

**RONT** Management Consultants

 stichting  
kwaliteitsnetwerk  
mbo

# Rekenshap, vertrouwen en verantwoording

*Rijker verantwoordens voor goed onderwijs*

Joost Vos  
3 oktober 2024

Doen wat werkt



1

## Rekenshap, vertrouwen en verantwoording

Rijker verantwoordens voor goed onderwijs

- Waarom rijker verantwoordens
- Het perspectief van de politiek en de onderwijsinspectie
- Het perspectief van de student en de school
- Voorbeelden uit de onderwijspraktijk

Doen!  
In een korte opdracht aan de slag met rijker verantwoordens

**RONT** Management Consultants

2

1

Rijker verantwoord is niet minder werk...



RONT Management Consultants

3

## Waarom Rijker Verantwoorden

- ✓ Bestaande verantwoording gaat niet over de rijkdom van de praktijk
- ✓ Verantwoording sluit niet goed aan bij de trots op het vak
- ✓ Verantwoording levert foute prikkels
- ✓ Prestatie-indicatoren helpen niet bij samenwerken



RONT Management Consultants

4

2

## Rijker verantwoord



Rijker van vorm



Rijker van inhoud



Rijker in de relatie

RONT Management Consultants

5

## Wat kan Rijker Verantwoorden bijdragen?



RONT Management Consultants

6

3



7

A photograph of a wall covered in large-scale black and white portraits of various people, including a man with a large nose and a man with a beard. The portraits are mounted on a wall made of wooden planks. A person in a dark coat is walking past the wall. The overall scene is an urban environment with some debris on the ground.

**JR: CHRONICLES**

JR | TED TALK 2011

Mijn wens: met kunst de wereld binnenstebuiten keren

**RONT** Management Consultants

8



### Organiseren als een beweging

Urgentie  
Gemeenschap  
Activisme

**RONT** Management Consultants

9

### Rijker verantwoord en naar politiek en onderwijsinspectie

**RONT** Management Consultants

10



11

We staan in Nederland voor grote opgaven. Veel mensen hebben zorgen over hun bestaanszekerheid, over kinderarmoede, sociale ongelijkheid en de polarisatie in de samenleving.

**RONT** Management Consultants

12

DE STAAT VAN HET ONDERWIJS – KWALITEIT VAN HET ONDERWIJS

## 1.1 Hoofdlijnen

Leerlingen en studenten hebben recht op onderwijs van goede kwaliteit. Zij moeten onderwijs kunnen volgen op scholen en opleidingen die continu werken aan verbetering. Zij moeten er ook van uit kunnen gaan dat besturen hier actief op sturen en dat de overheid faciliterende kaders stelt en handhaaft.

Zorgen om kwaliteit scholen funderend onderwijs  
In het najaar van 2023 is de inspectie begonnen met het steekproefsgewijs onderzoeken van de kwaliteit van scholen in het funderend onderwijs. De uitkomsten van de eerste onderzoeken – nog beperkt in aantal – geven reden tot zorg. Het lijkt erop dat veel leerlingen niet het onderwijs krijgen dat ze nodig hebben. Iets meer

goed. Vooral in het voortgezet onderwijs (vo), maar ook in het (voortgezet) speciaal onderwijs (v/so) en het basisonderwijs (bo), blijkt dat een deel van de scholen de onderwijskwaliteit niet goed kan bewaken, verbeteren en borgen.


Besturen moeten ambities en doelen formuleren  
Op 1 september 2022 en 2023 zijn besturen gevraagd om hun ambities en doelen voor de komende jaren te formuleren. Dit moet gebeuren op basis van de uitkomsten van de onderzoeken en de verwachtingen van de overheid.

verantwoord. De uitkomsten van onze steekproefsgewijze onderzoeken bij scholen tonen dat betere sturing op kwaliteitsverbetering door besturen hard nodig is.

Steekproefonderzoeken mbo in 2024 van start  
Ook in het mbo vinden steekproefsgewijs onderzoeken plaats bij opleidingen, maar deze zijn pas in 2024 van start gegaan. Bij kwaliteitsonderzoeken naar risico's in het mbo beoordeelden we de afgelopen 2 jaar bij 6 bevestigde en niet-bevestigde mbo-opleidingen de kwaliteit van de examinering als onvoldoende.

