



Yuverta

Rapport van de instellingsdialoog

Voorjaar 2025

Datum: 9 mei 2025

Instelling

Yuverta
Scheepsboulevard 1
5706 KZ Helmond

Dialoogteam

Het dialoogteam bestaat uit:
Peter IJsenbrant, voorzitter
Désirée Majoor, bestuurder aangesloten instelling en lid dialoogteam
Dirk Wijma, secretaris

Het onderzoek is uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de Stichting Kwaliteitsnetwerk mbo.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
Algemeen.....	4
Bevindingen inspectie	5
Onderzoeksvraag.....	5
Proces instellingsdialoog en rapportage	6
2. Samenvatting en antwoorden op de onderzoeksvragen	7
3. Bevindingen per vermogen.....	10
3.1 Schets van het onderwijs	10
3.2 Bevindingen adaptief vermogen.....	12
3.3 Bevindingen organiserend vermogen.....	13
3.4 Bevindingen professioneel vermogen	16
3.5 Bevindingen realisatievermogen	18
4. Bestuurlijke reactie / Ontwikkelagenda	20
Bijlage I Programma instellingsdialoog.....	23

1. Inleiding

Algemeen

Kengetallen

Yuverta is een AOC dat zowel vmbo- als mbo-opleidingen aanbiedt. De instelling is in 2020 ontstaan uit een fusie van een drietal AOC's in het midden/zuiden van Nederland: Helicon, Wellant en Citaverde. Het onderwijs wordt verzorgd op 52 locaties, die alle een sterke binding hebben met hun eigen regio.



Yuverta verzorgt voor ruim 13.000 leerlingen onderwijs op het vmbo en voor 8.800 studenten onderwijs op het mbo. Naast de reguliere opleidingen verzorgt Yuverta ook cursussen en trainingen in het kader van LLO voor zo'n 7.000 cursisten. Bij Yuverta werken ongeveer 3.000 medewerkers, die samen verantwoordelijk zijn voor het blauwgroene onderwijs van de instelling.

Organisatie

Yuverta heeft een organisatiestructuur waarbij het onderwijs is verdeeld in zeven regio's, aangestuurd door een regiodirecteur. Per regio is een managementteam verantwoordelijk voor de realisatie van het onderwijs, bestaande uit schoolleiders voor het vmbo en opleidingsmanagers voor het mbo. Daarnaast zijn verschillende ondersteunende diensten ingericht.

Missie en Visie

De missie heeft Yuverta in hun koersdocument als volgt omschreven:

- Medewerkers werken aan een gezonde en leefbare toekomst door uit te blinken in blauwgroen onderwijs;
- Wij bieden uniek, persoonlijk, kleinschalig onderwijs, nu en in de toekomst.

Onze missie omvat twee hoofddambities:

- We zijn in 2025 (landelijk) erkend als kwaliteitsinstituut in onderwijs voor vmbo, mbo en llo;
- We dragen actief bij aan een duurzame wereld en aan het realiseren van de Sustainable Development Goals, zoals opgesteld door de VN.

De kernwaarden van Yuverta hierbij zijn: Duurzaam, Innovatief, Betrokken en Ondernemend.

Om deze ambities waar te maken heeft Yuverta een vijftal strategische lijnen ontwikkeld op de vier thema's: Kwaliteit, Duurzaamheid, Leerling, Student, Cursist, Regio en Medewerkers.

Bevindingen inspectie

In het voorjaar van 2024 heeft de Inspectie van het onderwijs Yuverta bezocht in het kader van het vierjaarlijks onderzoek. De inspectie heeft hierover onder andere het volgende geschreven:

Het bestuur van Yuverta is erin geslaagd om de nieuwe uit de fusie voortkomende instelling een profiel te geven en beleid te formuleren op diverse onderwerpen dat we op de door ons bezochte locaties terugzagen. De teams herkennen het beleid en operationaliseren dit aan de hand van de daarvoor opgestelde formats. Op die manier kunnen de teams het beleid op maat toepassen in hun opleiding, passend bij de doelgroep en de regionale of andersoortige context.

Yuverta heeft een organisatiestructuur ingericht die bijdraagt aan de verbinding tussen de teams van de diverse locaties. Hoewel Yuverta veel locaties heeft die over een groot deel van het land verspreid gevestigd zijn, ervaren teams en medewerkers nabijheid van hun collega's uit de diverse windstreken en de toegankelijkheid van de centrale diensten en de (regionale) directies. De cultuur die bij moet dragen aan het samen ontwikkelen en het laten ontstaan van een kennisdelende organisatie is herkenbaar op diverse plekken binnen de instelling. Er is blijvend aandacht voor de - positieve - doorontwikkeling ervan.

Hoewel de opzet van het stelsel van kwaliteitszorg helder is belegd, stellen we vast dat bij sommige teams het stelsel nog ruimte biedt om beter benut te worden. Met name de transfer van opgehaalde – al dan niet (zelf)evaluatieve – informatie, naar aanpassing van het beleid of naar concrete verbeteracties, wordt op sommige plekken onvoldoende benut. De directies en het bestuur hebben dit in beeld en zijn bezig om situationeel te interveniëren, bijvoorbeeld door gerichte ondersteuning vanuit de centrale organisatie of door middel van interventies op het gebied van personeelsbeleid.

Onderzoeksvraag

Na ruim drie jaar 'staat' zowel de richting ("waar willen we naar toe als Yuverta" en de besturingsfilosofie), als de inrichting (de daarbij behorende inrichting van de organisatie). Het komt nu aan op de verrichting (de implementatie binnen de scholen). Na drie jaar zijn er nog duidelijk merkbare cultuurverschillen, waardoor in de praktijk Yuverta nog niet altijd wordt ervaren als één onderwijsinstelling. Tijdens het intakegesprek werd aangegeven dat de echte fusie nog moet beginnen. Op papier klopt het maar het moet nog in het hart en hoofd van de medewerkers groeien. Het kwaliteitszorgsysteem van Yuverta staat en is bij de teams en medewerkers goed bekend.

Yuverta is naar de mening van de inspectie op de goede weg, maar er moet nog een volgende stap gemaakt worden om de kwaliteitscultuur verder vorm te geven. Het laatste MTO laat zien dat de medewerkers nu meer tevreden zijn dan bij een vorig MTO. Ook dit geeft volgens Yuverta aan dat er al een positieve ontwikkeling merkbaar is.

Yuverta heeft een structuur waarbij regiodirecteuren leidinggeven aan managementteams met schoolleiders (vmbo) en opleidingsmanagers (mbo) op de scholen. Om de volgende stap te maken ziet Yuverta een belangrijke rol weggelegd voor de managers binnen de scholen (schoolleiders en opleidingsmanagers). Zij zijn de schakel die de verbinding kunnen leggen tussen de kleinschalige omgeving van de onderwijsteams en het grootschalige Yuverta, waarbij de massa van de grootschalige organisatie benut moet worden om de kleinschaligheid te behouden. Hun (onderwijskundige) leiderschap wordt hierbij van groot belang geacht, wetende dat de ontwikkelingsfasen van de teams verschillen en ook niet stabiel zijn. De focus van de instellingsdialoog is dan ook gericht op deze laag van de organisatie. De vraag werd gesteld hoe Yuverta de managers zo kan equiperen, dat ze hun rol in de nieuwe organisatie kunnen nemen.

Op basis van deze context heeft Yuverta de onderzoeksvraag voorlopig als volgt geformuleerd:

In hoeverre draagt de kwaliteitszorgsystematiek bij aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het versterken van de kwaliteitscultuur binnen Yuverta, en welke rol speelt onderwijskundig leiderschap hierin om de basiskwaliteit op orde te krijgen en te behouden?

