieerde kwaliteitsprofiel 3 ('een integraal kwaliteitssysteem') constateerde de auditcommissie een aantal sterke- en ontwikkelpunten voor MBO Amersfoort. Een duidelijk sterk punt betrof het samenspel tussen de verschillende stafhoofden. De bij de stafhoofden geconstateerde mate van integraliteit was bij de clustermanagers en de medewerkers van de

stafdiensten niet zichtbaar. Daarnaast was er nog geen sprake van een verbinding tussen Planning & Control en Kwaliteitszorg. Het College van Bestuur wilde destijds inzetten op de ontwikkeling van een kwaliteitscultuur en zag daarmee af van de inrichting van een zware systematiek. Bij de opleidingen uit de audittrails waren signalen/aspecten merkbaar van een kwaliteitscultuur in ontwikkeling.

Inmiddels is MBO Amersfoort in een volgende fase van ontwikkeling gekomen, waarbij men vanuit de bereikte kracht en positie binnen de scholen en teams meer innovatief vermogen wil mobiliseren om tot een goede onderwijskwaliteit te komen met regionale uitstraling. Dit is in lijn met de auditconclusies uit 2013 en daarom zijn de onderstaande onderzoeksvragen geformuleerd.

Onderzoeksvraag

De centrale vraag voor deze instellingsaudit is: 'Hoe kunnen we binnen MBO Amersfoort onze werkwijzen verder ontwikkelen, zodat interne processen leiden tot de gewenste verhoging van onze onderwijskwaliteit?' (*met processen zijn hier sturing en leiding, alsook de ondersteuning vanuit de staf bedoeld. Het gaat om de samenwerking tussen de diverse onderdelen van de organisatie*). MBO Amersfoort heeft aangegeven daarnaast aandacht te willen voor de volgende deelvragen:

1. Hoe landt visie en beleid in de werkwijze van de clusters/scholen en welk commitment blijkt daaruit?
2. Hoe wordt de interne communicatie kwalitatief door betrokkenen ervaren (zowel in samenspel lijn-staf (horizontaal) als in de diepte van de teams (verticaal))?
3. Hoe verhoudt het beeld van de stand van zaken zich tot de nieuw beschreven besturingsfilosofie/beleidscyclus en wat is nodig om deze filosofie c.q. cyclus productief in te zetten?

Audit en rapportage

De audit vond plaats op 5 en 21 november 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 organisatie¹. Naast een eerste dialoogsessie op centraal niveau zijn drie audittrails (ook in de vorm van een dialoogsessie) uitgevoerd bij de School voor Economie en Ondernemen, de School voor Gezondheidszorg en Welzijn en de Sportacademie. Tevens heeft een dialoogsessie plaatsgevonden met een vertegenwoordiging van beleidsmedewerkers/leidinggevenden vanuit ondersteunende diensten en een aantal schooldirecteuren. 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 sterke punten en ontwikkelpunten benoemd. Tijdens de feedbacksessie op 10 januari 2019 heeft de auditcommissie haar voorlopige bevindingen mondeling toegelicht en besproken met MBO Amersfoort. 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 29 januari 2019. De reactie van MBO Amersfoort is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage.

¹ Meer informatie kan ingewonnen worden bij de stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

2. Samenvatting

MBO Amersfoort is in 2013 vanuit het opsplitsen van Amarantis ontstaan en bestaat dus relatief kort als zelfstandige MBO-instelling. Voor Amarantis maakte het mbo in Amersfoort onderdeel uit van ROC ASA. De verzelfstandiging heeft gemaakt dat de instelling de eerste jaren heel veel energie heeft geïnvesteerd in het op orde krijgen van de eigen organisatie, het borgen van de basiskwaliteit van het onderwijs en daarbij horende werkprocessen. Ook moest men een eigen profiel ontwikkelen. In deze eerste jaren is sterk centraal gestuurd en dit was naar oordeel van de betrokkenen ook nodig om de organisatie goed op de rit te krijgen.

