



SUCCES 2022

Studentsucces als sleutel tot
arbeidsmarktsucces

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	3
2. Reflectie	4
Studenten	4
Kwaliteit van onderwijs	5
Ontwikkeling en innovatie	6
VAVO en inburgering	9
Bedrijfsopleidingen, Leven Lang Ontwikkelen	9
Huisvesting	10
Personeel	10
Samenwerking met beroepspraktijk in de regio	12
Conclusie	12
3. Externe ontwikkelingen	13
Ontwikkeling arbeidsmarkt en leven lang ontwikkelen	13
Ontwikkelingen in de maatschappij	14
Ontwikkelingen regio Midden-Nederland	14
Drie pijlers	16
4. STUDENTSucces	18
1. Wij doen er alles aan om studenten te plaatsen bij de opleiding die bij hen past	18
2. Wij doen er alles aan om ervoor te zorgen dat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen	20
3. We dagen studenten uit het maximale uit hun studieperiode te halen	21
5. ARBEIDSMARKTSucces	22
1. We werken met een flexibel portfolio om aan te sluiten bij de veranderende arbeidsmarkt	22
2. Wij ontwikkelen steeds meer van ons onderwijs samen met de beroepspraktijk	23
3. Wij ontwikkelen mogelijkheden voor een leven lang ontwikkelen	24
4. Wij doen er alles aan het arbeidsmarktsucces voor mensen in een kwetsbare positie te vergroten	25
6. ORGANISATIESucces	26
1. Wij doen er alles om onze medewerkers blijvend te ontwikkelen en te investeren in professionalisering	26
2. Wij geven medewerkers de ruimte om persoonlijk leiderschap en eigenaarschap te ontwikkelen	27
3. Wij zetten ons maximaal in om als organisatie vitaal en wendbaar te worden	28
4. We doen er alles aan om de beste docent voor de klas te krijgen	29
7. Bedrijfsvoering	30
Financiën	30
Facilitair en huisvesting	31
Informatie Communicatie Technologie (ICT)	31
8. Aanpak	32

1. Inleiding

Het is onze drive om van startende studenten wendbare, nieuwsgierige en ondernemende professionals op de arbeidsmarkt te maken, van werknemers vakkrachten die over relevante competenties beschikken via bbl- en bedrijfsopleidingen én de vavo-leerlingen te helpen bij het halen van een volledig middelbaar schooldiploma of deelcertificaat voor een vervolgstudie.

Wij gaan voor het succes van onze studenten. Succes op school, in de maatschappij en op de arbeidsmarkt. Bij ROC Midden Nederland is iedereen welkom. Wij leren onze studenten kennen en zorgen ervoor dat ze snel op de opleiding terecht komen die bij hen past. We zorgen voor een omgeving waarin studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen en we dagen onze studenten uit het maximale uit hun studieperiode te halen. Vanaf dag één maken studenten kennis met de beroepspraktijk en worden ze uitgedaagd om met levensechte praktijkopdrachten zich voor te bereiden op hun toekomstige werk of bereiden zich voor op een succesvolle doorstroom.

De arbeidsmarkt is continu in beweging. Beroepen waar wij nu voor opleiden, zullen verdwijnen en nieuwe beroepen ontstaan op het snijvlak van disciplines. Daarom werken we aan een flexibel portfolio om aan te kunnen sluiten bij de veranderende arbeidsmarkt. We werken intensief samen met de beroepspraktijk zodat praktijkleren centraal staat en we ook voor werkenden met een ontwikkelvraag een flexibel aanbod kunnen ontwikkelen. We gaan voor succes voor al onze studenten, ook voor studenten die kwetsbaar zijn en dat extra steuntje in de rug nodig hebben om een diploma te halen en een passende plek op de arbeidsmarkt te vinden.

Dit vraagt van onze medewerkers dat zij zich blijven ontwikkelen, dat zij ruimte krijgen om persoonlijk leiderschap en eigenaarschap te ontwikkelen. Dit vraagt van onze organisatie dat we vitaal en wendbaar zijn en de beste docenten aan ons weten te binden. Dit doen we niet alleen, maar met partners in de regio waarmee we samenwerken aan een toekomstbestendig beroepsonderwijs.

Wij zijn succesvol als onze studenten dat zijn. Zij zijn succesvol als werkgevers bewust kiezen voor hen als startende professionals. Omdat ze van óns roc komen. Daar gaan we voor!

2. Reflectie

Als gevolg van keuzes in Koers 2018 en recentere ontwikkelingen is ROC Midden Nederland veranderd. In dit hoofdstuk lichten we ontwikkelingen toe en reflecteren we op resultaten die we hebben geleverd. ROC MN heeft grote stappen gemaakt, maar we zien ook dat thema's als uitval in het eerste jaar, studentbegeleiding en actueel en relevant onderwijs onze aandacht blijven vragen.

Studenten

Het aantal studenten is na de ingezette daling in 2014 de afgelopen twee jaren omgebogen naar een forse stijging. Dit geldt voor zowel bol als bbl. We zien hierbij ook het effect van het instroombeleid WELKOM. Van 2010 tot 2014 kregen niveau 3 en 4 hogere prioriteit dan 1 en 2. De laatste jaren hebben we ons ontwikkeld tot een inclusief roc waar alle studenten welkom zijn en in alle leerwegen en niveaus wordt geïnvesteerd. We hebben daarbij gekozen voor een kleinschalige organisatie binnen een groot roc. Nu kiezen studenten ook vaker voor ons roc. Daarnaast wordt de afgelopen jaren een duale arbeidsmarktstrategie, gericht op Utrecht en Amersfoort, gevoerd wat positieve effecten lijkt te hebben. De aantrekkende arbeidsmarkt zorgt bovendien voor een toename van het aantal bbl-studenten en we verwachten dat deze doelgroep de komende jaren verder blijft toenemen. Daarnaast is het aantal studenten (leerlingen) bij het vavo de afgelopen jaren relatief stabiel rond de 1000.

Tabel 1 Ontwikkeling aantal mbo-studenten naar leerweg

	1-10-2013	1-10-2014	1-10-2015	1-10-2016	1-10-2017
bbl	7076	6252	4867	4390	4831
bol dt	135	58	9	0	
bol vt	10810	12055	12268	12597	12959
totaal	18021	18365	17144	16987	17790

Bron: 2013 t/m 2016 definitieve data DUO, 2017 voorlopige data DUO

Als er gekeken wordt naar het percentage studenten dat ons roc met een diploma verlaat ten opzichte van alle studenten in het genoemde jaar, neemt dit toe. Van de gediplomeerden gaat 59% werken, 12% doet combinatie van leren en werken, 23% heeft gekozen voor vervolgopleiding en 5% is werkloos. Gediplomeerden van ROC MN kiezen even vaak voor een vervolgopleiding als landelijk (23% t.o.v. 24%). In 2014 was dit voor ROC MN duidelijk lager, nl. 20%. De werkloosheid onder gediplomeerden (5%) is vergelijkbaar met landelijk (4%) maar wel voor ROC MN duidelijk lager dan in 2014 (9%) (Bron: Schoolverlatersonderzoek mbo 2016).

Tabel 2 Diplomaresultaat

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
ROC MN	67,8	74,2	74,0	74,3	71,9
Landelijk gemiddelde	71,9	74,1	75,0	74,3	74,5

Bron: indicatoren GJ mbo 2016 DUO

Studenten ontvangen in ons roc is een eerste stap, maar ons doel is ze op te leiden voor een diploma. Hierin slagen we nog niet voldoende. In 2016-2017 hadden we 749 eerstejaars die niet op hun plek zaten. Daarnaast waren er 820 zittende studenten die zonder startkwalificatie zijn vertrokken (voortijdig schoolverlaters). Dit is vergelijkbaar met eerdere jaren en dat vinden we te hoog. De OCW-prestatienormen halen we niet op alle niveaus.

De waardering van de studenten is de afgelopen jaren gestabiliseerd, zowel voor heel ROC MN als voor de verschillende thema's. Het totale gemiddelde voor ROC MN is de afgelopen jaren 7,0 en daarmee vergelijkbaar met het landelijk gemiddelde (6,9 en 7,0) (*bron: JOB Monitor*). De grootste sprong was te zien bij de onderwijsfaciliteiten. Daarnaast is de tevredenheid bij het VAVO Lyceum ook relatief stabiel rond de 7,0. We streven echter naar een 7,5. Dit streven wegen we altijd mee in de besluiten die we nemen. Een betere begeleiding van studenten en aandacht voor vraagstukken van de student zijn punten waardoor de tevredenheid kan toenemen. Hierbij is expliciet aandacht nodig voor de wensen en behoeften die passen bij de verschillende niveaus, opleidingsvormen. De nieuwe cijfers van de JOB Monitor 2018 laten zien dat ons rapportcijfer gestegen is met 0,1 punt naar 7,1 (NB: landelijk gemiddelde is ook gestegen met 0,1 punt naar 7,1).



Kwaliteit van onderwijs

Basiskwaliteit

De kwaliteit van onderwijs is voorwaardelijk. We streven naar continu verbeteren. We investeren daar voortdurend in en onze beheersmaatregelen zijn daarop gericht. In dat kader is ook het programma ExTra (Examenorganisatie in Transitie) gestart, waarbij examencommissies worden geprofessionaliseerd. De commissies zijn onafhankelijk gepositioneerd ten opzichte van het management en verzorgen toezicht op de examinering, zodat de waarde van het diploma nooit ter discussie kan komen te staan.