Subvragen:

- *Hoe draagt de kwaliteitszorgsystematiek concreet bij aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit binnen Yuverta?*
- *Welke rol speelt onderwijskundig leiderschap in het versterken van de kwaliteitscultuur en het waarborgen van de basiskwaliteit?*
- *In hoeverre is er een samenhang tussen de kwaliteitszorgsystematiek, onderwijskundig leiderschap en het behouden van de basiskwaliteit binnen Yuverta?*

Proces instellingsdialoog en rapportage

Op 28 november 2024 vond het intakegesprek plaats, met de voorzitter en secretaris van het dialoogteam, twee bestuurders, de directeur Onderwijs, Kwaliteit en Examinering en de directeur HR en M&C. In deze intake is gesproken over (de aanleiding en context van) de onderzoeksvraag en de invulling van de dialoogdagen. De instelling heeft diverse documenten aan het dialoogteam ter beschikking gesteld ter voorbereiding van de dialoogdagen.

De instellingsdialoog vond plaats op 8 en 9 januari 2025 aan de hand van 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.

Na de eerste dialoogsessie met een brede vertegenwoordiging van de organisatie op 8 januari 2024, vond op 9 januari 2024 de onderzoeksdag plaats; deze bestond uit meerdere dialooggesprekken met verschillende groepen uit de organisatie (studenten, docenten, regiodirecteuren, adviseurs OK&E en HR, schoolleiders en opleidingsmanagers en CvB). Bijlage 1 bevat het programma.

Voorliggend rapport beschrijft de bevindingen van de dialoog. Na de beantwoording van de onderzoeksvraag, worden per onderdeel van het dialoogmodel (vermogens) de bevindingen van het dialoogteam beschreven. Tijdens de feedforwardsessie op 14 maart 2025 heeft het dialoogteam haar voorlopige bevindingen toegelicht en deze samen met Yuverta verder verdiept. Tijdens deze sessie werden bouwstenen voor verdere ontwikkeling verkend en deze zijn in hoofdstuk 4 toegevoegd aan de rapportage. De reactie van Yuverta op het conceptrapport is verwerkt in voorliggende definitieve rapportage, die door de voorzitter op 9 mei 2025 is vastgesteld.

2. Samenvatting en antwoorden op de onderzoeksvragen

Yuverta is als fusieorganisatie in 2020 ontstaan uit het samengaan van drie AOC's in het midden en zuiden van Nederland. Met vmbo en mbo wordt op 52 locaties onderwijs geboden aan ruim 13.000 vmbo-leerlingen en 9.000 mbo studenten. De organisatie kent een structuur van zeven regio's die worden aangestuurd door regiodirecteuren; in deze regio's zijn managementteams met schoolleiders (vmbo) en opleidingsmanagers (mbo) verantwoordelijk voor de uitvoering van het onderwijs.

Onderzoeksvraag

Voorafgaand aan de instellingsdialoog is overleg gevoerd tussen de vertegenwoordigers van Yuverta en de voorzitter en secretaris van het dialoogteam. Yuverta maakte hierbij de wens kenbaar zowel het vmbo als het mbo onderdeel te laten zijn van de instellingsdialoog. De algemene structuur van Yuverta is ingericht met regionale en lokale verantwoordelijkheden. Vmbo-scholen functioneren evenwel iets meer zelfstandig vanwege extern vastgestelde toezichtseisen, terwijl mbo-opleidingen via vakgroepen op instellingsniveau worden beoordeeld.

Uiteindelijk werd gekozen voor een vraagstelling die de nadruk zou leggen op hoe de kwaliteitscultuur en de rol van het onderwijskundig leiderschap konden worden versterkt. Concreet leidde het vooroverleg bij deze Instellingsdialoog tot de onderzoeksvraag:

In hoeverre draagt de kwaliteitszorgsystematiek bij aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het versterken van de kwaliteitscultuur binnen Yuverta, en welke rol speelt onderwijskundig leiderschap hierin om de basiskwaliteit op orde te krijgen en te behouden?

Deze hoofdvraag werd nadien opgeknipt in drie sub-vragen die in deze samenvatting worden beantwoord.

Yuverta heeft ter voorbereiding van de instellingsdialoog het team een aantal documenten aangereikt. Dit vormde voor het dialoogteam de basis om de instellingsdialoog mee in te gaan. De opbrengsten van de gesprekken worden in deze samenvatting op hoofdlijnen geduid. Meer gedetailleerde informatie is in de volgende hoofdstukken in deze rapportage uitgewerkt bij de afzonderlijke vermogens

Conclusies en Aanbevelingen

Tijdens de dialoogsessies heeft het dialoogteam met een open blik gewerkt aan het verzamelen van informatie over de mogelijkheden de kwaliteitscultuur binnen Yuverta te verbeteren en welke rol het onderwijskundig leiderschap daarbij aan de orde is. Hoewel er veel informatie is opgehaald, kent de beantwoording van fundamentele sturingsvraagstukken binnen de grenzen van een instellingsdialoog zijn beperkingen. Met inachtneming van dit feit komt het dialoogteam tot de volgende aanbevelingen en beantwoording van de gestelde vragen:

1. *Hoe draagt de kwaliteitszorgsystematiek concreet bij aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit binnen Yuverta?*

Het kwaliteitszorgsysteem helpt onderwijsteams met hun kwaliteitscyclus. Formats voor teamplannen worden als nuttig ervaren.

De Kwaliteitszorgsystematiek binnen de fusieorganisatie Yuverta draagt absoluut bij aan bewustwording van het belang van kwaliteitszorg en stimuleert het gesprek over de kwaliteit van het onderwijs: 'Wanneer is iets goed?', 'Wat heeft de student eraan?'. Het is behulpzaam bij het versterken van het professioneel vermogen van de organisatie. De rol van de teamexpert kwaliteit

(TEK) is cruciaal voor de vertaling van doelen naar teamniveau. Zij vervullen een belangrijke rol in het inbrengen van de benodigde kennis hierover in de verschillende teams. Verdere professionalisering van schoolleiders/opleidingsmanagers op dit vlak is wenselijk om het gesprek over kwaliteitszorg goed te borgen binnen Yuverta. Dit gaat onder andere over praktische vaardigheden zoals het kunnen lezen en duiden van data.

Yuverta beschikt over een uitgebreid dashboard met onderwijs-, financiële en HR-data. Hoewel veel informatie beschikbaar is, blijft het analyseren en vertalen naar beleid achter. Het stroomlijnen en toegankelijk maken van beleidsstukken kan teams ondersteunen bij het nemen van besluiten. Meer focus op resultaatgericht werken en analyses kan helpen bij het realiseren van de ambities.

De dienst OK&E ondersteunt het kwaliteitszorgsysteem en biedt onderwijskundige expertise. Uit verschillende gesprekken is wel de behoefte aan meer nabijheid van ondersteuning voor onderwijsteams en opleidingsmanagers gebleken. Het dialoogteam adviseert Yuverta om serieus te reflecteren op en grondig te analyseren hoe de teams het beste ondersteund kunnen worden. Daarnaast is het opgevallen dat er in de dialoog veel voorbeelden van succesvolle afspraken en acties naar voren werden gebracht; het dissemineren daarvan komt voor verbetering in aanmerking.

2. Welke rol speelt onderwijskundig leiderschap in het versterken van de kwaliteitscultuur en het waarborgen van de basiskwaliteit?

Yuverta streeft naar inspirerend, uitdagend en verbindend leiderschap. De meest cruciale vraag die in dit kader beantwoord moet worden is: wat bedoelen we met onderwijskundig leiderschap en bij wie ligt dit?