En met succes. Het MBOA, zoals het intern wel genoemd wordt, is kleinschalig georganiseerd in scholen en opleidingsteams; dit levert een setting op waarbinnen studenten zich gezien voelen en over het algemeen tevreden zijn over het aangeboden onderwijs. Verder ontwikkelt de inzet van de instelling op "Onderwijs-in-bedrijf" zich voorspoedig; er ontstaan steeds meer hybride leersituaties die ook bijdragen aan het 'gezicht' van de instelling. Bij veel BOL-opleidingen is het al mogelijk om naast het reguliere onderwijs en de reguliere stage te leren in onderwijssituaties waarin praktische opdrachten of werksituaties met begeleiding vanuit de instelling als 'derde poot' inhoud krijgen (hybride leren). Dit kan inhoud krijgen via een in het oog springende voorziening zoals leerhotel Het Klooster maar ook heel kleinschalig in de zorg met een aantal leerwerkplekken in meerdere zorginstellingen. De betrokkenheid van docenten bij de ontwikkeling van de studenten is groot; de auditcommissie heeft bij de bezochte opleidingsteams veel enthousiasme en nieuwe initiatieven ontmoet. Al met al is MBO Amersfoort fors gegroeid naar nu zo'n 7700 studenten (waren er zo'n 5000 in 2013).

Naar het oordeel van het College van Bestuur (CvB) zit de instelling nu in een volgende fase van ontwikkeling, waarbij er meer ruimte is voor decentrale ontwikkelingen. In de teams en scholen mogen de strategische prioriteiten van de instelling vorm krijgen. Het betreft een ontwikkeling in de richting van meer maatwerk voor studenten en betekenisvol opleiden (met een rol voor Onderwijs-in-bedrijf en ook oog voor het belang van goed burgerschap). Daarbij wil men uitgaan van de kracht van teams met taakvolwassen professionals, die de beste resultaten willen halen en ervoor zorgen dat MBO Amersfoort in de regio marktleider blijft. Hiermee geeft men ook invulling aan een conclusie vanuit de vorige audit waarin deze ruimte is bepleit. Bij het tot stand komen van het nieuwe strategisch plan is de bredere organisatie betrokken geweest. Wel is men nog zoekende naar de juiste invulling van de besturing in deze nieuwe fase, getuige de vragen die in het kader van deze instellingsaudit aan de auditcommissie zijn gesteld.

Het MBO Amersfoort werkt met een driehoofdig CvB met daaronder zeven directeuren voor (clusters van) de scholen en de Onderwijs-in-bedrijf poot (georganiseerd in meerdere BV's met elk een operationeel manager [6]). Binnen de scholen werken 25 teamleiders ('meewerkend voorman'). Verder heeft de instelling zeven managers voor de stafdiensten met een eigen managers-overleg.

Er is geen geïntegreerde overlegstructuur waarin alle directeuren met het CvB tot afstemming en besluitvorming komen. Het beleid wordt voorbereid in commissies (voor Onderwijs en kwaliteit, Personeel, Bedrijfsvoering en markt) waarin een lid CvB, een aantal directeuren en specifieke stafleden zitten. De voorstellen van deze commissies gaan voor besluitvorming naar het CvB, waarna implementatie of uitvoering aan de staf en/of directeuren is. Voor themabijeenkomsten komen CvB, directeuren en managers van de staf een paar keer per jaar bij elkaar (CDM); verder voeren de CvB-leden bilateraal overleg met de directeuren en overleggen de directeuren afzonderlijk via het directieteam, met een tactisch-operationele verantwoordelijkheid (DT).