De genomen maatregelen hebben effect: er staan geen opleidingen onder verscherpt toezicht van de inspectie. Onze verbetercultuur werkt. De basiskwaliteit is grotendeels op orde. Het gaat erom dat zo te houden en meer opleidingen naar een hoger niveau te brengen, en landelijk gezien meer topopleidingen te krijgen in de benchmarks. Ons streven om met 25% van de opleidingen in het bovenste kwartiel uit te komen ten aanzien van onze prestaties, halen we nog niet. Daar blijven we aan werken, omdat we vinden dat de middelmaat ons niet past. Inmiddels is het resultaat van het vierjaarlijks onderzoek van de inspectie bekend. Dit is positief. Er zijn tien opleidingen onderzocht en daarvan krijgen drie opleidingen het predicaat goed. Dit is uniek in de sector. Bij twee opleidingen komt een vervolgonderzoek omdat meerdere aspecten onvoldoende zijn. Één opleiding heeft ons daarin verrast. Bij drie opleidingen zijn de onderwijsresultaten onvoldoende maar zijn alle andere indicatoren voldoende. De verwachting is dat deze opleidingsrendementen zullen stijgen. Er is nauwelijks verschil tussen de risicoanalyse van het bestuur en dat van de externe toezichthouder. De inspectie constateert dat ROC MN bestuurlijk in control is.

Onderwijsteams

Kwaliteitsverbetering heeft uiteraard ook betrekking op de kwaliteit van docenten en de kwaliteit van samenwerking tussen docenten in een docententeam. Daarom heeft ROC MN geïnvesteerd in methodes als Leerkracht om het potentieel in een docententeam maximaal te ontsluiten en docenten gemeenschappelijk eigenaar te maken van het curriculum. Maar ook de hands-on professionalisering van docenten en docententeams door de inzet van Blendit Coaches op het gebied van digitale didactiek maakt dat veel docenten beter geëquipeerd zijn studenten op te leiden doordat zij – door gebruik van nieuwe tools en didactische concepten – beter in staat zijn de verbinding te leggen met studenten en hun lessen beter kunnen vormgeven.

Het werken in *plan do check act* (PDCA)-cycli is gemeengoed geworden. Daarin willen we de komende tijd excelleren. De systematiek van monitoring en ranking (top 10 en onderste 10 opleidingen) werkt en helpt om prestaties te verbeteren. Aandacht is nodig voor de terugkoppeling vanuit (onderwijs)teams ter aanscherping van het geïmplementeerde beleid: wat werkt en wat niet? De PDCA-cyclus is meer dan afvinken van prestatie-indicatoren. Kwaliteitsborging doen we met algemene indicatoren van studentsucces en een PDCA-cyclus waarin ieder team zich verantwoordt over resultaten. Doel is te komen tot een dialoog in een leercyclus. Ditzelfde doen wij ook met studenten via studentparticipatie.

Ontwikkeling en innovatie

Naast de borging van onze basiskwaliteit heeft ROC Midden Nederland de afgelopen jaren ingezet op ontwikkeling en innovatie. In de volgende paragraaf kijken we terug op onze ontwikkeling op een aantal belangrijke inhoudelijke thema's.

Portfolio

Als onderwijsinstelling voor beroepsopleidingen is ROC MN voortdurend bezig opleidingen aan te passen op de nabije en toekomstige beroepspraktijk. Hoe beter wij dat doen, des te beter kan de student op de arbeidsmarkt uit de voeten met de bij het roc geleerde set aan competenties. Doordat de beroepspraktijk verandert vraagt dat ook aanpassingsvermogen van onze opleidingen. Daar slagen we steeds beter in. Zo hebben we gezien dat de arbeidsmarkt voor niveau-2 studenten steeds vaker opdroogt voor specifieke gebieden en dat de conjuncturele ontwikkeling een sterke invloed heeft op het arbeidsaanbod. Daarom hebben we een aantal smallere opleidingen omgevormd naar een brede niveau-2 cross-over opleiding Servicemedewerker waardoor studenten die met dat diploma op de arbeidsmarkt starten veel beter in staat zijn van de ene naar de andere branche en van de ene naar de andere rol over te stappen.



Excellentie

In de afgelopen drie jaar heeft excellentie in de vorm van UP een stevige plek gekregen binnen ROC MN. Door de bottom up benadering is bij studenten en docenten ruimte ontstaan om zelf trajecten vorm te geven die aansluiten bij hun wensen en behoeften. In vrijwel alle colleges zijn excellentieprogramma's ontstaan die energie geven, beweging creëren en door een grote inbreng van studenten een impuls aan de innovatie van studentparticipatie in ons roc hebben gegeven. Verdere effecten

zijn een spin off voor vernieuwing naar het regulier onderwijs en een verbreding van de mogelijkheden voor internationalisering. Hiermee heeft ROC MN zich gepositioneerd als koploper van excellentie in het veld. Mede als gevolg daarvan zijn we een van de founding fathers van de landelijke stichting die excellentie ook de komende jaren blijft aanjagen in het mbo.

Internationalisering

Internationalisering is een vaste waarde binnen ROC Midden Nederland. Waar in eerste instantie de focus lag op het vergroten van mobiliteit voor studenten en docenten ligt de nadruk nu vooral op het versterken van de kwaliteit, zoals de verbinding van de persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling van de student gerelateerd aan de persoonlijke ambitie en de vraag vanuit het werkveld. Mobiliteit van docenten is hierbij een belangrijke factor door het positieve effect op studenten en op de internationalisering van het curriculum. Daar liggen nog veel mogelijkheden om ook studenten die niet naar het buitenland gaan, kennis te laten maken met de internationale beroepspraktijk. De toenevende inkomende mobiliteit van studenten en docenten van internationale netwerken ondersteunt dit proces in de opleidingen en in het werkveld waar die studenten worden geplaatst. Om dit proces te faciliteren heeft ROC Midden Nederland samenwerkingsovereenkomsten gesloten met partners in Europa en de USA, is het een UNESCO-school en zijn we erkend met het Erasmus Mobility Charter. Met het regionale exportgerichte bedrijfsleven is een netwerk in oprichting om de afstemming tussen de vraag van die bedrijven en de inhoud van de opleidingen te verbeteren. Op deze wijze wordt de student beter voorbereid op zijn rol als toekomstig beroepsbeoefenaar en wereldburger in een snel veranderende globaliserende wereld.

Praktijkleren

In het Kwaliteitsplan Praktijkleren 2016-2018 heeft ROC MN de koers, inzet en te behalen resultaten beschreven voor de Beroepspraktijkvorming (BPV). Dit plan gaat uit van een brede definitie van beroepspraktijkvorming 'Praktijkleren' en is afgestemd met de colleges, met studenten en bedrijven in een proces van visievorming, raadplegen, meedenken, prioriteiten stellen en leren van elkaar. In dit plan zijn ambities en activiteiten opgenomen rond voorbereiding van de stage (inclusief matching), begeleiding tijdens de BPV, afstemming van de programma's van het onderwijs met dat op de stageplek en versterking van het relatienetwerk en de communicatie.

Na het eerste (half) jaar hebben we geconstateerd dat de scores van de JOB Monitor en de Bedrijvenmonitor geen inzicht gaven (en ook niet konden geven) over het al dan niet verhogen van de kwaliteit van de beroepspraktijkvorming. Wel waren (en zijn) er vele voorbeelden van waar onze studenten en de beroepspraktijk trots op zijn. De conclusie die we zelf trokken is dat er op vele fronten flinke stappen zijn gemaakt met een grote variëteit van activiteiten die zowel de kwaliteit van de BPV / Praktijkleren bevorderen als de kans op arbeidsmarktsucces van onze studenten verhogen. Wij leiden dit af aan de grote dynamiek die rondom dit thema is ontstaan, de hoge betrokkenheid en de vele positieve reacties van betrokkenen, of het nu gaat om nieuw ontworpen instrumenten, bijeenkomsten van het leernetwerk, het ontwerpen van hybride leeromgevingen of het samenwerken met de beroepspraktijk.