Een vruchtbare benadering is aangereikt in de gesprekken: onderwijskundig leiderschap is onderdeel van iedere functie/rol binnen Yuverta. Daarmee is ook gezegd dat onderwijskundig leiderschap binnen iedere functie/rol een andere invulling krijgt:

- Didactisch/onderwijskundig voor docenten in het vormgeven van lessen en curricula
- Integraal sturend en faciliterend (onderwijs, HR, financiën, ontwikkelingen arbeidsmarkt) voor opleidingsmanagers/schoolleiders; deze dienen vooral op onderwijskundig vlak ondersteund te worden door de diensten
- Strategisch en tactisch sturend voor de regiodirecteuren en het CvB

In dit kader is wel van belang goed te blijven kijken naar de nieuwe sturingsfilosofie die bij de fusie werd geïntroduceerd waarbij er meer autonomie voor onderwijsteams werd gecreëerd. Het werken vanuit een duidelijke onderwijsvisie met heldere buitenmaten werd daarbij randvoorwaardelijk. Dit vraagt om cultuurverandering en een permanente dialoog over eigenaarschap en maatwerk: wie gaat waar over! Yuverta biedt veel ruimte aan de teams maar tijdens de gesprekken is duidelijk geworden dat die ruimte niet altijd als zodanig ervaren wordt. De opleidingsmanagers behouden hun sleutelrol in het faciliteren van onderwijsteams en vooral ook bij het benutten van de geboden ruimte. Deze werkwijze is door Yuverta opgestart en verdient bestending.

3. In hoeverre is er een samenhang tussen de kwaliteitszorgsystematiek, onderwijskundig leiderschap en het behouden van de basiskwaliteit binnen Yuverta?

Hier kan op basis van de gesprekken een positieve samenhang vastgesteld worden. Hoewel het dialoogteam in de gesprekken onder de indruk is geraakt van het niveau van schoolleiders en opleidingsmanagers, kan evenwel training en scholing, zowel op het vlak van kwaliteitszorg, als van onderwijskundige kennis, als van leiderschapsvaardigheden, op alle lagen in de organisatie bijdragen aan verdere positieve samenhang. Datzelfde geldt voor meer continuïteit in de bemensing op verschillende cruciale functies in het middenmanagement en in de groep van TEK-ers en ondersteuners. Last but not least is het belangrijk om voldoende tijd te nemen om de ingezette verandering te laten landen. In de organisatie heerst een zekere behoefte aan rust en regelmaat om bestaande initiatieven goed te implementeren. Hoewel de strategische visie duidelijk is, is er tijd nodig

om op operationeel niveau ambities sterker te vertalen naar concrete resultaten. De behoefte aan rust is mogelijk enigszins strijdig met de bestuurlijke noodzaak en behoefte om juist de blik ook voldoende vooruit te werpen. Dit vraagt evenwel om een evenwichtige balans die aandacht verdient van het bestuur van de organisatie.

Tot slot


Yuverta heeft in het koersdocument 2021-2025 haar onderwijsambities geformuleerd. Om deze ambities te realiseren, zijn beleid en activiteiten opgesteld die aansluiten bij en gaan anticiperen op belangrijke toekomstige ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De kwaliteit van het onderwijs wordt evenwel dagelijks bepaald door de onderwijsteams op locatie, die binnen centrale kaders ruimte hebben om hun onderwijs af te stemmen op hun doelgroep. Tijdens de Instellingsdialoog heeft het dialoogteam met mbo-studenten gesproken over hun onderwijservaring. Er is sprake van grote tevredenheid over Yuverta als instelling, maar er klonken ook kritisch geluiden over de lessen en het belang van groepsdynamiek en klassenmanagement. Bij de realisatie van alle grote beleidsintenties en ambities dienen deze cruciale elementen in de onderwijsinstelling onverminderd grote aandacht te behouden.

Het dialoogteam heeft in de gesprekken bij medewerkers een grote betrokkenheid en een sterke motivatie waargenomen om blijvend te werken aan het verbeteren van het onderwijs. Yuverta mag zich gelukkig prijzen met deze professionele en betrokken houding van medewerkers. In dat kader dient vermeld te worden dat het dialoogteam heeft ervaren dat medewerkers en studenten tijdens de sessies open en vrijuit spraken. Dat biedt het dialoogteam de mogelijkheid het bovenstaande aan de organisatie terug te koppelen zodat dit kan bijdragen aan het gewenste inzicht ten aanzien van wat nodig is om de kwaliteit van het onderwijs bij Yuverta naar de toekomst toe te borgen. Het dialoogteam hecht er bovendien aan te vermelden dat er in de gesprekken oprecht veel enthousiasme is waargenomen. Gebleken is dat Yuverta zich sterk bewust is van het belang van kwaliteit. Er wordt met toewijding gewerkt aan het behartigen van de belangen van de studenten. Daarmee beschikt de organisatie over een belangrijk fundament waarop doorgebouwd kan worden aan de realisatie van de ambities. Het dialoogteam wenst Yuverta hierbij veel succes.

Namens het dialoogteam,
Peter IJsenbrant, voorzitter

3. Bevindingen per vermogen

3.1 Schets van het onderwijs

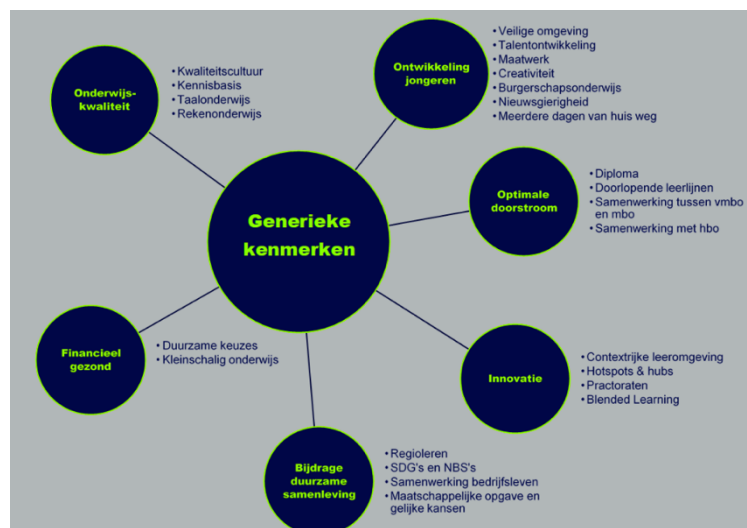
<p>De instelling</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verzorgt onderwijs dat toekomstgericht is, met een visie die focus geeft en (uit)gedragen wordt binnen en buiten de instelling. 2. Bevordert een professionele kwaliteitscultuur: positief, stimulerend en ambitieus, gebaseerd op evaluatie en reflectie. 3. Zorgt voor een slagvaardige onderwijsorganisatie en -omgeving, die het onderwijs ondersteunt en naar tevredenheid is van alle belanghebbenden. 4. Voldoet aan wet- en regelgeving, borgt de (onderwijs)kwaliteit en realiseert goede onderwijsprestaties. 	
--	---

Toekomstgericht onderwijs

Yuverta heeft de ambities over het onderwijs verwoord in het koersdocument 2021-2025. Men wil echt van betekenis zijn voor hun leerlingen, studenten en cursisten. Yuverta wil duurzaam onderwijs aanbieden waarbij de volgende thema's centraal staan:

- Aandacht voor welbevinden in een veilige leeromgeving
- Leren in de beroepspraktijk
- Talentontwikkeling en persoonlijke groei
- Eigenaar over eigen leerproces
- Toekomstbestendig leren in een veranderende wereld, een leven lang

Om deze ambities te realiseren heeft men een vertaling gemaakt in beleid en activiteiten, waarbij de generieke kenmerken van het onderwijs benoemd zijn in onderstaand figuur.