Het directeurenteam vormt naar eigen zeggen nog geen eenheid en lijkt een zekere afstand tot het CvB te bewaren. Enerzijds is dit begrijpelijk om scherper in positie te komen en regie te kunnen voeren op het decentraal invulling geven aan de strategische prioriteiten (dit wordt breder herkend

binnen de organisatie). Anderzijds oogt het als een oneigenlijke manier om bewegingsruimte te houden en te voorkomen dat het CvB in de “oude operationele stand” blijft staan. De directeuren hebben een activiteitenplan geschreven. In de tweede versie van dit DT-plan zijn de strategische prioriteiten gekoppeld aan eigen voornemens voor 2019 en voorzien van een verzoek voor de begroting.

Het beeld van de samenhang met de laag van de teams loopt per school sterk uiteen. Soms lijken teams niet altijd de ruimte te krijgen als directeuren veel bij zich houden. Dit is mogelijk ingegeven door het managementcontract dat (alleen) op directieniveau is afgesloten. In andere contexten lijken teams juist sterk hun eigen gang te gaan, soms zelfs ondanks de directie. Hierbij kan de lokale gebouwsituatie en/of de subcultuur mede een rol spelen. Er is geen sprake van een geïntegreerde structuur met een consistente afbakening van de professionele ruimte over de breedte van de instelling voor alle niveaus van CvB tot en met teams en op dit moment is niet gegarandeerd dat de diverse niveaus inhoudelijk goed op elkaar aansluiten qua beleid en ambitie ('alignment').

CvB en DT hebben nog geen gedeeld beeld over de aansturing van de organisatie. De besturingsfilosofie die in ontwikkeling is, legt de nadruk op de instrumentele kant van aansturing en control (via PDCA), maar geeft nog geen visie op de professionaliteit van medewerkers in de teams en scholen en wat men daarvan verwacht. In de stukken die de auditcommissie heeft gelezen overheerst 'managementtaal' en dat is niet de taal waarmee de verbinding met de werkwereld in de teams automatisch gemaakt wordt.

Wel zijn er structuren via expertgroepen of kenniskringen om over de teams en scholen heen kennis en ervaringen uit te wisselen en zo van elkaar te profiteren. Dit versterkt de samenhang binnen de instelling op een inhoudelijke manier. Voorbeelden: examens, bpv, begeleiding (SLB), burgerschap, verzuim. Hetzelfde gebeurt bij projecten, zoals bijvoorbeeld bij het onderwijsjaarplan (om de logistiek rondom onderwijs flexibeler en professioneler te organiseren). Naar het oordeel van de staf zijn er wel meer terreinen waar deze kennisuitwisseling plaats kan vinden.

De staf wil door middel van 'service level agreements' (SLA's) professioneel werken voor de scholen en het CvB. De zeven managers van de staf zijn zich bewust dat de adviesfunctie van de stafmedewerkers mee moet groeien met de omslag die de organisatie nu maakt richting meer decentraal werken. Tegelijk wijst men op de spanning dat de strakke regierol die directeuren hierbij nogal eens willen vervullen, remmend werkt op hun ondersteuningsmogelijkheden.

De ruimte voor teams groeit en wordt door de teamleden ook ervaren. Op dit moment bestaat echter niet in alle teams de ruimte, mentaal en in tijd, om vanuit de visie van de instelling, school en team samenhangende eigen ambities te formuleren voor het verder ontwikkelen van het onderwijs. De formats voor de teamplannen en het managementcontract voor de directeur verleiden tot aandacht voor facetten en onderdelen. Dit wil niet zeggen dat er niets gebeurt, maar het waarom van initiatieven past niet altijd in een groter verhaal (met uitzondering mogelijk van de veranderingen in het werkveld). Dit heeft het risico in zich dat er ad hoc wordt gereageerd op ontwikkelingen in plaats van dat deze beleidsrijk met de eigen visie en ambities verbonden worden (voorbeelden: invoering HKS en keuzedelen). Wel heeft de auditcommissie een aantal goede aanzetten voor meer samenhang aangetroffen in de betrokkenheid van teamleiders bij een clusterplan of het managementcontract van de directeur. Ook is de eerste versie van het inhoudelijke jaarverslag van DHTA een goed voorbeeld om de PDCA binnen de school rond te maken en cyclisch te leren werken.