VSV en Jongeren in kwetsbare positie

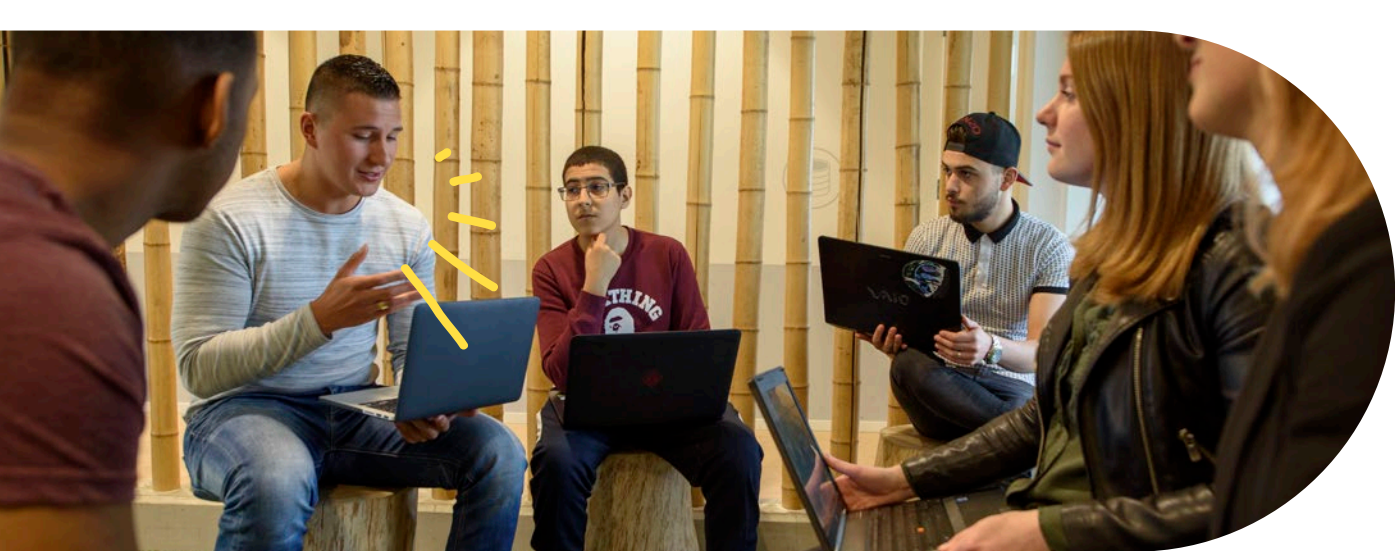
Binnen ROC MN is al ruim 10 jaar extra aandacht voor het bestrijden van voortijdig schoolverlaten (VSV). Er is gekozen voor een preventieve aanpak met een aantal specifieke maatregelen:

1. Extra ondersteuning waar nodig door het Studie- en Loopbaancentrum (SLC).
2. Loopbaanoriëntatie- en begeleiding (LOB), met aandacht voor Peersupport.
3. Signaleren en terugdringen van verzuim.
4. Verbetering overstap en aansluiting vo-mbo.
5. Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, met focus op stage- en leerbanen.
6. Doelmatig en relevant opleidingenportfolio.

Dit heeft geleid tot een aanzienlijke daling in VSV'ers, van 12,3 % in 2005 naar 5,7 % in 2016. De daling wordt wel steeds geringer. Ondanks de flinke daling blijven we ons onverminderd inzetten voor studenten die extra ondersteuning nodig hebben.

Het programma Studentsucces is het logische vervolg op het terugdringen van VSV. Het verschil is de benadering: VSV gaat uit van uitval en het voorkomen daarvan, wij vinden onze opdracht echter zoveel mogelijk studenten succesvol te laten zijn.

Tegelijkertijd richten we onze aandacht op studenten voor wie een startkwalificatie te hoog gegrepen is, of voor wie succes op de arbeidsmarkt en een goed toekomstperspectief niet vanzelfsprekend zijn. Ook hen bereiden we zo goed mogelijk voor op hun toekomst. In het schooljaar 2016-2017 en 2017-2018 stroomden er respectievelijk 1130 en 1104 jongeren in een kwetsbare positie (JIKP) in op niveau 1 en 2. Dat was een stijging van 17% ten opzichte van het jaar ervoor en deze stijging was vooral zichtbaar op niveau 2.



Studentparticipatie

ROC MN heeft het afgelopen jaar een enorme sprong gemaakt op het gebied van studentparticipatie. Het grootschalig onderzoek met als eindrapport de Winnaars van Morgen was de start van de structurele investering in studentparticipatie. Er is een functionaris studentparticipatie aangesteld die samen met anderen gewerkt heeft aan een medezeggenschapsreglement en het aanstellen van een goed functionerende Centrale Studentenraad. De stem van de student en studentparticipatie stonden het afgelopen jaar prominent op de agenda. Door het hele roc heen worden studenten meer gevraagd om hun mening, wordt dit (waar mogelijk) structureel teruggekoppeld en is de mening van de student in veel gevallen een voorwaarde voor het invoeren van veranderingen in de organisatie. Het afgelopen jaar is met studenten gewerkt aan een intern en extern (landelijke) netwerk voor studentparticipatie en is een excellentieprogramma Bestuursvaardigheden uitgevoerd waaraan studenten die in een studentenraad zitten of geïnteresseerd waren in managementvaardigheden konden deelnemen.

Wij verstevigen studentparticipatie verder door het implementeren van een medezeggenschapsstructuur op collegeniveau. We willen onze studenten deels zelf verantwoordelijk maken voor participatie. Dit houdt in dat wij het mogelijk maken om te participeren door het creëren van ruimte en het regelen van faciliteiten. We zorgen voor structurele begeleiding, trainingen, vacatiegelden, een begroting en tijd (uren die studenten besteden aan participatie of hun werk voor een studentenraad zijn onderwijs- of BPV-uren). Studentenraden binnen hun respectievelijke colleges en de Centrale Studentenraad worden verantwoordelijk voor het organiseren van panelgesprekken, themabijeenkomsten, klassenvertegenwoordigers-overleggen en pizzasessies om ook achter de stem van de student te komen voor wie een studentenraad geen aantrekkelijke vorm is.

VAVO en inburgering

Het VAVO blijft verbeteren en bevindt zich in Nederland in de top 3 qua rendement. Daar zijn we trots op. Daar hebben realisaties op de volgende onderwerpen aan bijgedragen:

1. De overgang van gemeentebekostiging naar rijksbekostiging is goed verlopen. Kleine locaties in Zeist en Veenendaal die door deze wijziging niet meer betaalbaar waren, hebben we gesloten. We zijn nu een krachtig lyceum met twee grotere locaties in Amersfoort en Utrecht, waar de leerlingen intensiever begeleid worden door de inzet van meer onderwijstijd.
2. We hebben de leerlingbegeleiding geïntensiveerd en verbeterd. Iedere leerling heeft een trajectbegeleider. De trajectbegeleiders hebben een scholingstraject gevolgd. Voor leerlingen die extra zorg behoeven, hebben we een traject opgezet met een onderwijszorgarrangement (OZA).
3. Goede interne examentrainingen zijn opgezet. Deze worden de twee weken voor de start van het Centraal Eindexamen gegeven om de leerlingen te helpen zo goed mogelijk te presteren.

De afgelopen jaren hebben we ons aanbod van taalcursussen voor volwassenen, bij ons bekend als participatieopleidingen, afgebouwd. Er gaan echter overal stemmen op om de regie over taalcursussen (Inburgering) weer bij de gemeenten te leggen, wat weer kansen biedt voor ROC MN om hierin samen te werken. Ook kent ons roc veel aanmeldingen van statushouders of andere studenten met een taalachterstand. Dit geeft aanleiding om het aanbieden van taalcursussen opnieuw te bezien. Mocht er een nieuw aanbod ontstaan dan zal dit gebeuren onder de paraplu van Bedrijfsopleidingen. We kennen ook geïntegreerde trajecten waar een beroepsopleiding gecombineerd wordt met taallessen. De kosten voor de additionele taallessen worden door de gemeenten opgebracht.

Bedrijfsopleidingen Leven Lang Ontwikkelen

Met de huidige aanpak van onze bedrijfsopleidingen stellen we kennis en expertise beschikbaar voor de zakelijke en particuliere markt. Voor optimaal gebruik van de kennis van de opleidingen, zijn de bedrijfsopleidingen bij de colleges gepositioneerd. Er was tijdens de laatste crisis een forse daling van het aantal inschrijvingen. Sinds 2016 neemt dit weer toe. De komende jaren zullen we investeren in een portfolio naast de bbl-trajecten die we met een aantal bedrijven al uitvoeren. We zetten in op meer flexibiliteit en maatwerk waaronder het volgen van modules zoals deelkwalificaties en keuzedelen met specifieke certificaten. Aangezien we ons daarbij richten op werkenden zal leren op afstand (blended learning) een belangrijke thema worden.



Financiën

ROC Midden Nederland staat er goed voor. De kwaliteit van het onderwijs verbetert. Wij zijn financieel stabiel. Wij hebben ons roc financieel gezond gemaakt door aandacht te besteden aan de productiviteit en de gemiddelde loonkosten. Zowel in het primaire proces als in de diensten. Dit is gepaard gegaan met een afbouw van de personele formatie. Dit is gelukt door gericht mobiliteitsbeleid te voeren. Participatieopleidingen hebben wij beëindigd. De gemiddelde loonkosten zijn gedaald door gericht beleid te voeren voor verjonging en in te zetten op de functiemix in de onderwijsteams.

Tabel 3

	2013	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit	41%	42%	46%	51%	50%
Liquiditeit	0,8	1,1	1,6	1,9	1,7
Rentabiliteit	0,1%	3,8%	6,9%	7,2%	-1,8%

We hebben sterk bezuinigd op onze huisvestingslasten en overige lasten. Ons allocatiemodel is vereenvoudigd en geeft een vertaling aan de strategische koers. Wij hebben ons innovatief vermogen vergroot door gericht een innovatiebudget te vormen. De wendbaarheid van onze diensten is toegenomen door effectiever te werken, digitalisering en standaardisering van processen en verder te werken aan synergie. De studentenaantallen stijgen en wij weten dat op te vangen terwijl we de diensten gelijk houden. Dit creëert extra geld voor het onderwijs.