Basiskwaliteit in ho  
In het hoger onderwijs (ho) voldoen bijna alle opleidingen aan basiskwaliteit. De werkwijze in het accreditatiestelsel voldoet als het gaat om de onafhankelijkheid, deskundigheid, betrouwbaarheid en validiteit van de oordelen en de accreditaties. Een verbeterpunt is de aansluiting tussen de in het stelsel gehanteerde

**Steekproefonderzoeken mbo in 2024 van start**  
Ook in het mbo vinden steekproefsgewijs onderzoeken plaats bij opleidingen, maar deze zijn pas in 2024 van start gegaan. Bij kwaliteitsonderzoeken naar risico's in het mbo beoordeelden we de afgelopen 2 jaar bij 6 bevestigde en niet-bevestigde mbo-opleidingen de kwaliteit van de examinering als onvoldoende.



**RONT** Management Consultants

13



**RONT** Management Consultants

14



## Acties, bespreken en besluiten in organisaties

**Rijker**  
verantwoordens  
met [regie]

Verantwoording over publiekwerk in een publiek bestuursproces

Nederlandse  
Schied voor  
Openbaar  
Bestuur

### LOGICA VAN ACTIE ONDERNEMEN

Publieke waarde: de opgave, de bedoeling  
centraal

Harmonie, integraal, samen

Oplossingen vinden

Opportunistisch: doen als beste manier  
van denken

### LOGICA VAN BESPREKEN EN BESLUITEN

Publieke waarden: conflicterend, schurend

Conflict, checks and balances  
Verschil weerspiegelen

Problemen benoemen

Rationeel: eerst denken, dan doen

**RONT** Management  
Consultants

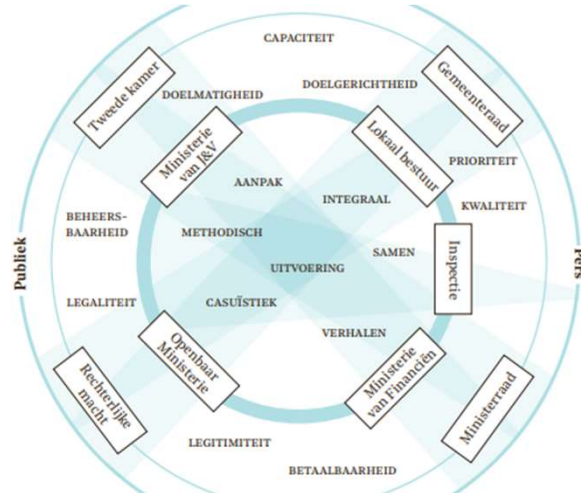
15

## Wie kijkt er over de schouders?

**Rijker**  
verantwoordens  
met [regie]

Verantwoording over publiekwerk in een publiek bestuursproces

Nederlandse  
Schied voor  
Openbaar  
Bestuur



**RONT** Management  
Consultants

16



## Vraag georiënteerd versus aanbodgericht



**Rijker**  
verantwoord,  
met [regie]

Versterking van politiek in  
een publiek-koninklijke context

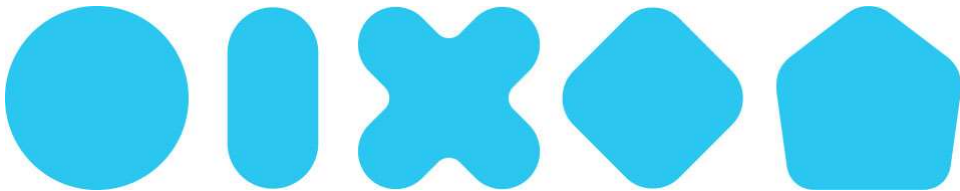
Nederlandse  
Schied voor  
Openbaar  
Bestuur Openbaar  
Bestuur RONT

	VRAAG GEORIËNTEERD	AANBODGERICHT
<b>Redenen</b>	Meebewegen met logica van politiek en bestuur	Vasthouden aan de professionele logica van de politie
	Politieke sensitiviteit, inlevingsvermogen, empathie tonen	Dicht bij jezelf blijven
<b>Risico's</b>	Risico van integriteitsverlies	Disconnectie
	Ontbreken van een schokdemper	Risico dat de ander op de loop gaat met je cijfers

**RONT** Management Consultants

17

## Rijker verantwoord naar studenten en partners



**RONT** Management Consultants

18

## Boodschap op straat



RONT Management Consultants

19

## Zien en Gezien worden

Als professional word de problematiek zichtbaar door jou

Je werk tonen is:

- niet neutraal
- niet vanzelfsprekend
- niet altijd makkelijk

Je werk tonen maakt het werk persoonlijk

RONT Management Consultants

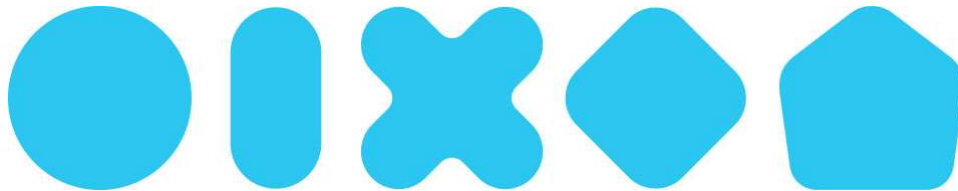
20

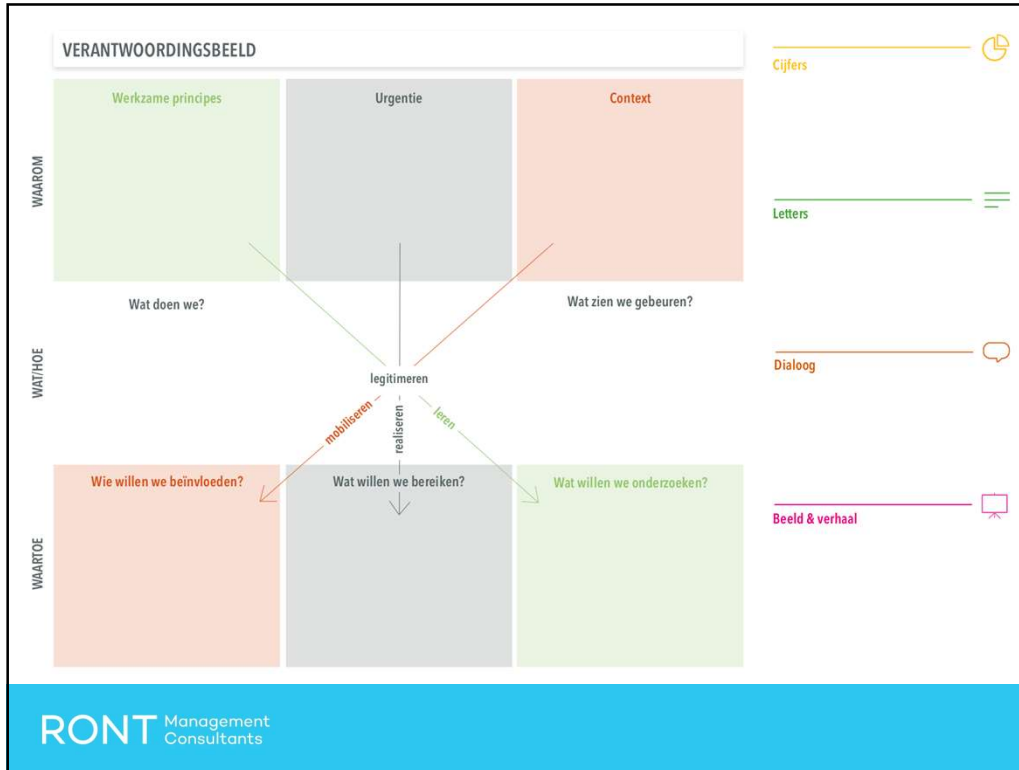
## Drie maal trots

- Trots op prestaties
- Trots op het werk ondanks soms gebrek aan waardering
- Trots op volharding ondanks soms magere oogst