Het bezochte team Commercieel en Evenementen is recent gevormd en ervaart veel ruimte om het werk naar eigen inzicht in te richten. Men ervaart ruimte voor ondernemen en initiatief en haalt hierbij nadrukkelijk de kernwaarden aan (TOV). Het team kent een forse groei en heeft gedragen door het team Koppelt gevormd, het Onderwijs-in-bedrijf passend bij hun opleidingsprofielen. Wel valt op dat de leiding er nog niet lang zit (teamleiders kort en de directeur trad net aan). De gesproken studenten zijn tevreden over het vakmanschap van hun leraren en de relatie die zij met

hen hebben: open en toegankelijk. Ze zijn kritisch op de geboden 'kleine kwaliteit': veel lesuitval, communicatie en administratieve zaken niet op orde, ontbreken examenplan, TTO belofte niet waargemaakt, keuzes blijken verplicht, afgezien van aantal projecten weinig afwisseling in de lessen. De teams van Gezondheidszorg en Welzijn opereren in nauwe samenwerking met elkaar en hebben de werkverdeling voor de diverse opleidingen op clusterniveau gemaakt. De vijf teamleiders werken met de directeur vanuit een geïntegreerde aanpak, waarin de diverse opleidingsroutes zijn uitgekend met gemeenschappelijke basisjaren. Werkteams en bureaus werken met gerichte opdrachten, bijvoorbeeld het uitwerken van een opleiding of de coördinatie van examens of BPV. De leraren leggen hierbij een directe relatie met het managementcontract en het strategisch plan. Ook is er veel geïnvesteerd om het hybride leren (o.a. Onderwijs-in-bedrijf) vorm te geven in nauwe samenwerking met zorginstellingen. Bij de instellingen zijn kleinschalige begeleide leerwerksituaties ontstaan. Studenten kunnen zelfs hun opleiding geheel vanuit deze leerwerksituaties starten, waarbij ze niet meer op school komen voor theorielessen. De gesproken leraren ervaren wel een hoge werkdruk en zouden meer ruimte voor het voorbereiden van innovaties op prijs stellen. De gesproken studenten zijn over het algemeen tevreden over het geboden onderwijs (vakmatig, qua afwisseling, kleine kwaliteit) en voelen zich serieus genomen door hun leraren (o.a. via de studentenraad, periodieke evaluaties, de SLB-gesprekken).

Het team van Sport en bewegen functioneert heel autonoom. De basiskwaliteit van de opleidingen is op orde en daardoor krijgt het team veel ruimte en vertrouwen, ook om te experimenteren. Er is sprake van een sterke cohesie binnen het team en er is veel aandacht voor de student.

Het team heeft voor elk leerjaar en elk niveau een passende vorm van hybride leren ontwikkeld. Zo geven de eerstejaars studenten wekelijks les op de basisscholen in de regio, de ouderejaars studenten geven de eerstejaars studenten les en er is een samenwerking met de Fit Academie. Voor de niveau 2 studenten wordt hybride leren op een projectmatige manier ingezet. De studenten voelen zich gezien en gehoord. Ze zijn over het algemeen tevreden maar noemen nog wel aandachtspunten; het rooster, de informatievoorziening en een goede balans qua werkdruk tijdens de sprintopleiding.