Duurzaam wordt binnen Yuverta ingevuld op zowel de bedrijfsvoering als aandacht voor duurzaamheid in de curricula.

Yuverta heeft locatie-overstijgende vakgroepen in het leven geroepen om de inhoud van de opleidingen (het WAT) continu door te ontwikkelen, zodat ze aansluiten bij de ontwikkelingen in de beroepspraktijk en zo toekomstbestendig blijven.

Onderwijskwaliteit

De kwaliteit van het onderwijs wordt gemaakt en gerealiseerd door de onderwijsteams op locatie.

Door de ruimte binnen de centraal geformuleerde buitenkaders is er ruimte voor teams om het onderwijs zo vorm te geven dat het aansluit bij de specifieke doelgroepen op de verschillende locaties (het HOE). Het gaat hier om het professioneel handelen van de docenten in de teams. Door het HOE per locatie in te vullen, zijn er verschillende routes per opleiding mogelijk. Tijdens de onderzoeksdag kwam de vraag naar voren in hoeverre dit voor de student wenselijk is: overstappen naar dezelfde opleiding op een andere locatie kan hierdoor moeilijker worden.


Yuverta hecht aan studentenparticipatie om te werken aan de kwaliteit van het onderwijs. Hiervoor is de studentenraad een belangrijk instrument, zowel centraal als op iedere locatie.

Wat vinden de studenten van het geboden onderwijs

Tijdens de onderzoeksdag is gesproken met een vijftal studenten uit het mbo. Dit is op basis van de omvang van Yuverta een zeer kleine steekproef. Het beeld dat deze studenten gaven was echter consistent en kritisch. Hun kritische opmerkingen waren vooral gericht op wat er in de klas gebeurt tijdens de les, de groepsdynamiek en het klassenmanagement. De kwaliteit van de stages werd door hen ervaren als wisselend. Wel waren ze tevreden over Yuverta als instelling.

De centrale studentenraad was zowel bij de dialoogsessie als de dialoog met de studenten goed vertegenwoordigd. Zij gaven aan dat Yuverta een veilige omgeving creëert, waarin ze serieus genomen worden en dat er wat gedaan wordt met door hen ingebrachte onderwerpen. Veel van de onderwerpen waarover ongenoegen bestaat bij de studenten, kan worden opgepakt door de lokale studentenraden. Die blijken echter moeilijk te bemensen en zijn bij de studenten die het dialoogteam gesproken heeft weinig bekend.

3.2. Bevindingen adaptief vermogen

<p>De instelling</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Is sensitief voor en reageert adequaat op maatschappelijke vraagstukken (wetenschap, arbeidsmarkt, onderwijs en onderzoek) en vertaalt deze in passend beleid en onderwijsactiviteiten (bijv. cross-overs, practoraat, nieuwe onderwijsvormen). 2. Richt haar onderwijsorganisatie zodanig in dat deze adequaat en tijdig (flexibel en wendbaar) in kan spelen op relevante ontwikkelingen (lean and mean). 3. Stimuleert professionals tot samenwerking met belanghebbenden in bijv. communities, leerpraktijkplaatsen en onderwijsprogramma's om meerwaarde voor het onderwijs te creëren. 4. Is een invloedrijke, betrouwbare partner, die o.a. door samenwerking en netwerken tegenspraak en tegenstem van belanghebbenden organiseert om zichzelf uit te dagen en te leren. 	
---	---

Samenwerken in de regio

Yuverta werkt samen met partners uit overheid en bedrijfsleven samen om up-to-date onderwijs te ontwikkelen en te verzorgen, om nieuwe kennis te creëren en om te investeren in zichtbare, aantrekkelijke en betekenisvolle beroepen in het blauwgroene domein in de omgeving waar Yuverta onderwijs verzorgt.

Het onderwijsconcept en de inrichting van de organisatie biedt ruimte om de regionale profilering op de verschillende locaties in te vullen. Voor het mbo is dit door de bovenregionale invulling van het crebo evenwel beperkt tot het HOE.

De regio's van Yuverta zijn verbonden met gemeenten, het bedrijfsleven en andere onderwijsinstellingen, zodat het onderwijs in co-creatie vormgegeven wordt. Samen werkt men aan contextrijk onderwijs dat aansluit op ontwikkelingen in de sector door actuele (projectgerichte) opdrachten, moderne blauwgroene oplossingen, in een authentieke leercontext uit te voeren. Hiervoor zijn verschillende hotspots ingericht en practoraten opgezet. De practoraten werken aan het borgen van de opbrengsten vanuit de hotspots in het reguliere onderwijs.

Opgemerkt moet worden dat zowel de co-creatie als de practoraten tijdens de instellingsdialoog onvoldoende aan de orde zijn geweest om de effecten hiervan waar te nemen.

Om echt van betekenis te zijn voor de regio is het van belang dat Yuverta het blauwgroene onderwijs in de regio blijft aanbieden. Hier ligt ook direct een uitdaging op het gebied van financiën en aantallen leerlingen en studenten op de verschillende locaties.

Yuverta ontwikkelt zich naar een inclusieve en wendbare organisatie

Yuverta wil een inclusieve organisatie zijn. Diversiteit draagt bij aan goed onderwijs en een fijne leer- en werkomgeving. Voor de leerlingen, studenten en medewerkers is het goed om in contact te komen met zoveel mogelijk verschillende mensen, geluiden en ideeën. In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) medewerkers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, functieverblijfsduur, geslacht of herkomst. Hier ligt voor Yuverta nog een uitdaging. Zowel in het vmbo als in het mbo is het inspelen op de veranderende behoefte van de leerling/student een uitdaging. Beide vragen om steeds meer en andere begeleiding dan eerder: de rol van de docent verandert hiermee. Ook verschilt deze behoefte nogal per regio.

In strategische zin ligt hier ook een uitdaging: daar waar het College van Bestuur noodzakelijkerwijs de blik naar voren werpt en naar de ontwikkelingen in de omgeving kijkt, zijn docenten en medewerkers op de locaties nog bezig met het verwerken van en wennen aan de na de fusie geïntroduceerde visie en werkwijze. De introductie van Yuverta+10 komt voor locaties mogelijk te snel en verstoort het 'landingsproces' van de huidige visie en werkwijze. Niettemin is Yuverta+10 een realiteit met enorme impact voor vorm en inhoud van het onderwijsaanbod. Tijdens de dialoog is gebleken dat eenieder zich daarvan wel bewust is.

3.3. Bevindingen organiserend vermogen

<p>De instelling</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organiseert de bedrijfsvoering zo dat deze het onderwijs en de professionals ondersteunt en verantwoording mogelijk maakt. 2. Heeft de (basis)organisatie op orde en beschikt over een stelsel van kwaliteitszorg dat eventuele risico's en verbeteringen tijdig signaleert. 3. Gebruikt en beheert de middelen (gebouwen, financiële middelen, materialen, informatietechnologie e.d.) met oog voor continuïteit van het onderwijs en een duurzame organisatie. 4. Hanteert een organisatie- communicatie- en beslissingsstructuur, gericht op transparant, integer, betrouwbaar en slagvaardig handelen. 	
---	--

Organisatie

Richten

Het richten is door Yuverta vormgegeven door de ingezette koers, besturingsfilosofie en de geformuleerde buitenmaten. Belangrijk hierbij is dat de verschillende regio's en locaties voldoende ruimte ervaren om het dagelijks onderwijs aan te laten sluiten bij de lokale doelgroepen en de regionale arbeidsmarkt. Tijdens de verschillende dialooggesprekken is gebleken dat dit breed gedragen wordt. Tegelijkertijd geven gesprekspartners aan dat hiermee voor de locaties en de teams 'de lat hoog ligt'.