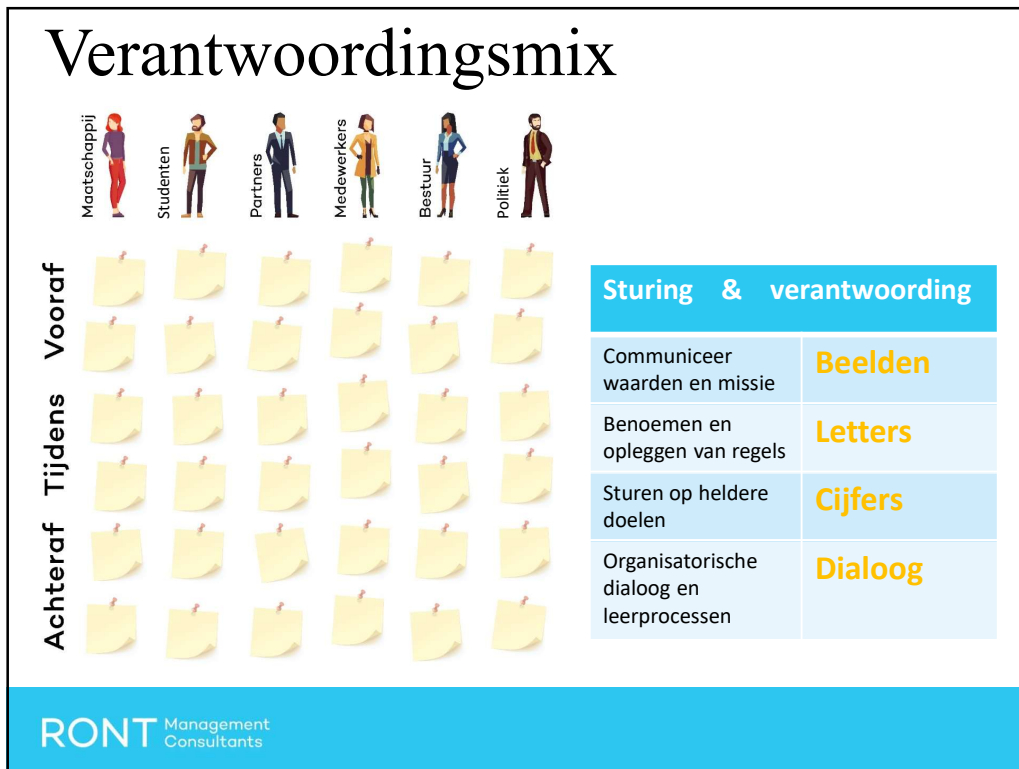


## Rijker verantwoord als methodiek





23

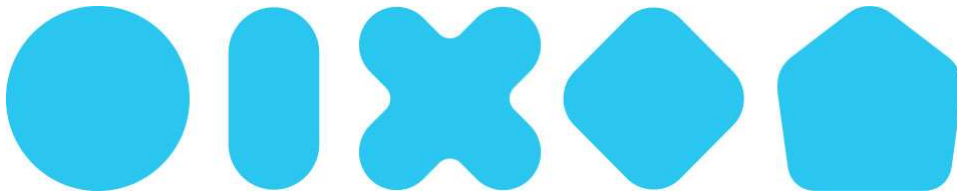


24



Wat laat je zien?

**Rijker verantwoord  
is tonen hoe je je  
verantwoordelijkheid  
neemt**



**RONT** Management  
Consultants

25



**RONT** Management  
Consultants

26

13

## Gemiddelde beoordeling van studenten in 2018

Hieronder vind je wat de studenten uit het studiejaar 2018 vonden van Dit is het resultaat uit de Nationale Studenten Enquête van 2018.

Algemeen Oordeel		Studeren met een beperking en/of ziekte	
Sfeer	8.4	Opvang Instelling Start Studie	6.7
Faciliteiten	7.2	Digitale Toegankelijkheid	8.0
Onderwijsruimten	7.2	Geschiktheid Gebouwen	6.9
Werkplekken	7.0	Aanpassing Onderwijs	7.3
Beschikbaarheid Werkplekken	6.6	Aanpassing Toetsing	6.8
Bibliotheek / Mediatheek	7.6	Begrip Medestudenten	7.5
ICT Faciliteiten	7.4	Speciale Begeleiding	7.3
Digitale Leeromgeving	7.3		
Digitale Bibliotheek / Mediatheek	6.9		

*Let op; bovenstaande beoordelingen zijn de resultaten voortkomend uit de Nationale Studentenenquête van 2018. Heb je zelf nog op- of aanmerkingen over jouw Hogeschool, laat het ons dan weten in de reacties!*