Huisvesting

De afgelopen jaren heeft ROC Midden Nederland, met name tijdens de crisis, circa 55.000 m² BVO aan huisvesting afgestoten. Deze afbouw werd vormgegeven door het afstoten van een groot aantal huurlocaties (o.a. Amerikalaan 109, Ravellaan 7, Kanaalweg 84 A B te Utrecht) en de verkoop van een aantal eigendomslocaties (o.a. Noordweg 12 te Zeist, Zangvogelweg 140 te Amersfoort, Johan de Wittlaan 13 te Woerden), maar ook door het aantrekken en betrekken van nieuwe aantrekkelijke locaties, in de nabijheid van de branche. Dit om dichterbij de branche te kunnen zitten, maar ook om de groei op te kunnen vangen. Hiervoor werden binnen budget en op tijd zeven substantiële huisvestingsprojecten gerealiseerd. Er is door ons geïnvesteerd in een nieuwe eigendomslocatie (Marco Pololaan), maar ook in nieuwe huurlocaties, zoals Harmonielaan 1 en Structuurbaan 8 en 19 te Nieuwegein, Herculesplein 285 en Kanaalweg 19 te Utrecht en de Maatweg en Disketteweg 2-4 te Amersfoort.

Naast de afbouw van m² BVO en het realiseren van nieuwe eigendom- en huurlocaties hebben we een groot deel van de resterende locaties in nauwe samenwerking met het respectievelijke onderwijs verbouwd, naar contextrijke leeromgevingen, waarin beroepsbeleving en branches duidelijk naar voren komen. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar bij de locaties Brandenburchdreef, Kretadreef, Vondellaan en Kampereiland te Utrecht, Disketteweg 10 te Amersfoort en Harmonielaan 2 en Dasseweide 3 te Nieuwegein.

Personeel

Het P&O-beleid is in de afgelopen jaren sterker op ontwikkeling (HRD) gericht. Dat betekent dat we gerichte en structurele aandacht geven aan performance, eigenaarschap, permanent leren en ontwikkelen, leiderschap, teamprestaties, verjonging, inzetbaarheid en vitaliteit. Eind 2015 bleek de algemene tevredenheid van medewerkers van ROC MN gestegen van 6,6 naar 7,3. In maart 2018 werden de resultaten van de nieuwe meting bekend. De algemene tevredenheid steeg verder naar 7,5 in 2018. Deze ligt daarmee boven de MBO benchmark. Ook de betrokkenheid nam sterk toe; van een 7,2 naar 7,6. Opmerkelijk is dat zowel werkdruk als werkplezier als hoog worden ervaren.

Een aantal ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn:

- Er is een performancecyclus ingevoerd waar inmiddels de meerderheid van de teams mee werkt. Deze versterkt eigenaarschap, feedbackcultuur en het samenwerken aan resultaten vanuit de strategie. Deze cyclus draagt daarnaast bij aan de strategische personeelsplanning waarin proactief ingespeeld wordt op de benodigde personele inzet.
- De gemiddelde leeftijd was hoog en de verjonging komt door diverse maatregelen tot stand. Het resultaat is dat het percentage medewerkers onder de 35 jaar verdubbelde tussen 2013 en 2017 naar 17%. Het aandeel medewerkers met een dienstverband korter dan 5 jaar was in 2013 nog 1/7, in 2017 is dat ruim 1/3. Er kwam een professioneel programma om medewerkers te binden en boeien. Deze verjonging is nodig als tegenhanger van de toenemende vergrijzing.
- De extra kwaliteitsgelden voor professionalisering die tot 2019 beschikbaar zijn zetten we in voor facilitering van krachtige onderwijsteams. Inmiddels werken hierdoor bijvoorbeeld 20 teams met behulp van de Leerkrachtaanpak aan effectieve teamsamenwerking en onderwijskwaliteit. Er is onder andere een sterke impuls gegeven aan digitale didactiek, aan de professionalisering van examencommissies en docenten Nederlands en rekenen. Ook zijn er 70 medewerkers getraind als change agent, waardoor het eigenaarschap in teams versterkt is.
- 70 afdelingsmanagers hebben in het leiderschapsprogramma geparticipeerd. De benodigde veranderingen enerzijds en de ervaren werkdruk anderzijds vragen daarbij de aandacht voor verdere verbetering. Het functioneren van het middenmanagement is in de afgelopen jaren verbeterd zo blijkt uit de SPP-gegevens. De vraag ligt voor hoe het onderwijskundig leiderschap binnen de organisatie verder versterkt kan worden.
- In de ontwikkeling van medewerkers is “Studentsucces” een leidend thema. Hierbinnen zijn differentiatie, passend onderwijzen, het creëren van een positief leerklimaat en een krachtige leeromgeving relevante thema’s.
- Het leren en ontwikkelen van medewerkers vindt steeds meer plaats in netwerken, teams en blended programma’s (digitalisering) en minder binnen een traditioneel opleidingsaanbod. Naast teamontwikkeling wordt het belang van leren en samenwerken over teams heen steeds prominenter. Het stimuleren van een lerende cultuur wordt steeds belangrijker in het licht van duurzame inzetbaarheid en adaptief vermogen. Verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling hoort daarbij.
- De arbeidsmarktcommunicatie is met inzet van onder andere social media en video’s eigentijds geworden en zal de komende jaren in samenwerking met Marketing & Communicatie verder geïntensiveerd worden. Door werving en selectie voor de algemene vakken deels te centraliseren lukt het beter om tijdig de juiste mensen binnen te halen. Gezien de toenemende schaarste zal er de komende jaren via verschillende wegen aan oplossingen voor arbeidsmarkt vragen gewerkt worden, ook branchespecifiek.



Samenwerking met beroepspraktijk in de regio

ROC Midden Nederland is na een periode van meer focus op interne verbeteringen, zoals ten aanzien van onderwijslogistiek, ICT en onderwijskwaliteit, de afgelopen jaren nadrukkelijker extern gericht geworden. Ons roc staat middenin de samenleving – letterlijk in de wijken - en is geworteld in de regio Midden-Nederland. Ons onderwijs kunnen we niet los zien van de maatschappelijke uitdagingen in de regio. Zo zijn wij actief boardlid van de Economic Board Utrecht, is ons CvB-lid trekker van de Human Capital Agenda van de regio Midden-Nederland en participeren wij in het kernteam van de EBU. We maken onderdeel uit van EDUpact, een samenwerking van Utrechtse kennisinstellingen, om de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt te verbeteren en de doorstroming tussen de onderwijsinstellingen te bevorderen. Samen met de lokale overheden, kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties werken wij aan een gezonde en duurzame omgeving waarin iedereen meedoet.

Op belangrijke regionale thema's zijn wij een relevante partner. Zo maken wij deel uit van belangrijke netwerken op het gebied van zorg en zelfmanagement (Zorgpact Midden Nederland, Uzelf, Pazio), zijn wij een van de trekkende krachten van het mbo-programma 'De Uitdaging' voor klimaat en energie, zijn wij actief in diverse TechNetten en vertegenwoordigen wij het mbo-veld in de Technologieraad. Vanuit de filosofie van co-creatie met de beroepspraktijk en exploratie met diverse partijen, werden veel initiatieven ontwikkeld de afgelopen jaren in de multi helix van de regio. Voorbeelden zijn; de Truck Academy, wijkleerbedrijf Vathorst en Overvecht, de Tech Campus, e-health lab, Smart Technician, digital competence center, 0 op de meter Overvecht (verduurzaming van de wijk). ROC MN staat bovendien aan de vooravond van de opstart van vakcentra op thema's logistiek, maakindustrie en energie, in samenwerking met de beroepspraktijk. Ons roc wordt inmiddels gezien als een relevante en betrokken partner in de regio die samen met andere stakeholders een bijdrage levert aan de gezamenlijke strategische agenda.

Terugkijkend op onze samenwerking in de regio kunnen we de volgende lessen leren:

1. De samenwerking zorgt voor stevige verbinding van de onderwijskolom (van vo t/m universiteit).
2. De samenwerking zorgt voor afstemming van prioriteiten in de B&W coalitieakkoorden van Utrecht, Amersfoort en omliggende gemeenten (U10).
3. Bij elke samenwerking met bedrijven is het belangrijk om in te zetten op onderwijsontwikkeling, werknemersvaardigheden, docentstages over en weer, levensechte opdrachten, leren als werknemer in de bedrijfscontext i.p.v. als leerling in een schoolcontext.
4. Betrek de beroepspraktijk met name ook bij de maatschappelijke opgaven. Acute tekorten op arbeidsmarkt bijvoorbeeld bij de ICT kan het onderwijs niet oplossen, wel kunnen we bijvoorbeeld samen nadenken hoe we digitale vaardigheden van studenten kunnen vergroten.

Conclusie

Reflecterend op de strategische periode die achter ons ligt zien we een mooie ontwikkeling. We groeien en zijn financieel gezond, onze basiskwaliteit is op orde dankzij de inzet van krachtige onderwijsteams. We streven naar meer door innovatiemogelijkheden te benutten en hierbij nadrukkelijk samen op te trekken met studenten en onze partners in de regio. Dat is mooi maar ook noodzakelijk want de arbeidsmarkt van de toekomst vraagt steeds meer om actueel, flexibel en innovatief onderwijs. In het volgende hoofdstuk schetsen we de ontwikkelingen om ons heen en de uitdagende opdracht die voor ons ligt.