MBO Amersfoort is in meerdere opzichten 'in control'. Dit betreft o.a. financiën en de recente ontwikkeling om via negen kritische prestatie-indicatoren op instellings- en opleidingsniveau de kwaliteit van de opleidingen te volgen. Overigens wil men hier nog normen bij ontwikkelen. Wat opvalt, is dat op een aantal vergelijkbare indicatoren MBO Amersfoort haar ambitieniveau nog niet waarmaakt (scores op of onder het gemiddelde). MBO Amersfoort is daar overigens wel transparant over. Verder wordt via het team Compliance en Audit de onderwijskwaliteit van opleidingen, zoals opgenomen in het auditplan, nauwgezet gemonitord. Ook heeft het team recent een samenvattend overzicht gemaakt (de rode draad), waarin de sterkten en risico's goed zijn gepresenteerd (voorbeelden: inpassing Onderwijs-in-bedrijf in het curriculum of leertijd en lesuitval of scherpere doelen stellen om beter te kunnen evalueren). Diezelfde zorgvuldigheid en grondigheid geldt ook voor de managementreview die ter voorbereiding op de instellingsaudit is aangeboden (vanuit het team Onderwijs en ontwikkeling). De ontwikkeling van HRM blijft beleidsmatig wat achter door personele wisselingen en de aandacht die nodig is voor het inregelen van nieuwe werkprocessen (o.a. nieuw personeels- en salarisadministratiesysteem). Toch zijn er ook voor HRM diverse systemen operationeel: de gesprekkencyclus (RenO), ziekteverzuimbeleid, professionalisering via de TOV-academie, ondersteuning door personeelsadviseurs. Verder geven gesprekspartners aan dat bij het invoeren van nieuwe systemen niet altijd goed is ingeschat wat de impact is voor het dagelijks werk van mensen (voorbeeld: Eduarte). Het voornemen om daarvoor in het vervolg met impactanalyses te gaan werken, alvorens tot invoering over te gaan, kan dit gaan ondervangen.

Beantwoording onderzoeksvragen

Tegen de achtergrond van de bovenstaande samenvatting komt de auditcommissie tot de volgende beantwoording van de onderzoeksvragen.

Hoofdvraag

Hoe kunnen we binnen MBO Amersfoort onze werkwijzen verder ontwikkelen, zodat interne processen leiden tot de gewenste verhoging van onze onderwijskwaliteit? Met processen zijn hier sturing en leiding, alsook de ondersteuning vanuit de staf bedoeld. Het gaat om de samenwerking tussen de diverse onderdelen van de organisatie.

Om de verticale samenhang van de organisatie en tegelijk de decentrale dynamiek te versterken, denkt de auditcommissie dat de instelling gericht moet werken aan de cohesie tussen de lagen ('alignment') en het lager beleggen van de resultaatverantwoordelijkheid.

Afhankelijk van de lokale context kan men bepalen waar het natuurlijke zwaartepunt voor werk en aansturing ligt (school of team). Hieruit vloeit voort met wie resultaatverantwoordelijke afspraken gemaakt kunnen worden. Het idee dat dit alleen met de directeuren zou moeten verdienen daarom heroverweging: verantwoordelijkheden kunnen expliciet lager in de organisatie belegd worden. Hierbij is meer cohesie en alignment tussen CvB en DT cruciaal; dit kan gestimuleerd worden met een meer gemeenschappelijke overlegstructuur op centraal niveau.

Geef de teams de ruimte om eigen ambities te formuleren, zowel voor de basiskwaliteit (met de negen KPI's als richtsnoer) als om hun visie tot leven te brengen, mogelijk in een teamplan voor meerdere jaren. In de teams huist veel kracht en energie. Begeleid de teams waar nodig, want het is niet vanzelfsprekend dat teams dit direct goed kunnen. Vraag hen tegelijk om hun ambities te verbinden met de strategische koers van MBO Amersfoort. Maak daarbij de onderwijskundige visie van MBO Amersfoort tastbaarder zonder dat dit een voorschrift wordt (bijvoorbeeld met richtinggevende uitspraken), zodat teams zich ermee kunnen identificeren en aan een vertaalslag naar de eigen opleidingen kunnen werken.

Geef ook de staf meer professionele ruimte om zich als ondersteunende diensten te ontwikkelen; uiteraard binnen kaders. Zij moeten dicht bij de teams kunnen functioneren, ook als nog niet alles helder is qua vraag of behoefte. Het betreft hier met name de adviesfunctie. Dit geldt zeker voor de monitoring om het realiseren van de ambities vanuit het teamperspectief goed te kunnen volgen en de rol die de kwaliteitszorgmedewerker per school daarbij kan spelen (in afstemming op de ondersteunende diensten).