# RONT

Management Consultants

27

Den Haag
Menu

### Onderwijs

Demografische gegevens jong

**Aantal 0 tot 23 jarigen**

14 Buhemen, Meer en Bos: **681**  
Den Haag: **144.532**

**Aantal 0 tot 23 jarigen (procent %)**

14 Buhemen, Meer en Bos: **14,1**  
Den Haag: **26,3**

**Aantal 0 tot 23 jarigen naar leeftijdscategorie**

0-10 jarigen: 58 | 10-15 jarigen: 228 | 15-20 jarigen: 209 | 20-23 jarigen: 337

**Aantal 0 tot 23 jarigen naar geslacht**

2017: 340 (M) / 340 (V) | 2021: 330 (M) / 330 (V)

**Aantal 0 tot 23 jarigen naar achtergrond**

2017: 332 (Ingekleed) / 349 (Westerse achtergrond) | 2021: 330 (Ingekleed) / 330 (Westerse achtergrond)

[Klik hier voor cijfers over onderwijs voor Den Haag](#)

### Onderwijsniveau

**Opleidingsniveau**

14 Buhemen, Meer en Bos: 13% (HBO), 87% (MBO)  
Den Haag: 28% (HBO), 72% (MBO)

### Onderwijsaferstandsonces

**Aantal partners en huishoudersingen met het grootste risico op onderwijsachterstand**

14 Buhemen, Meer en Bos: **10**  
Den Haag: **14.850**

**% Partners en huishoudersingen met het grootste risico op onderwijsachterstand**

14 Buhemen, Meer en Bos: **4%**  
Den Haag: **27%**

### Voortijdig schoolverlaten

**Aantal (inwees) voortijdig schoolverlaten**

2017: 1.000 | 2018: 1.000 | 2019: 1.000 | 2020: 1.000 | 2021: 1.000

**% (inwees) voortijdig schoolverlaten**

2017: 4% | 2018: 4% | 2019: 4% | 2020: 4% | 2021: 4%

# RONT

Management Consultants

28

## ROC Mondriaan

### Baten

€ 191,5 mln rijksbijdragen + € 11,1 mln overige overheidsbijdragen en subsidies + € 2,9 mln college-, cursus-, en zomergelden + € 5,5 mln overige baten + werk van deelden = € 211 mln totaal

**solvabiliteit 2**  
signaleringswaarde Mondriaan < 0,37

0,56

**liquiditeit**  
signaleringswaarde Mondriaan < 0,50

0,72

**rentabiliteit** (o.a. totale baten Mondriaan) baten -3% en 3%

0,5

**huiveringratio**  
signaleringswaarde Mondriaan > 12,35%

9,10%

personeel (FTE)	aantal mbo-studenten	aantal deelnemers / cursisten	huivering m.
OP 1.030	BOL 15.395	educatie 6.400	mbo 137.145
BOBP .208	BBL 4.575	educatie 510	educatie 5.182
subtotaal 1.238	<b>totaal 19.970</b>	vavo 2.633	vavo 2.633
ACBP 779		<b>totaal 144.960</b>	

### Thema's kwaliteitsagenda en kaderbrief

€ 20,7 mln

- Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie** € 5,8 mln
  - vsv omlaag
  - meer herstarters
  - rendement (DR, JR, SR) omhoog
- Gelijke kansen in het onderwijs voor iedereen** € 4,9 mln
  - pedagogisch-didactische vaardigheden verbeteren
  - interne doorstroom en doorstroom hbo omhoog
  - meer excellentie
- Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt in de toekomst** € 4,7 mln
  - meer (technologische) innovatie
  - meer regionale samenwerkingsverbanden
  - aanbod doorstarters uitbreiden: bbl en ilo
- Ondersteunende projecten uitvoering kwaliteitsagenda** € 5,3 mln
  - beheerskosten programmamanagement
  - reservering nieuwe initiatieven innovatie/stimulerend
  - Impuls ICT
  - LLO budget

### Lasten

€ 168,2 mln personeel + € 19,2 mln huisvesting + € 6,4 mln afschrijvingen app'ijne + € 17,2 mln overige lasten = € 211 mln totaal

### Thema's Inzet NPO gelden

€ 1,2 mln loopende in- en doorstroom + € 1,3 mln ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages + € 3,1 mln welzijn studenten en sociale binding met opleiding + € 0,8 mln aanpak jeugdwelkloosheid = € 6,4 mln

## RONT Management Consultants

29

### Infographic 2021 Hogeschool Windesheim

Wie zijn we?