3. Externe ontwikkelingen

De kern van beroepsonderwijs begint bij onze omgeving. Die omgeving verandert snel. Dat is niet nieuw – twintig jaar geleden was dat niet anders – maar de impact op onderwijs en studenten is groter. In dit hoofdstuk schetsen wij de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, de maatschappij en in onze regio en de drie pijlers waar ROC Midden Nederland zich de komende periode op wil richten.



Ontwikkeling arbeidsmarkt en leven lang ontwikkelen

De arbeidsmarkt waarvoor we opleiden verandert snel. Technologische ontwikkelingen beïnvloeden direct het voortbestaan van banen en het vergroten van sociaal-culturele scheidslijnen. Op de dynamische arbeidsmarkt van de toekomst lopen werken en leren steeds meer door elkaar heen. Permanent, je leven lang, blijven leren is noodzakelijk om bij te blijven en inzetbaar te zijn (SER, 2017) (WRR, 2013), ook in nieuwe sectoren die ontstaan. Grote transities doen zich voor onder invloed van technologisering, robotisering, automatisering en digitalisering. Dat maakt dat de arbeidsmarkt voortdurend en in een hoger tempo verandert. Kennis en vaardigheden raken snel verouderd, veel routinematig werk raakt overbodig en de aard van het werk verandert sneller dan we gewend zijn. Dit vraagt dat we op een andere manier moeten kijken naar de (duurzame) waarde van het mbo-diploma.

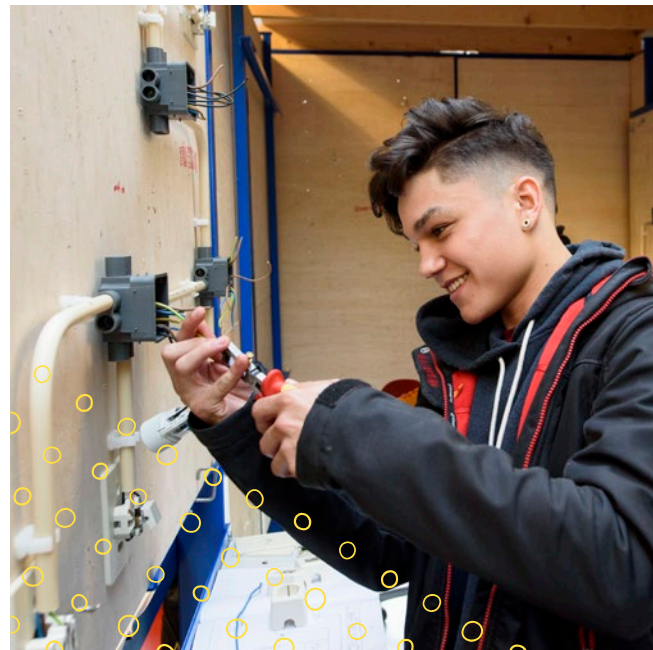
Eenzijds betekent dit dat ons opleidingsportfolio continu in ontwikkeling moet zijn. In samenwerking met de beroepspraktijk en andere scholen zoeken we naar manieren om onze opleidingen aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt. Door cross-overs, nieuwe opleidingen, keuzedelen en certificaten proberen we ontwikkelingen in de arbeidsmarkt herkenbaar terug te laten komen in onze opleidingen. Tegelijkertijd beseffen we dat ontwikkelingen soms te snel gaan en dat het daarom belangrijk is dat we onze studenten naast een vak ook andere vaardigheden en competenties meegeven. Door ze op te leiden tot lerende professionals, willen we onze studenten beter toerusten om duurzaam succesvol te zijn op de arbeidsmarkt.

Anderzijds doet het bedrijfsleven in deze arbeidsmarkt in toenemende mate een beroep op ons om onderwijs te ontwikkelen voor mensen die al werken en een ontwikkelbehoefte hebben. Voor hen willen we een flexibel aanbod genereren. Dit flexibele aanbod is zowel aantrekkelijk voor werkenden die zich verder willen ontwikkelen of zich op de arbeidsmarkt willen herpositioneren, als voor onze startende studenten die zich tijdens hun studie willen verbreden of verdiepen om zich zo beter te kunnen positioneren op de arbeidsmarkt.

Ontwikkelingen in de maatschappij

In het bestuursakkoord Trots, Vertrouwen en Lef (OCW, 2018) komen drie landelijke thema's aan de orde: jongeren in kwetsbare positie, gelijke kansen en arbeidsmarkt van de toekomst. Verder wordt in het akkoord het belang van regionale samenwerking benadrukt. Deze thema's stonden al centraal in de strategie de afgelopen jaren en sluiten naadloos aan bij onze ambities van de komende jaren. In de maatschappij is een toename waar te nemen van sociaal-culturele tweedeling en kansenongelijkheid. In het mbo merken we dit onder meer in de veranderde en vergrote maatschappelijke opdracht, mede door veranderingen in het speciaal onderwijs. Het mbo heeft nadrukkelijk de opdracht om de kansenongelijkheid te verkleinen door studenten met een verschillende startpositie toe te leiden naar een succesvolle start op de arbeidsmarkt of doorstroom naar een hoger niveau, binnen het mbo en naar het hbo. Een deel van de studenten heeft hierbij een extra steuntje in de rug nodig. Door leer- en/of gedragsproblemen of problemen in de thuissituatie is leren geen vanzelfsprekendheid. Dit speelt op alle niveaus. Een aantal jongeren bevindt zich door allerlei oorzaken in een kwetsbare positie met minder kans op succes om een (start)kwalificatie te halen, maar ook mét een (start)kwalificatie hebben deze studenten soms een afstand tot de arbeidsmarkt. Als inclusieve school willen wij alle studenten een gelijke kans geven om succesvol te zijn op school, in de samenleving en op de arbeidsmarkt.

Ontwikkelingen in de maatschappij vragen andere competenties van onze studenten. We leiden niet alleen op tot goede vakmensen, maar ook voor actieve participatie in de maatschappij en zelfredzaamheid. Van burgers wordt een grote mate van eigen regie en verantwoordelijkheid verwacht. Dit betekent dat er meer nadruk komt te liggen op eigenaarschap op te behalen resultaten, zowel door medewerkers, leidinggevendenden als studenten. Mensgericht werken, samenwerken en actief meedoen in netwerken zijn ontwikkelingen die hiermee samenhangen. Daarnaast zijn er transities die impact hebben op ons functioneren en leven. Specifiek in de regio Midden-Nederland spelen thema's als gezonde levensstijl en vitaliteit, veiligheid, leefbaarheid, eenzaamheid en meedoen (inclusiviteit) een belangrijke rol (zie ook het coalitieakkoord 'Utrecht, ruimte voor iedereen'). Dit vraagt aandacht en bewustzijn van alle generaties, maar expliciet die van jongeren.



Ontwikkelingen regio Midden-Nederland

De Utrechtse regio behoort tot de top-5 regio's in Europa met innovatie- en groeipotentieel. De regio is kansrijk door haar centrale ligging in Nederland, haar ondersteunende rol in de Randstad-agglomeratie, de goede onderwijsinstellingen, de historie en de culturele en landschappelijke diversiteit. De werkloosheid in de regio neemt sterk af. Het aantal opgeleiden volstaat echter niet bij alle sectoren ten opzichte van de behoeftes die er zijn en voorzien worden op de arbeidsmarkt. Dit geldt expliciet voor de zorg, techniek, logistiek en ICT. Voor de regio Utrecht specifiek geldt daarnaast een groeiend lerarentekort de komende jaren. Beroepsonderwijs en arbeidsmarkt hebben elkaar steeds meer nodig om regionale opgaven aan te pakken.

Samenwerking in de regio tussen onderwijsinstellingen, bedrijven, instellingen en overheden wordt daarom steeds belangrijker. ROC MN is primair actief in de regio Midden-Nederland. Onze regio wil het ‘gezonde hart van Nederland’ zijn. Veel partijen in de regio, waaronder ROC Midden Nederland, hebben de City Deal ondertekend, die gezond (stedelijk) leven wil stimuleren, via een meer samenhangende en innovatieve aanpak van complexe gezondheidsvraagstukken en versterking van de Utrechtse (en Nederlandse) gezondheid-gerelateerde economie. In de regio bedraagt deze economie inmiddels ongeveer een vijfde van de totale economie. De helft van alle banen in Utrecht in 2050 zal gerelateerd zijn aan gezondheid. Bovendien hebben alle gemeenten binnen de U10 Healthy Urban Living (HUL) onderdeel gemaakt van hun strategische agenda. De Economic Board Utrecht (EBU) onderscheidt onder HUL drie actielijnen: Groen, Gezond en Slim. Deze actielijnen hangen nauw met elkaar samen. ROC Midden Nederland is betrokken bij alle drie de actielijnen middels participatie in relevante netwerken. Hierbij sluiten we aan op thema’s zoals mobiliteit, distributie, verduurzaming woningen, circulaire economie, health tech, life sciences en vitaliteit. Maar ook het grote aantal onvervulbare ICT-vacatures en de groeiende digitalisering staan hoog op de regionale agenda. Als trekker van de Human Capital Agenda die de domeinen ondersteunt, draagt ROC Midden Nederland actief bij aan de ambities van de regio. Alle colleges zijn daarnaast betrokken bij een of meerdere thema’s van de regio.