Inrichten

Yuverta heeft gekozen voor een inrichting met regio's en locaties, die verantwoordelijk zijn voor de realisatie van het onderwijs. Hoe het vmbo en het mbo binnen Yuverta zich hiertoe verhouden, is verschillend. Voor het vmbo geldt dat het in principe gebaat is bij een regionale focus: het voerhoudt zich vooral tot de regionale context. Daarbinnen functioneren de scholen op locatie vrij zelfstandig. Dit is mede het gevolg van het externe toezicht door de Inspectie van het Onderwijs, dat deze scholen apart beoordeelt. Voor het mbo geldt dat uiteraard ook maar daarbij speelt de regio minder een rol en wordt feitelijk vooral een bovenregionaal verband gezocht. Dit wordt ingegeven doordat de externe beoordeling van de opleidingen op instellingsniveau en dus bovenregionaal plaatsvindt. Hiervoor zijn vakgroepen ingericht die per opleiding over de hele instelling het WAT bepalen. Er zit soms enige spanning tussen de vakgroepen en de lokale opleidingen/opleidingsmanagers: wie bepaalt wat? Er is een sterke behoefte om hier duidelijkheid in te krijgen. Opleidingsmanagers zijn integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit en het reilen en zeilen van de opleidingen op locatie. Die integrale verantwoordelijkheid verhoudt zich lastig tot een inhoudelijk mandaat van de vakgroepen. Anderzijds vereist het werken binnen één CREBO een noodzakelijke inhoudelijke afstemming op het WAT. Daarnaast zijn er binnen Yuverta expertgroepen met vertegenwoordigers uit de verschillende onderwijsteams, die elkaar op thema's vinden om ervaringen te delen en van elkaar te leren en dit weer meenemen naar de verschillende onderwijsteams. De teamexpert kwaliteit (TEK) is een van de expertrollen binnen de onderwijsteams. Deze wordt in de organisatie als zeer helpend ervaren. De TEK is voor zowel de opleidingsmanager/schoolleider als het onderwijsteam een inhoudelijke sparringpartner. Wel is er nog winst te behalen door het meer gelijktrekken van de facilitering en invulling van deze rol.

Bij de inrichting gaat het ook om de systemen. Door de fusie moest vanuit verschillende systemen gewerkt worden naar uniformiteit. Dit kost tijd en dat merken de onderwijsteams. Sinds kort is men begonnen met het implementeren van een learning management system (LMS) op instellingsniveau. Dit LMS is een randvoorwaarde voor verdere flexibilisering van het onderwijs en een effectieve ondersteuning daarvan. Het LMS laat ruimte voor lokale verschillen maar vraagt tegelijkertijd om onderlinge afstemming en uitwisseling, wil je het goed gaan benutten. Alleen dan leidt het voor de student ook tot de mogelijkheid om zelf meer flexibel een leerroute in te richten. Dit vraagt binnen de grote instelling als Yuverta nog de nodige aandacht.

Verrichten

Het onderwijsteam op locatie gaat over het HOE van de mbo-opleidingen. Omdat het WAT invloed heeft op het HOE en omgekeerd, wordt hier een spanning ervaren in de organisatie. Wie gaat waar over. Het dialoogteam signaleert hier een sturingsvraag met betrekking tot de beslisstructuur: het is niet voor iedereen duidelijk welke mandaten de verschillende gremia (regiodirecteur, opleidingsmanager, vakgroep, team) in de organisatie hebben. Of men betwijfelt of de huidige beslisstructuur effectief is.

De eigen ruimte voor de verschillende locaties lijkt ook zijn beperkingen te hebben. Het verschil in facilitering leidt tot ongelijkheid. Dit geldt zowel voor de facilitering van de expertrollen als bijvoorbeeld het aantal lesuren voor bepaalde vakken en de specifieke inrichting van het onderwijs op locatie. Hier wordt gevraagd om meer kaders vanuit Yuverta. Regelmatig is benoemd dat locaties in het HOE veel meer kunnen leren van elkaar dan tot nu toe gerealiseerd is ('Het wiel wordt op elke locatie opnieuw uitgevonden'). Er lijkt behoefte om ook in het HOE meer met elkaar op te trekken. Uit de gevoerde dialogen is gebleken dat er op dit moment behoefte is aan rust en regelmaat in de organisatie. Men wil graag tijd om te implementeren. Een van de gesprekspartners formuleerde het als volgt: 'ik heb behoefte aan vertragen, zodat we daarna weer kunnen versnellen'. Daarbij wordt op sommige plaatsen in de organisatie ook aangegeven dat Yuverta+10 hierbij niet echt helpt. Ook hier zit een spanning: tussen enerzijds de noodzaak die het CvB voelt om vooruit te kijken, en anderzijds de behoefte van de werkvloer om eerst de fusie en de veranderingen die dat met zich mee bracht goed te verteren. 'Nu alweer nieuw beleid en een nieuwe koers' leidt tot onzekerheid, onrust en gevoelde werkdruk bij menig onderwijsteam. De juiste balans daartussen te vinden is een uitdaging.

Tot slot: als het gaat om organiserend vermogen, valt niet te onderschatten hoeveel inspanning het kost om zaken over 52 locaties heen te organiseren. 'Het organiserend vermogen is key'. Uit de gesprekken wordt duidelijk dat daar in zijn algemeenheid veel tijd en energie van iedereen in gaat zitten. Een afweging die daarbij aandacht vraagt is: moeten we de lijn versterken of de staf? Om 'het werk gedaan te krijgen' geven locaties aan graag de lijn versterkt te zien en daarmee ook het eigenaarschap van de teams.

Kwaliteitszorgsysteem

Yuverta heeft een uniform kwaliteitssysteem ingericht voor de hele organisatie met het doel vooral te sturen op de basiskwaliteit van het onderwijs. Tijdens de dialoogsessie is met een brede delegatie uit de organisatie van Yuverta gesproken over het kwaliteitszorgsysteem en waar het wel of minder helpend is voor de kwaliteit van het onderwijs en de kwaliteitscultuur.

Een van de positieve conclusies was dat het systeem de onderwijsteams helpt de kwaliteitscyclus bewust te doorlopen. De meeste deelnemers ervaren de formats van de teamplannen als ondersteunend. Ook helpt het de teams realistische doelen te formuleren. De rol van de TEK wordt hierbij als zeer belangrijk ervaren. Deze kan de vertaling maken van de instellings- en regiodoelen naar het team. Door verschil in expertise, ervaring en beschikbaarheid van de TEK loopt de kwaliteit van de teamplannen evenwel sterk uiteen.

De TEK-ers voelen zich ook eigenaar van het systeem: dat werkt pas optimaal wanneer ze dit eigenaarschap over kunnen brengen aan het team. Als dat niet gebeurt, landt het eigenaarschap niet in het team en blijft de kwaliteitszorg iets van 'de centrale dienst'. Dat is niet wat Yuverta wil bereiken. Aandacht voor de rol van de TEK-er en hen in de positie brengen die rol goed te spelen, is essentieel voor de doorwerking van het kwaliteitszorgsysteem in de teams.

Er zijn ook een paar praktische punten die niet behulpzaam zijn. Het gaat dan om de discontinuïteit van de TEK-ers en de opleidingsmanagers/schoolleiders. Continuïteit op deze posities is zeer gewenst om de komende jaren het systeem zijn werking in de organisatie te laten hebben.