Kortom op alle niveaus is het belangrijk om meer vanuit verbinding en het belang van het geheel te werken, met oog voor de eigen dynamiek die op elk niveau speelt. Een professionele dialoog tussen de niveaus, waarbij men de diepte durft te zoeken, kan hierbij een belangrijke functie vervullen.

Deelvraag 1

Hoe landen visie en beleid in de werkwijze in de clusters/scholen en welk commitment blijkt daaruit?

Er is binnen de scholen en teams een grote betrokkenheid bij de studenten en het eigen onderwijs; betrokkenheid bij het beleid van MBO Amersfoort als geheel is echter niet vanzelfsprekend. De verbinding met de strategische koers van de instelling werd door de bezochte teams slechts één keer (van de drie) op natuurlijke wijze gelegd. Directeuren vervullen niet altijd de rol van katalysator om centraal en decentraal goed met elkaar te verbinden en de energie van de teams goed te richten. De laag van de directeuren lijkt soms ook als buffer te functioneren tussen centraal en decentraal waardoor 'alignment' bemoeilijkt wordt. Verder is de operationele oriëntatie in de teams en soms ook op andere niveaus sterk en lijken reflectie en analyse niet altijd verankerd.

Deelvraag 2

Hoe wordt de interne communicatie kwalitatief door betrokkenen ervaren (zowel in samenspel lijn-staf [horizontaal] als in de diepte van de teams [verticaal])?

De lijnen binnen de teams zijn kort en hetzelfde geldt voor de lijn van de teamleiders naar hun directeur. De communicatie tussen teams en Onderwijs-in-Bedrijf vraagt op een aantal plekken aandacht. Het samenspel tussen staf en teams lijkt soms stroef te verlopen omdat de directeuren hier nadrukkelijk regie op willen voeren in plaats van teams hier zelf regie te geven. Verder is het niet voor alle teams vanzelfsprekend om vanuit conceptueel perspectief naar de eigen opleiding(en) te kijken en de verbinding te zoeken met de koers van de instelling. De afstand tot centrale mogelijkheden, bijvoorbeeld binnen de TOV-academie, is groot. De dagelijkse werksituatie is sterk bepalend en de relevantie of meerwaarde van wat van centraal komt niet altijd duidelijk, waardoor veel mensen weinig aandacht besteden aan communicatie van centraal.

Deelvraag 3

Hoe verhoudt het beeld van de stand van zaken zich tot de nieuw beschreven besturingsfilosofie en beleidscyclus en wat is er nodig om deze filosofie c.q. cyclus productief in te zetten?

De concept-besturingsfilosofie weerspiegelt de door het CvB nagestreefde omslag in de besturing nog niet volledig. Het concept beschrijft vooral op instrumentele wijze de planning en control vanuit een beleidscyclus. Dit is verankerd in de genen van de organisatie: het inregelen met procedures en instrumenten. De systematisering van de beleidscyclus is ingegeven vanuit een evaluatie uit de eerste helft van 2018. De besturing komt veel minder aan de orde. Een visie op de professionaliteit van de teams en wat men met teams wil bereiken kan de besturingsfilosofie aansprekender maken voor de mensen die in de teams werken. Zij zouden dan ook beter zicht kunnen krijgen op hun professionele ruimte en ontwikkelingsgericht denken met een daarbij passende resultaatverantwoordelijkheid (vergelijkbaar met formuleringen uit de strategische koers van 2013). Ook kunnen wederzijdse afhankelijkheden worden benoemd; de beleidscyclus zou functioneel én dienstbaar moeten zijn aan wat er in de teams met het onderwijs aan de studenten moet gebeuren. Tegelijk moet de beleidscyclus natuurlijk ook voor de samenhang met de organisatie als geheel zorgen en de instelling in staat stellen om 'in control' te zijn, zowel op de basiskwaliteit als op de strategische ambities.