Steeds meer ontstaat het inzicht dat voor een florerende arbeidsmarkt en economie een goed functionerend beroepsonderwijs randvoorwaardelijk is. Een steeds grotere groep publieke instellingen wil zich verbinden om meerwaarde te kunnen creëren voor de stad/regio. Dit tekent ook de samenwerking van verschillende Utrechtse onderwijsinstellingen binnen EDUpact. Deze verbinding krijgt ook concreet vorm met de ROC MN Tech Campus voor Utrecht en Nieuwegein e.o. en de ROC MN Amersfoort Campus. Tevens participeert ROC MN in de Challenge Alliantie, een samenwerkingsverband tussen de Utrechtse onderwijsinstellingen. Hier werken studenten van het mbo, hbo en wo middels uitdagende challenges samen aan relevante maatschappelijke vraagstukken. Binnen Smart Utrecht Smart Education werken we mee aan cross-over leeromgevingen (living labs) waar mbo, hbo en wo hand in hand optrekken. Al deze ontwikkelingen bieden veel kansen en mogelijkheden voor studenten, levensecht leren, het versterken van de beroepskolom en daarmee de overstap tussen verschillende onderwijsvormen. Het stimuleert onderwijsinnovatie en co-creatie en draagt daarmee direct bij aan de verbetering van de aansluiting van ons onderwijs op de arbeidsmarkt.

De komende periode worden de volgende samenwerkingsthema’s en -verbanden verder uitgebouwd of opgestart:

- ROC MN Tech Campus: vakcentra gericht op e-health, distributie, maakindustrie, schone logistiek, energie en de Truck Academy;
- ROC MN Amersfoort Campus;
- Wijkleerbedrijven;
- Samenwerking Gezondheidszorg, Techniek en ICT in drie ‘Future Labs’ gericht op zorgtechnologie: een basislab op de Vondellaan, een verdiepend lab op de Tech Campus en een mobiel zorglab;
- Partnerschap met vo en vmbo;
- EBU Human Capital Agenda: urgente lerarentekort (EDUpact), meer focus op vacatures t.a.v. probleemsectoren, aansluiting vmbo-mbo, vakcentra met intensieve samenwerking tussen beroepspraktijk en onderwijs, aandacht voor niveau entree en verbreding opleidingen op niveau 2;
- Utrecht Smart Education: samenwerkingsverband van ROC MN, UU, HU, HKU en UMC Utrecht om (multilevel) crossover leeromgevingen te realiseren. Utrecht als regio van de onderwijsinnovatie;
- Vernieuwing op grenzen van sectoren (vb. smart technician, zorgtechnicus);
- 0 (nul) op de meter in Overvecht (verduurzaming woningen) i.s.m. Mitros, gemeente Utrecht en Hemubo.

Drie pijlers

Een aantal punten uit de vorige strategie, Koers 2018, staat niet ter discussie, over onze taak en richting:

1. onze kernwaarden persoonlijk, ondernemend en nieuwsgierig;
2. onze organisatievorm in kleinere, branchegerichte colleges, met decentrale verantwoordelijkheden over onderwijsvisie en onderwijsconcept;
3. de scope van ons portfolio van entree (niveau 1) tot niveau 4 en zowel bol als bbl, een tak bedrijfsopleidingen en vavo, dit alles vanuit de gevoelde verantwoordelijkheid dat wij een roc zijn in een grootstedelijke context,
4. onze duale arbeidsmarktstrategie met curriculum- en portfoliokeuzes voor de arbeidsmarktregio's Utrecht en Amersfoort;
5. onze inzet op de Human Capital Agenda vanuit de Economic Board Utrecht (EBU);
6. ons geloof in concepten van praktijkleren, waarbij onderwijs en praktijk vervlochten zijn;
7. het belang dat wij hechten aan actueel en relevant onderwijs dat in co-creatie met beroepspraktijk, voorliggend- en vervolgonderwijs en studenten tot stand wordt gebracht;
8. onze goede aansluiting bij het vmbo, hbo en ook binnen ons roc bij opleidingen op een hoger niveau.

Dit waren goede keuzes en wij continueren het beleid. De basiskwaliteit is grotendeels op orde, ons onderwijs wordt gewaardeerd door onze partners en er komt steeds meer ruimte en tempo voor exploratie en innovatie. Maar ROC Midden Nederland wil wel naar een volgende fase. Vanuit een stabiele context slimmer worden in het sneller realiseren van ambities.

De arbeidsmarkt en de maatschappij waarvoor wij onze studenten opleiden, is continu in beweging. Dit vraagt een grote wendbaarheid en innovatief vermogen van onze studenten én van ons als school. De uitdagingen van de regio op het gebied van duurzaam en circulair bouwen, de energietransitie, mobiliteit, techniek, gezondheid, ICT en onderwijs vragen om een intensieve samenwerking tussen de gemeenten, kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties, zodat het voor alle studenten mogelijk wordt succesvol te zijn op de arbeidsmarkt. Hiervoor zijn al belangrijke stappen gezet en dit zal verder worden versterkt in de komende periode. Onze ambitie om samen te werken sluit naadloos aan op de ambitie van de gemeente Utrecht zoals verwoord in het coalitieakkoord 2018-2022: "We zorgen dat in het onderwijs iedereen gelijke kansen heeft en zijn of haar talenten kan ontwikkelen. Het mbo zetten we in de schijnwerpers; daar worden studenten opgeleid voor de banen van de toekomst. We investeren in een goede aansluiting tussen het onderwijs en het bedrijfsleven in Utrecht".



Om deze gezamenlijke ambitie te verwezenlijken zetten wij in op drie pijlers:



1. **Studentsucces:** we doen er alles aan om onze studenten succesvol te laten zijn in hun studie en daarna. We heten ze welkom en zorgen ervoor dat ze zo snel mogelijk op de juiste plek komen. We zorgen voor een positief leerklimaat waarbinnen de student zich optimaal kan ontwikkelen en we dagen de student uit het maximale uit zichzelf te halen. Dit alles in een omgeving die nauw verweven is met de beroepspraktijk.



2. **Arbeidsmarktsucces:** we doen er alles aan om onze studenten succesvol te laten zijn op de arbeidsmarkt. Met een flexibel opleidingsportfolio spelen we in op de ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Ons onderwijs geven we steeds meer samen vorm met studenten en de beroepspraktijk waarbij we ons ook richten op werkenden met een ontwikkelbehoefte. We zetten ons in voor jongeren (en ouderen) met een afstand tot de arbeidsmarkt om ook voor hen arbeidsmarkt-succes mogelijk te maken.



3. **Organisatiesucces:** om onze studenten succesvol te laten zijn hebben we een krachtige organisatie nodig die gericht is op studentsucces. Een organisatie waar nauw wordt samen gewerkt intern en met de beroepspraktijk, die wendbaar is en over innovatiekracht beschikt.

De drie pijlers zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.



Studentsucces zonder succes op de arbeidsmarkt heeft weinig toegevoegde waarde. Het uiteindelijke doel is dat onze studenten succesvol zijn op de arbeidsmarkt. Ze doorlopen daarbij een traject op school en in de beroepspraktijk (studentsucces) om uiteindelijk een baan te vinden die bij hun past (arbeidsmarktsucces) en dit wordt mede mogelijk gemaakt door onze organisatie (organisatiesucces). Elke pijler legt een ander accent en levert een andere bijdrage aan het succes dat we uiteindelijk willen bereiken, maar tegelijkertijd is er veel overlap tussen de pijlers. Voor de leesbaarheid werken we de drie pijlers apart uit in hoofdstuk 4,5 en 6.

4. STUDENTSucces



Bij alles wat we doen hebben we het succes van al onze studenten voor ogen. Studenten willen succesvol zijn op de arbeidsmarkt of in hun vervolgopleiding en wij doen er alles aan om dit mogelijk te maken. Ons uitgangspunt is dat studenten gelijke kansen krijgen om te leren en zich te ontwikkelen. We willen daarvoor de juiste voorwaarden creëren. Dit begint al bij het moment dat de student voor ons kiest. Bij ROC Midden Nederland is iedereen welkom. Vanuit onze maatschappelijke opdracht en grootstedelijke context kiezen wij nadrukkelijk voor inclusief onderwijs. We gaan uit van wat de student in huis heeft en nodig heeft om succesvol te kunnen zijn. Dat betekent dat we steeds meer inzetten op differentiatie in ons onderwijs én in de begeleiding om zoveel mogelijk aan te kunnen sluiten bij de student. Studentsucces eindigt niet bij het behalen van het diploma. Daarom begeleiden we studenten in hun studie, bereiden we ze voor op een actieve rol in de maatschappij en helpen we ze bij de overstap naar een vervolgopleiding.

Op weg naar studentsucces doen wij drie beloftes:

1. Wij doen er alles aan studenten te plaatsen bij de opleiding die bij hen past.
2. Wij doen er alles aan om ervoor te zorgen dat iedere student zich optimaal kan ontwikkelen.
3. Wij doen er alles aan studenten uit te dagen het maximale uit hun studieperiode te halen.