Tot slot merkt het dialoogteam op dat het kwaliteitszorgsysteem 'neutraal' is ten aanzien van de verschillen tussen mbo en vmbo. Dat wil tegelijkertijd zeggen dat het geen rekening houdt met deze verschillen. Het dialoogteam heeft in de gesprekken geconstateerd dat er onder andere ten gevolge van verschillen in wet- en regelgeving er factoren zijn die van invloed zijn op de wijze waarop het

kwaliteitszorgsysteem kan worden ingezet. Het is de moeite waard om te bezien waar deze 'neutraliteit' helpend is, of waar mogelijke aanpassingen doorgevoerd moeten worden.

Ondersteunende staf

De dienst OK&E is de dienst, die het kwaliteitszorgsysteem vanuit de centrale organisatie ondersteunt. Zowel de TEK-ers als de teams en de opleidingsmanagers/schoolleiders kunnen op het gebied van kwaliteitszorg ondersteuning krijgen. Onderwijskundige expertise is bij veel teams dun gezaaid, dus verwacht men veel van de adviseurs van OK&E op dit vlak. Sterker nog: wat betreft de onderwijskundige expertise willen de locaties soms nadrukkelijk op die ondersteuning leunen. Dit kan spanning opleveren wanneer OK&E te weinig begrijpt waar op locatie behoefte aan is, of dit onvoldoende kan of wenst in te vullen ('Dat is onze rol niet').

In de tijd van corona zijn de adviseurs van de diensten veel op afstand ondersteuning gaan bieden. Ook de grote spreiding van de locaties leidt tot veel onlineoverleg. De dienst OK&E kan hier zelf onderling goed mee uit de voeten, maar uit de gevoerde dialogen wordt duidelijk dat men op locatie graag ondersteuning zou willen in de fysieke nabijheid van de onderwijsteams en de opleidingsmanagers/schoolleiders.

De tevredenheid over de dienstverlening wisselt. Dat komt, zo geven de gesprekspartners aan, doordat de kwaliteit van de dienstverlening voor een groot deel bepaald wordt door de individuele adviseur. Het dialogteam heeft begrepen dat de dienstverlening wordt geëvalueerd. Vanuit de onderwijsorganisatie wordt nadrukkelijk aangegeven dat de ervaring van de werkvloer belangrijke input voor de evaluatie moet zijn, en het vertrekpunt zou moeten zijn voor verbetering. Opvallend is dat bij veel gesprekspartners niet bekend is dat een dergelijke evaluatie gaande is.

3.4. Bevindingen professioneel vermogen

<p>De instelling</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verzekert zich ervan dat professionals bekwaam, bevoegd en gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het onderwijs dat 'state of the art' is. 2. Stimuleert professionals tot leren, bevordert een aantrekkelijk leer- en werkklimaat (<i>reflective practitioners</i>) en biedt faciliteiten om samen te werken en elkaar scherp te houden. 3. Biedt professionals invloed op de uitwerking van de maatschappelijke opdracht in goed onderwijs en de wijze van organiseren. 4. Laat zien wat goed werkgeverschap inhoudt, waardeert professionals in hun professioneel handelen en bevordert het nemen van eigen verantwoordelijkheid. 	<p>The diagram illustrates a cyclical relationship between three key concepts: Professionals, Professional competence, and Accountability. At the top, 'Professionals' (represented by a group of people icon) leads to 'Onderwijs Excellent en solide' (Excellent and solid education, represented by a graduation cap icon). This leads to 'Professioneel vermogen. Waardeel en samen' (Professional competence. Value and together, represented by a gear icon). This leads to 'Rekenschap' (Accountability, represented by a scale icon). A dashed arrow points from 'Rekenschap' back to 'Professionals', completing the cycle.</p>
--	--

Leiderschap

Yuverta heeft in het koersdocument beschreven dat leiderschap gekenmerkt wordt door drie elementen: het dient inspirerend, uitdagend en verbindend te zijn. De regiodirecteuren en vooral de opleidingsmanagers/schoolleiders spelen een cruciale rol in de organisatie. Binnen de 'buitenmaten' hebben zij een integrale verantwoordelijkheid voor de realisatie en de kwaliteit van het onderwijs. De opleidingsmanager/schoolleider heeft een sleutelrol: hij/zij moet het onderwijsteam op de juiste wijze faciliteren. Afhankelijk van de ontwikkelingsfase van de onderwijsteams is minder of meer sturing nodig. De schoolleiders en opleidingsmanagers waarmee het dialoogteam gesproken heeft, gaven aan zich van deze rol bewust te zijn. Vanuit de regiodirecteuren kwam naar voren dat de opleidingsmanagers/schoolleiders door de waan van de dag nog vooral veel met het leiden van de operatie bezig zijn. Dit gaat ten koste van het leiderschap op meer tactisch niveau en strategisch niveau. Wanneer schoolleiders en opleidingsmanagers wel aandacht en tijd hebben voor het tactisch niveau met zicht op het strategisch niveau, komt dat het eigenaarschap dat het team voelt ten goede. Yuverta heeft een leiderschapsprogramma dat zich vooral richt op de uitvoering van de managementtaken van de leidinggevenden. Ook het onboardingsprogramma voor nieuwe leidinggevenden is vooral gericht op de praktische kant van het leidinggeven. Er is behoefte aan een meer inhoudelijk leiderschapsprogramma. Het dialoogteam heeft van HR begrepen dat een dergelijk programma in ontwikkeling is. Om talent niet uit de organisatie te laten wegvloeien, is ook gekozen voor een speciaal trainingsprogramma, waarbij potentiële opleidingsmanagers/schoolleiders alvast in die rol worden gezet waarbij ze via training on the job intensief door de regiodirecteur en HR begeleid worden.

De vraag waar het onderwijskundig leiderschap moet liggen, wordt genuanceerd beantwoord. Het speelt, als het goed is, binnen alle functies en op ieder niveau een rol. Maar wel een verschillende. Het is dus belangrijk om het gesprek heel expliciet te gaan voeren, over wat bedoeld wordt met onderwijskundig leiderschap en wat daarvan bij de verschillende functies de verschillende verwachtingen zijn. Bij docenten en onderwijsteams gaat het om onderwijskundig leiderschap op het vakspecialisme (het WAT via de vakgroepen) en op onderwijskundig/didactisch/pedagogisch vlak (het HOE). De opleidingsmanager/schoolleider moet dat proces optimaal faciliteren en inspireren. Ook de regiodirecteur, het College van Bestuur en de ondersteunende diensten hebben hierbij een eigen rol. Uit de dialogen is wel gebleken dat het niet altijd duidelijk is welke rol de verschillende functionarissen hebben als het gaat om onderwijskundig leiderschap.



Kwaliteitscultuur

Vanuit de sturingsfilosofie van Yuverta, met ruimte binnen de 'buitenmaten', ligt veel verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Voor een deel van de nieuwe fusieorganisatie was en is dit een duidelijke paradigma shift. Zij waren gewend aan een strakke sturing vanuit de top van de organisatie.

De nieuwe ontwikkeling biedt volgens de gesprekspartners kansen om het goede van de verschillende voorgangers te gebruiken om de kwaliteit van het onderwijs te versterken. Dit vraagt om dialoog in de organisatie.

Bijvoorbeeld binnen de vakgroepen, die locatie overstijgend zijn. Het kost veel tijd om naar één opleiding te werken waarbij de cultuurverschillen overstegen moeten worden. Men stelt de vraag waar er gelijkgeschakeld moet worden en waar er ruimte mag blijven voor cultuurverschillen.