2 campusen

27.507 studenten

4.170 medewerkers

2.651 onderzocht

25

482 / 259 / 49 / 3,3%

#### Onze Strategische Koers 2017-2022

Onze missie

Maatschappelijke opdracht

Ambitie

Onderzoek

De middelen

Totale inkomsten, resultaat en solvabiliteit

Extra geïnvesteerd in kwaliteit van onderwijs

€ 15,2 miljoen

De resultaten

Studenttevredenheid

€ 19,3

### Infographic 2022 Hogeschool Windesheim

Wie zijn we?

2 locaties

27.203 studenten

3.950 medewerkers

2.822 onderzocht

24

€ 21,3

#### Onze Strategische Koers 2017-2022

Onze missie

Maatschappelijke opdracht

Ambitie

Onderzoek

De middelen

Totale inkomsten, resultaat en solvabiliteit

Extra geïnvesteerd in kwaliteit van onderwijs

€ 15,5 miljoen

Studenttevredenheid

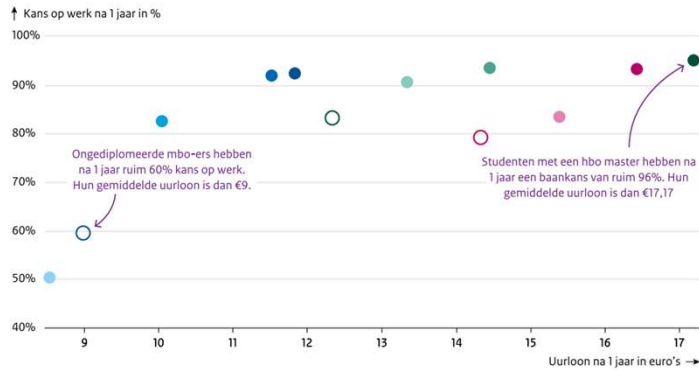
## RONT Management Consultants

30

## Een diploma halen loont

Figuur 2 Baankansen en uurloon naar uitstroomniveau

### Een diploma halen loont



Bron: Inspectie van het Onderwijs, eigen berekeningen op basis van CBS microdata

**RONT** Management Consultants

31

## Diploma voor de toekomst

Met een tablet waakt een zorgmedewerker in een verpleeghuis over de nachtrust van de bewoners. Dagelijkse boodschappen rekenen we steeds vaker af bij de zelfscankassa. Een nieuwe smartphone of sporthorloge bestellen we bij onze favoriete webshop - waar ook ter wereld. Wat heeft dat met ons onderwijs te maken? Ontwikkelingen als globalisering, digitalisering, technologisering en flexibilisering veranderen onze wereld, onze samenleving en onze arbeidsmarkt. Ook van scholen en opleidingen worden daarom veranderingen gevraagd. Leerlingen en studenten willen zekerheid over de waarde van hun diploma en over hun toekomst. Ouders verwachten meer onderwijs op maat voor hun kind. Werkgevers verwachten van gediplomeerden meer vaardigheden dan ze soms van hun opleiding hebben meegekregen. En in het onderwijs zelf zijn er grote zorgen over het tekort aan leraren en schoolleiders.



De Staat van het Onderwijs

2019

**RONT** Management Consultants

32

16



# Hoe ziet het mbo eruit in 2030?

De kwaliteit van het mbo in Nederland is goed. Tegelijkertijd komen er flinke uitdagingen op het mbo af. Hoe ziet het mbo er in 2030 uit? Om die vraag te beantwoorden is door het ministerie van OCW samen met betrokken partners een strategische visie opgesteld. Deze infografiek toont de opbrengst in vier rode diaden. We zijn benieuwd naar uw reactie op dit toekomstbeeld!

## Inspelen op de regionale opgave

Demografische krimp, regionale ontwikkelingen en toegenomen diversiteit in de studentpopulaties maken het steeds belangrijker dat mbo-scholen in hechte allianties met regionale partners werken aan sterk beroeps onderwijs.

## Basisaanbod voor iedereen in de buurt

Om regio's vitaal te houden en het mbo toegankelijk te houden voor iedereen, garandeert de overheid een basisvoorziening mbo in de buurt. Specifieke opleidingen worden meer geconcentreerd georganiseerd.

## Inspelen op de regionale opgave

Regionale ecosystemen

Economische en maatschappelijke vitaliteit

### Beroeps onderwijs

Elk regio heeft een centrum voor beroeps onderwijs en innovatie (CBI). Binnen deze centra nemen onderwijs (vmbo, mbo, hbo), bedrijfsleven, gemeenten en zorg samen integrale verantwoordelijkheid voor de economische en voor de sociale functie van het beroeps onderwijs.