Uitwerking beloftes

1. Wij doen er alles aan om studenten te plaatsen bij de opleiding die bij hen past

Al voordat studenten voor ons kiezen werken wij samen met vo-scholen aan een goede start bij ROC Midden Nederland. We investeren in goede voorlichting waarbij we studenten een eerlijk verhaal vertellen over hun kansen op de arbeidsmarkt zodat zij een weloverwogen studiekeuze kunnen maken. Na aanmelding heten we alle studenten van harte welkom en maken we kennis, zodat de student een goed en waarheidsgetrouw beeld krijgt van de opleiding, de arbeidsmarktkansen, de beroepspraktijk waarvoor wordt opgeleid en het type onderwijs dat wij aanbieden. De student maakt op basis van die kennismaking zelf een keuze voor een opleiding en kan voor ondersteuning bij die keuze bij ons terecht. Vanaf de introductieperiode tot het diploma wordt de student begeleid door zijn studentcoach. In het eerste studiejaar krijgen alle studenten een studieadvies. Het studieadvies is een integraal advies over studievoortgang, beroepshouding en gedrag en wordt ontwikkelingsgericht ingezet. Dit kan resulteren in een studieadvies 'doorgaan' of een studieadvies 'overstappen'. Het studieadvies is voor de student nooit een verrassing omdat de criteria voor het advies bij de start van de opleiding helder zijn en de voortgang van de student per periode besproken wordt. Bij een advies 'overstappen' (verplicht) wordt de student door het Studie & Loopbaancentrum begeleid in een nieuwe opleidingskeuze en zorgen onderwijsteams voor een warme overdracht.



Voor deze belofte werken wij samen met vo-scholen in de regio om de overgang van het vo naar het mbo goed te laten verlopen. Daarnaast werken wij samen met leerplicht en de gemeenten om studenten die ondanks alle inspanningen (tijdelijk) niet meer op school terecht kunnen in beeld te houden en te begeleiden naar werk of een alternatieve vorm van opleiding.

Of we slagen in onze ambitie merken we aan een verlaging van het aantal uitvallers in het eerste jaar en een verlaging van het aantal switchers ná het eerste jaar. Studenten geven aan dat ze tevreden zijn over de manier waarop ze welkom zijn geheten en de wijze waarop de school hen heeft begeleid bij hun studiekeuze. In de opleidingsteams zien we dat het studieadvies ontwikkelingsgericht wordt ingezet.

Onderstaande voorbeelden geven aan hoe wij onder andere uitwerking geven aan onze belofte.

Vmbo keuzevak op Tech Campus Nieuwegein

Het Tech College Nieuwegein heeft met een selecte groep vo-scholen (Globe College, Cals College, en Trajectum College) onlangs een mondelinge overeenkomst bereikt voor de pilot: "Uitvoering keuzevakken vmbo: Robotica". Dit betekent dat leerlingen van deze vo-scholen wekelijks naar de Tech Campus in Nieuwegein komen voor het volgen van het keuzevak Robotica. Docenten van ROC MN zullen in de praktijklokalen lessen Robotica verzorgen voor de vmbo-leerlingen die zo al kennis maken met het mbo. Als de pilot succesvol is wordt de samenwerking met Tech College uitgebreid naar meer vmbo-keuzevakken en kan deze opzet breder uitgerold worden naar andere colleges van de Tech Campus.

Doorbraakproject Student Service Centrum (SSC)

In Amersfoort wordt gewerkt aan een Student Service Centrum op de Campus waar studenten terecht kunnen voor alle onderwijsondersteunende vragen. Het SSC werkt vanuit de gedachte 'de student voorop' waarbij studenten altijd gastvrij worden ontvangen en adequaat te woord worden gestaan. Studenten kunnen zowel fysiek als digitaal een bezoek brengen aan het SSC.

Doorlopende lijn LOB – Mijn Talent Document

In de regio Utrecht gaan de 4e jaars vmbo-leerlingen in schooljaar 2018-2019 werken met "Mijn Talent Document". Dit is een samenvatting van hun loopbaandossier dat zij op het vmbo hebben opgebouwd. Dit document gaat met het Digitaal Doorstroom Dossier (DDD) mee naar het mbo. Dit document wordt besproken in het eerste loopbaangesprek op het mbo. Op deze wijze loopt de loopbaan van de student door.

Webinar vmbo-leerlingen

We hebben dit schooljaar een pilot gedaan met een nieuwe vorm van voorlichting, een live webinar door mbo-studenten aan vmbo-leerlingen. Een vmbo-klas heeft tijdens een les economie een live webinar bijgewoond van studenten van de opleiding Marketing & Business Events. In dit webinar hebben de mbo-studenten een beeld gegeven van hun opleiding, de beroepen alsook de ervaringen op school en op stage. We gaan komend schooljaar nog meer live webinars met mbo-studenten geven.

2. Wij doen er alles aan om ervoor te zorgen dat studenten zich optimaal kunnen ontwikkelen

Het leerklimaat is mede bepalend voor het succes van de student. We willen een inclusieve, veilige leeromgeving op school en in de praktijk zijn waar onze studenten én medewerkers door het positieve leerklimaat goed kunnen presteren. Met passend onderwijs streven we ernaar om voor onze studenten een positief leerklimaat te creëren. Dit doen we o.a. door de pedagogische en didactische kwaliteiten van docenten verder te versterken en te werken aan een heldere basisstructuur. Het uitgangspunt is dat studenten die extra zorg of begeleiding nodig hebben dit krijgen vanuit nabijheid, dus indien mogelijk in de klas. Daarnaast wordt voor studenten die dat nodig hebben een onderwijszorgarrangement ingezet. We experimenteren ook met andere vormen van begeleiding, zoals peer-coaching door medestudenten of studenten van het hbo. We leren de student steeds beter kennen en passen de begeleiding aan op de behoefte van de student.

Voor deze belofte werken we samen met specialisten binnen en buiten de instelling en met andere onderwijsinstellingen.

Of we slagen in onze ambitie merken we aan een positief leerklimaat in de klas en in onze gebouwen. Studenten en medewerkers geven in toenemende mate aan dat ze zich veilig voelen. In onze gebouwen is de positieve sfeer merkbaar doordat studenten en medewerkers elkaar kennen, respectvol met elkaar omgaan en op positieve manier elkaar benaderen. Wie zien docenten die groeiend bekwaam zijn om met een diverse doelgroep om te gaan in de klassituatie en daarbuiten.

Onderstaande voorbeelden geven aan hoe wij onder andere uitwerking geven aan onze belofte.

Studentsucces Project ICT College

Docenten van het ICT College worden (in het kader van hun studentsucces-aanvraag) geschoold in het bieden van meer structuur in de klas om zo beter aan te sluiten bij de behoefte van studenten en minder door te verwijzen naar ondersteuning van het SLC

Studentsucces Project Gezondheidszorg College

Docenten van het Gezondheidszorg College volgen (in het kader van hun studentsucces-aanvraag) een persoonlijk ontwikkeltraject waarbij in verbinding staan met studenten in je werk centraal staat.

Peer Support – regionaal VSV-project

Peer support betekent dat jongeren op een georganiseerde wijze elkaar helpen en ondersteunen en daardoor van elkaar leren. De ouderejaars student speelt een belangrijke rol in het begeleiden en contact houden van de jongerejaars studenten/vo-leerling. Beiden kennen en delen elkaars dagelijkse realiteit en hebben geen kunstmatige ingrepen nodig voor contact en begrip. Peer support heeft daarmee voordelen voor zowel de eerstejaars student als de ouderejaars student. ROC MN kiest ervoor om te werken aan verschillende vormen van peersupport bij beroepenvoorlichting, loopbaanontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling, beroepspraktijkvorming en bij leren en studeren. Steeds vaker ondersteunen ouderejaars studenten de eerstejaars vanaf de start op school en sinds kort zijn ook alumni betrokken bij dit programma.

3. We dagen studenten uit het maximale uit hun studieperiode te halen

We willen studenten stimuleren om alles uit hun studie te halen. Hiervoor bieden we studenten een breed palet aan mogelijkheden dat zoveel mogelijk aansluit bij hun ambities. In ons onderwijs differentiëren we waarbij we uitgaan van het talent van de student. We dagen onze studenten uit zich vanaf de start van hun opleiding onder te dompelen in de praktijk. Dit doen we door middel van praktijkleren. Hierdoor ervaren studenten op allerlei manieren (zoals werkplekleren, PopUp schools, EDUchallenges, levensechte opdrachten en natuurlijk de stage) wat het betekent om in de praktijk aan de slag te gaan. Daarnaast dagen we studenten uit om zich te verbreden of te verdiepen door middel van keuzedelen. Voor studenten die meer willen, bieden we excellentieprogramma's aan en mogelijkheden zich internationaal te oriënteren. Daarmee doet de student belangrijke ervaring op en kan hij zich ook beter profileren op de arbeidsmarkt. Studenten die willen versnellen of doorstromen naar het hbo kunnen hiervoor een apart traject volgen.

Voor deze belofte werken wij samen met hbo-scholen, regionale partners en de beroepspraktijk.

Of we slagen in onze ambitie merken we aan een groeiende kwaliteit van ons aanbod in keuzedelen en excellentieprogramma's. Studenten geven aan dat het volgen van onze excellentieprogramma's van meerwaarde is voor hun ontwikkeling. We zien dat onze studenten succesvoller zijn in het eerste jaar van het hbo en onze studenten geven aan dat ze ons onderwijs uitdagend en aantrekkelijk vinden.

Onderstaande voorbeelden geven aan hoe wij onder andere uitwerking geven aan onze belofte.