Een gedeeld beeld binnen Yuverta is dat uiteindelijk en idealiter het eigenaarschap voor het onderwijs vooral bij de docent respectievelijk de onderwijsteams moet liggen en dat teams die eigenaarschap tonen dat doen door verantwoordelijkheid te nemen voor de kwaliteit van het onderwijs en ernaar te handelen: dit is dan wat er bedoeld wordt met onderwijskundig leiderschap. De coachende opleidingsmanager/schoolleider, het kwaliteitssysteem en de TEK zijn hier ondersteunend aan en faciliteren het onderwijskundig leiderschap van de teams.

Professionalisering

De professionalisering binnen Yuverta is volgens de gesprekspartners noodzakelijk om een volgende stap te maken. Het wordt als kans gezien die ontstaan is uit de fusie. Op dit moment wordt er volgens de gesprekspartners nog onvoldoende gebruik gemaakt van het leren van elkaar. Het wordt gezien als een van de risico's van de ruimte binnen de 'buitenmaten'. Aangegeven werd, dat er nu op verschillende plaatsen hetzelfde wordt ontwikkeld, zonder gebruik te maken van elkaars kennis en ervaring. Er is een grote behoefte om van elkaar te leren. De expertgroepen kunnen daarbij helpend zijn. Er blijkt behoefte om op het onderwerp van Kwaliteitszorg gemeenschappelijk te professionaliseren.

HR heeft een academie ingericht om de professionalisering van Yuverta ter ondersteunen. Op basis van vragen vanuit de teams wordt een aanbod gecreëerd. Deze vragen zijn nu veelal nog ad hoc, het streven is om een meer duurzaam programma op te bouwen vanuit het maatwerk dat nu voor de teams geleverd wordt. Het programma FLY voor potentiële leidinggevenden is een mooi voorbeeld van zo'n duurzaam programma.

3.5. Bevindingen realisatievermogen

<p>De instelling</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Richt haar financiële verantwoording op slim en scherp opereren ten gunste van het onderwijs. 2. Gebruikt beschikbare data voor analyse en onderzoek om vooruit te kijken en onderwijs, organisatie en professioneel handelen te versterken (data-feedback en – forward). 3. Toont onderwijsprestaties die zich meten met meer dan het gemiddelde van het mbo-onderwijs. 4. Legt verantwoording af over de realisatie van haar opdracht en doelstellingen en de wijze van uitvoering (o.a. conform wet- en regelgeving) aan belanghebbenden en deelt succes met het oog op maatschappelijke meerwaarde. 	
--	---

Gezonde organisatie en onderwijsresultaten

Op dit moment is Yuverta een financieel gezonde organisatie. Er is voldoende solvabiliteit om de continuïteit te waarborgen. Er is een risico-inventarisatie gedaan en men is zich bewust van risico's op het gebied van financiering en (de demografische terugloop van) studentenaantallen/leerlingaantallen. In de organisatie wordt dit gevoeld. De vraag is op welke wijze Yuverta het opleidingsportfolio op de verschillende locaties gaat of moet aanpassen om een gezonde organisatie te blijven: dat kan ertoe leiden dat sommige opleidingen niet meer op 3 maar misschien slechts op 1 of 2 plaatsen wordt aangeboden.

Yuverta legt via het jaarverslag uitgebreid verantwoording af, zowel verticaal naar de toezichthouders als horizontaal naar hun maatschappelijke partners in de regio's waar Yuverta actief is. Er is voldoende data beschikbaar in het managementinformatiesysteem om in control te zijn op de harde indicatoren.

Onderwijsresultaten

Uit het jaarverslag 2023 blijkt dat de onderwijsresultaten in de breedte voldoende zijn, hoewel ze teruglopen. Daar waar opleidingen onder de landelijke norm scoren wordt gericht gewerkt aan verbetering. Toch lijkt hier spanning te ontstaan tussen het in stand houden van kleine opleidingen op de verschillende locaties en het realiseren van voldoende onderwijsresultaten.

De VSV-cijfers laten ten opzichte van de landelijke cijfers een positief beeld zien.

Realisatie ambities

Yuverta heeft zoals eerder aangegeven de ambities voor 2021-2025 vastgelegd in het koersdocument. Op basis van deze documenten en de jaarlijkse kaderbrief stellen de teams en regio's hun plannen op en wordt de voortgang van de realisatie van deze plannen in de gesprekscyclus besproken. Op basis van de P&C-cyclus heeft het bestuur van Yuverta zicht op de realisatie van de ambities van de instelling als geheel. Dit door de T-rapportages van de regio's en diensten en het voortgangsgesprek hierover. De rapportages van de regio's zijn gebaseerd op de voortgangsgesprekken met de schoolleiders/opleidingsmanagers over hun locatieplannen/teamplannen.

De vraag is nu of Yuverta hiermee ook de geformuleerde ambities realiseert en het instrumentarium hiervoor voldoende helpend is. Dit is tijdens de verschillende dialogen onvoldoende aan de orde geweest. Wel kwam bij verschillende gesprekspartners de wens naar voren om per locatie met één plan te werken: dit komt enerzijds de samenhang op de locatie ten goede, en beperkt anderzijds de workload.

Wel is gesproken over de teamplannen en de realisatie van de in het teamplan geformuleerde doelen. Daar waar de teams samen met de TEK het goede gesprek voeren over de behaalde resultaten, wordt de kwaliteit van het teamplan beter. Ook de ambities worden dan realistischer, zodat deze ook werkelijk gerealiseerd kunnen worden.

Tijdens de dialoogsessie kwam naar voren dat resultaatgericht werken bij Yuverta op managementniveau nog versterkt kan worden. Er is al een uitgebreid dashboard met alle data op het gebied van onderwijs, financiën en HR. Een goede analyse van deze resultaten kan helpen gericht te

verbeteren en de ambities te realiseren. Van managers wordt dan wel verwacht dat ze in staat zijn data te lezen en te duiden. Ondersteuning daarbij vanuit de diensten, of wel training in deze vaardigheid is wenselijk om het werken met het dashboard effectief te laten zijn. Ook is daarbij genoemd dat het verhaal achter de data belangrijk blijft.

4. Bestuurlijke reactie / Ontwikkelagenda

Inleiding

Het rapport van de Instellingsdialoog bij Yuverta biedt waardevolle inzichten en aanbevelingen die ons helpen om de kwaliteit van ons onderwijs verder te verbeteren en onze ambities te realiseren. In deze ontwikkelagenda zijn de punten opgenomen die tijdens de feedforwardsessie van 14 maart 2025 zijn opgehaald. Daarbij is de koppeling gemaakt met reeds ingezette verbeteracties en lopende trajecten.

Feedforwardsessie

Bij de feedforwardsessie waren 14 collega's aanwezig die aan de Instellingsdialoog van 8 en 9 januari 2025 hebben deelgenomen. Het dialoogteam was ook volledig aanwezig. We zijn gestart met een terugkoppeling van de belangrijkste conclusies uit de Instellingsdialoog. Vervolgens zijn we aan de slag gegaan met het maken van de koppeling van de conclusies uit het rapport aan de lopende trajecten binnen Yuverta. Op dit moment wordt onze nieuwe Koers gekweekt en loopt er een Plan van Aanpak om de onderwijskwaliteit te verbeteren. Bij beide trajecten zijn ambities en doelen beschreven en hieruit voortvloeiend acties opgezet. Om te voorkomen dat we dingen dubbel gaan doen, is het maken van de koppeling tussen deze trajecten en de conclusies uit het rapport essentieel. Het Plan van Aanpak is ingezet om op korte termijn te werken aan het verbeteren van de onderwijskwaliteit daar waar de Koers onze blik vooruit is, Y+10. Hierin kijken we naar onze toekomstige ambities en doelen en vloeit het Plan van Aanpak in door.