### Hybride leeromgeving met gepersoniseerd onderwijs

Het onderwijs vindt minder in schoolgebouwen plaats en vaker op de werkvloer. In deze hybride leeromgevingen werken onderwijs (vmbo-mbo-ho) en bedrijven nauw samen aan onderwijsinzet, onder meer met behulp van ICT. Studenten volgen een gepersonaliseerde leerweg, afgestemd op de eigen talenten, tempo en niveau.

### Een naadloze beroepsloop die nauw verbonden is met arbeidsmarkt en regio

Belemmeringen op de grenzen tussen vmbo-mbo-hbo zijn opgeruimd. Hierdoor worden gelijke kansen voor alle jongeren bevorderd. Door krachtverbinding slagen de mbo-scholen er in om tot een arbeidsmarktrelevant onderwijsaanbod te komen.

### Regionaal investeringsfonds Beroeps onderwijs

Het Regionaal Investeringsfonds mbo wordt een Regionaal Investeringsfonds Beroeps onderwijs en stimuleert de integrale ontwikkeling van beroeps onderwijs (vmbo-mbo-hbo), aansluitend bij de behoeften van een regio.

### Een integrale overheidsaanpak die regionale oplossingen faciliteert

Regionale samenwerking om maatschappelijke uitdagingen op te lossen, vraagt om een landelijke overheid als partner die eveneens integraal werkt.




Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap




RONT Management Consultants


33



## Mark: "Tijdens mijn MBO tijd heb ik 3 coaches van elkaar gehad, steeds op"



<https://youtu.be/YNNLC3asf4A>



RONT Management Consultants

34

The screenshot shows the top section of the CHE website. On the left, the CHE logo is visible. The main banner features a photograph of a young man with glasses and a woman. The text reads: "DE HOGESCHOOL MET IMPACT VOOR JOU ÉN DE ANDER." To the right, there is a "Direct naar:" section with a list of links: "Voor scholieren", "Voor werkenden", "Voor mbo'ers", "Open Dagen", "Bedrijven & instellingen", and "Onderzoek". Below this, a blue banner announces "Open Dag zaterdag 9 november 2024" with the subtext "Kom erachter welke studie bij jou past!" and a "Meld je aan →" button. The footer of the banner includes the RONT Management Consultants logo.

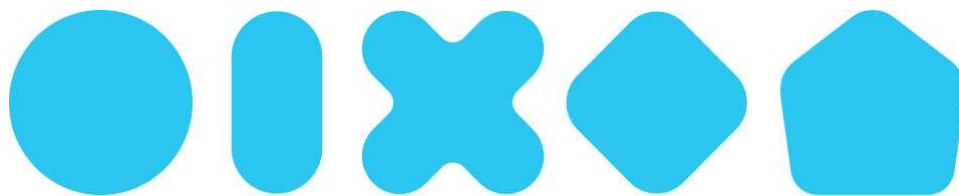
35

The screenshot shows the top section of the hogeschool Windesheim website. The logo "hogeschool Windesheim Dichter bij jou" is on the left. The navigation menu includes "Opleidingen", "Studiekeuze", "Onderzoek", "Bedrijven & Organisaties", "Over Windesheim", and "Zoeken". The main banner features a photograph of a young girl working on a science project. The text reads: "5 & 6 okt Weekend van de Wetenschap" with "Zwolle" and "Gratis" below it. Below the banner, there is a breadcrumb trail: "Home / Agenda / Weekend van de Wetenschap". A paragraph of text follows: "Wil je ontdekken wat wetenschap en technologie allemaal te bieden hebben? Kom dan naar het Weekend van de Wetenschap! Tijdens dit weekend kun je door heel Nederland een kijkje nemen achter de schermen van wetenschap en technologie." The footer of the banner includes the RONT Management Consultants logo.

36

## Aan de slag

- Hoe zou jij willen verantwoorden?
- Waarom?
- Aan wie?
- Maak eens een schets...



**RONT** Management  
Consultants

37

## Nog vragen?

**Neem dan gerust contact op**

**Joost Vos**

Email: [vos@rontmc.nl](mailto:vos@rontmc.nl)

Telefoon: 06-51591894



**RONT** Management  
Consultants

38

19