Ontwikkelpunten

Uit het rapport en de feedforwardsessie zijn de volgende ontwikkelpunten naar voren gekomen. Elk punt kent een korte toelichting met het voorstel waar dit reeds ondergebracht is of gaat worden.

Kwaliteitszorgsystematiek

Doel: verbeteren van de onderwijskwaliteit en versterken van de kwaliteitscultuur.

Acties:

- *Evaluatie en verbetering van het kwaliteitszorgsysteem:* voortdurende reflectie en analyse van de werking van het systeem om de transfer van evaluatieve informatie naar concrete verbeteracties te optimaliseren.
Dit zit opgenomen in het Plan van Aanpak in de ontwikkellijn 'ontwikkeling analyse en verbeterplannen' en 'evaluatie vak- en expertgroepen en OK&E'.
- *Professionalisering van schoolleiders, opleidingsmanagers en teamexperts kwaliteit (TEK):* implementeren van gerichte trainingen en ondersteuning om hen te voorzien van vaardigheden zoals data-analyse en beleidsvorming. En het versterken van de positie en facilitering van TEK-ers om eigenaarschap van kwaliteitszorg binnen teams te bevorderen.
Dit zit opgenomen in het Plan van Aanpak in de ontwikkellijn 'professionalisering'.

Onderwijskundig leiderschap

Doel: versterken van onderwijskundig leiderschap op alle niveaus binnen de organisatie.

Acties:

- *Leiderschapsprogramma:* ontwikkelen en implementeren van een inhoudelijk leiderschapsprogramma dat zich richt op onderwijskundige kennis en leiderschapsvaardigheden. Hierbij benoemen we het gedrag: hoe ziet dit eruit? Yuverta leiderschap is van ons allemaal.
Dit zit opgenomen in de nieuwe Koers bij de ontwikkellijn 'leiderschap gedrag'. Maar ook in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'alignement, sturing en verantwoording' en 'verbetering kwaliteitsstructuur'.

- *Cultuurverandering*: bevorderen van een permanente dialoog over eigenaarschap en maatwerk binnen de teams, waarbij duidelijkheid wordt gegeven over de rol en verwachtingen van onderwijskundig leiderschap. Dit zit opgenomen in de nieuwe Koers bij de ontwikkellijn 'leiderschap gedrag' en in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'versterking kwaliteitscultuur'.
- *Ondersteuning van opleidingsmanagers en schoolleiders*: faciliteren van opleidingsmanagers en schoolleiders in hun sleutelrol om onderwijsteams optimaal te ondersteunen en de geboden ruimte effectief te benutten.
Dit is opgenomen in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'professionalisering', 'alignement, sturing en verantwoording' en bij de nieuwe Koers bij de ontwikkellijn 'leiderschap'.

Organiserend vermogen:

Doel: optimaliseren van de bedrijfsvoering en ondersteuning van de onderwijsprofessionals.

Acties:

- *Beslisstructuur*: duidelijkheid scheppen over de mandaten van verschillende gremia binnen de organisatie om effectieve besluitvorming te waarborgen.
Dit zit opgenomen in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'verbetering kwaliteitsstructuur' en 'alignement, sturing en verantwoording'.
- *Facilitering van expertrollen*: ondergrens facilitering bepalen van expertrollen zoals TEK-ers om ongelijkheid te verminderen en samenwerking te bevorderen. Er wordt bewust gekozen voor een ondergrens en niet gelijke facilitering waardoor maatwerk mogelijk is per locatie.
Dit zit opgenomen in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'verbetering kwaliteitsstructuur'.
- *Nabijheid van ondersteuning*: onderzoek naar de behoefte van ondersteuning voor onderwijsteams en leidinggevend en evalueren van de dienstverlening van ondersteunende diensten met input van de werkvloer.
Dit zit opgenomen in de nieuwe koers bij de ontwikkellijn 'samenwerking' en in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'evaluatie vak- en expertgroepen en OK&E'.

Professioneel vermogen:

Doel: stimuleren van professionele ontwikkeling en samenwerking binnen de organisatie.

Acties:

- *Yuverta Academy*: uitbreiden van het aanbod van de Yuverta Academy op basis van duurzame programma's die aansluiten bij de behoeften van de teams.
Dit zit opgenomen in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'professionalisering'.
- *FLY-programma*: voortzetten en uitbreiden van het FLY-programma voor potentiële leidinggevend om talent binnen de organisatie te behouden.
Dit zit opgenomen in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'professionalisering'.
- *Leren van elkaar*: bevorderen van kennisdeling en samenwerking tussen teams om gebruik te maken van elkaars expertise en ervaringen.
Dit zit opgenomen in de nieuwe koers bij de ontwikkellijn 'samenwerking'.

Realisatievermogen:

Doel: waarborgen van een gezonde organisatie en het realiseren van onderwijsambities.

Acties:

- *Data-analyse en resultaatgericht werken*: versterken van de vaardigheden van managers in data-analyse en het duiden van resultaten om gericht te verbeteren en ambities te realiseren.
Dit zit opgenomen in het Plan van Aanpak bij de ontwikkellijn 'professionalisering'.
- *Continuïteit van bemensing*: zorgen voor continuïteit in cruciale functies zoals TEK-ers en opleidingsmanagers/schoolleiders om stabiliteit en voortgang te waarborgen.
Dit zit opgenomen bij de nieuwe Koers bij de ontwikkellijn 'leiderschap'.

- *Balans tussen rust en regelmaat:* aandacht voor de behoefte aan rust en regelmaat binnen de organisatie, terwijl tegelijkertijd vooruit wordt gekeken naar toekomstige ontwikkelingen. Dit zit opgenomen in de nieuwe koers.

Conclusie

We zijn bij Yuverta op de goede weg, maar er zijn nog stappen te zetten om de kwaliteitscultuur verder vorm te geven en onze ambities te realiseren. Met deze ontwikkelagenda zetten we concrete stappen om de aanbevelingen uit het rapport van de instellingsdialoog te implementeren en de kwaliteit van ons onderwijs te versterken. Wij danken het dialoogteam voor hun waardevolle bijdrage en kijken uit naar een succesvolle samenwerking in de toekomst.

Bijlage I Programma instellingsdialoog

Dialogsessie woensdag 8 januari 2024 – 13.00-15.30 uur

Gesprek	Gesprekspartners (rol/functie)
Dialogsessie met vertegenwoordiging van de instelling met het dialoogteam	College van Bestuur Studentenraad Regiodirecteur Directeur P&C Directeur OK&E Schoolleider Opleidingsmanager Docent vmbo Docent mbo Adviseur Kwaliteitszorg Adviseur mbo Teamexpert kwaliteit vmbo Teamexpert kwaliteit mbo

Onderzoeksdag donderdag 9 januari 2025

Tijd	Gesprekspartners (rol/functie)
09.00 – 10.00	Studenten
10.15 – 11.15	Docenten
11.15 – 12.30	Regiodirecteuren
13.30 – 14.30	Adviseurs OK&E en HR
14.45 – 15.45	Schoolleiders en Opleidingsmanagers
16.30 – 17.00	College van Bestuur, Directeur OK&E, adviseur Kwaliteitszorg (beknopte terugkoppeling)

Feedforwardsessie 14 maart 2025 – 13.00-15.30 uur

Aanwezig was een brede samenstelling van medewerkers, die bij de instellingsdialoog betrokken zijn geweest en het dialoogteam.

Gestart is met een terugkoppeling van de belangrijkste conclusies uit de Instellingsdialoog. Daarna is door de medewerkers van Yuverta een koppeling gemaakt van conclusies uit het rapport met de lopende ontwikkeltrajecten binnen Yuverta.