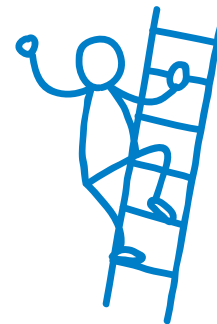
Keuzedeel voorbereiding hbo

ROC Midden Nederland heeft samen met de Hogeschool Utrecht, MBO Utrecht, MBO Amersfoort, ROC A12 en het MBO College Hilversum van ROC van Amsterdam het keuzedeel voorbereiding hbo ontwikkeld voor vijf verschillende domeinen. In het afgelopen schooljaar is het keuzedeel integraal opgenomen in het aanbod van ROC Midden Nederland en de verwachting is dat een groeiend aantal studenten zal kiezen voor het keuzedeel. Het keuzedeel wordt uitgevoerd bij de HU zodat studenten echt kunnen ervaren hoe het is om op het hbo te studeren. Het doel van het keuzedeel is dat studenten een goede afweging kunnen maken of zij willen doorstromen naar het hbo.

UP-programma TopTravel van Horeca & Toerisme College

Zes studenten hebben begin dit jaar hun World Certificate in ontvangst genomen na succesvolle afronding van TopTravel, het excellentieprogramma van HTC. Deze excellente studenten hebben een reis naar de Noordkaap over land opgezet, specifiek voor mindervaliden. Dit gebeurde in opdracht van co-creator Buitengewoon Reizen, dat gespecialiseerd is in reizen voor gehandicapten. Naast het bedenken van deze nieuwe reis (want die was er nog niet) hebben de studenten lessen immersive English gevolgd, een cultuurwerkstuk gemaakt over de verschillen (en overeenkomsten) tussen Nederland en Noorwegen, blog- en vlogles gehad en teambuildingsactiviteiten ondernomen. De studenten hebben de reis getest op rolstoeltoegankelijkheid, uitvoerbaarheid, en ze hebben de verblijfsmogelijkheden opgemeten en activiteiten uitgezocht die uitvoerbaar zijn voor mindervaliden. Hun bevindingen, foto's en filmpjes zullen gebruikt worden door Buitengewoon Reizen. In het voorjaar 2019 zullen de eerste mindervalide toeristen de reis naar de Noordkaap gaan ondernemen. Buitengewoon Reizen heeft gevraagd of een van de studenten in de toekomst als gids zou willen meegaan.

5. ARBEIDSMARKTsucces



Onze studenten kiezen voor een beroepsopleiding. Zij willen succesvol starten op de arbeidsmarkt. Wij doen er alles aan om dit mogelijk te maken. De arbeidsmarkt verandert echter in snel tempo, dus een vak leren alleen is niet genoeg. Wij willen onze studenten opleiden tot wendbare werknemers die duurzaam inzetbaar zijn. Dat doen we door praktijkleren waarbij we de beroepspraktijk verweven in ons curriculum. Daarom verbinden we ons aan de beroepspraktijk en werken we gezamenlijk met hen en studenten aan actueel en relevant onderwijs.

Als inclusieve school werken we aan arbeidsmarktsucces voor alle studenten. Door de veranderde arbeidsmarkt bevindt een flinke groep jongeren (en ook ouderen) zich in een kwetsbare positie waar het gaat om arbeidsparticipatie. Dit wordt zichtbaar in het verdwijnen van banen op de lagere niveaus en verdringing op de arbeidsmarkt door inzet van hoger opgeleiden op lager geschoold werk. Werkgevers stellen steeds hogere eisen aan werknemers. We zetten ons in om voor jongeren (en ouderen) in een kwetsbare positie arbeidsmarktsucces mogelijk te maken.

Op weg naar arbeidsmarktsucces doen wij vier beloftes:

1. We werken met een flexibel portfolio om aan te sluiten bij de veranderende arbeidsmarkt.
2. Wij ontwikkelen steeds meer van ons onderwijs samen met de beroepspraktijk.
3. Wij ontwikkelen mogelijkheden voor een leven lang ontwikkelen.
4. Wij dragen bij aan het vergroten van arbeidsmarktsucces voor mensen in een kwetsbare positie.

Uitwerking beloftes

1. We werken met een flexibel portfolio om aan te sluiten bij de veranderende arbeidsmarkt

In onze portfolio-ontwikkeling richten we de blik zoveel mogelijk naar buiten. Trends en ontwikkelingen, de speerpunten van de regio (groen, slim en gezond) en de dreigende tekorten op de arbeidsmarkt hebben hun invloed op ons portfolio. Dit krijgt vorm in het ontwikkelen van cross-over opleidingen op snijpunten van disciplines, nieuwe opleidingen en de ontwikkeling van een meer flexibel portfolio.

Naast het ontwikkelen van nieuwe opleidingen zijn we scherp op ons bestaande portfolio. Opleidingen waarvan het arbeidsmarktsucces blijvend laag is, heroverwegen wij. Dit zorgt ook voor een dilemma. Aan de ene kant zien we tekorten op de arbeidsmarkt en weinig interesse voor de opleidingen die dat zouden moeten opvangen, bijvoorbeeld bij technische opleidingen. Aan de andere kant zijn er opleidingen waar veel interesse voor blijft bestaan, maar onvoldoende werkgelegenheid is. Dit vraagt mede vanuit de Human Capital Agenda van de Economic Board Utrecht om tijdig interesses bij te sturen en te attenderen op kansrijkere opleidingen. Bijvoorbeeld door TechNet, Feest van de Techniek, en vergelijkbare initiatieven om studenten al tijdens hun vooropleiding met technische opleidingen bekend te maken.

Voor deze belofte werken wij samen met collega-instellingen (in het kader van doelmatigheid), regionale partners en de beroepspraktijk.

Of wij slagen in deze ambitie merken wij aan het succes van onze studenten op de arbeidsmarkt. Onze studenten vinden sneller een baan en de beroepspraktijk is tevreden met onze studenten. We zien dat een groeiend aantal onderdelen van ons portfolio flexibel is.

Onderstaande voorbeelden geven aan hoe wij onder andere uitwerking geven aan onze belofte.

Opleiding Servicemedewerker niveau 2

ROC Midden Nederland heeft de cross-over opleiding Servicemedewerker op niveau 2 ontwikkeld waarbij opleidingen zonder arbeidsmarktrelevantie zijn gestopt en we studenten een brede opleiding bieden waarmee ze wendbaar zijn op de arbeidsmarkt en kunnen doorstromen naar een opleiding op een hoger niveau.

Cross-over Autotechnicus en Elektrische Systemen

Hoewel de actieradius nog een knelpunt vormt, is de elektrische auto niet meer uit het straatbeeld weg te denken. De verwachting is dat voertuigen met een verbrandingsmotor binnen afzienbare tijd worden uitgefaseerd. Openbaar-vervoerbedrijven stappen over op elektrische bussen in verband met het milieu in de binnenstad. Toch is in het huidige kwalificatiedossier van bijvoorbeeld Autotechnicus het woord elektrische motor niet te vinden. Daarom wil ROC MN in het kader van de Tech Campus een cross-over experiment aanvragen rond een combinatie van Autotechnicus en Elektrische Systemen. Dit in samenwerking met OV-bedrijven in de regio Utrecht. Deze nieuwe cross-over-opleiding moet de Autotechnicus van de toekomst gaan afleveren!

2. Wij ontwikkelen steeds meer van ons onderwijs samen met de beroepspraktijk

We streven ernaar in onze curriculumontwikkeling studenten en de beroepspraktijk te betrekken. We geloven dat dit van waarde is voor de kwaliteit van het onderwijs en het diploma. Dit krijgt o.a. vorm in ons praktijkleren en het werken met levensechte opdrachten. Van periodieke afstemming over ons curriculum willen we groeien naar co-creatie met studenten en de beroepspraktijk. Dit krijgt bijvoorbeeld vorm door het opzetten van vakcentra, waarin opleiden een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van ons roc en de regionale beroepspraktijk.

Voor deze belofte werken wij samen met regionale partners op allerlei niveaus. Van afstemming op strategisch niveau in de Economic Board Utrecht (EBU), tot samenwerkingsverbanden met bedrijven en concrete projecten op opleidingsniveau. Ook in het nieuwe Coalitieakkoord van Utrecht speelt de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt een belangrijke rol: “We hebben veel aandacht voor de aansluiting van het onderwijs met de arbeidsmarkt en het creëren van meer stageplekken. We gaan in gesprek met onderwijspartners over hoe je zorgt dat diverse opleidingsniveaus beter op elkaar aansluiten. In deze gesprekken ligt onze prioriteit bij het vmbo en mbo. Van daaruit focussen we op de perspectieven en arbeidsmarktmogelijkheden die dat oplevert in de stad en de regio.”

Of wij slagen in deze ambitie merken wij aan het succes van onze studenten op de arbeidsmarkt. Onze studenten vinden sneller een baan en de beroepspraktijk is tevreden met onze studenten. In ons onderwijs zien we steeds meer voorbeelden van succesvolle samenwerking met de beroepspraktijk.



Onderstaande voorbeelden geven aan hoe wij onder andere uitwerking geven aan onze belofte.

Landelijk mbo-programma De Uitdaging

ROC MN is trekker van het landelijke mbo-programma 'De Uitdaging' voor klimaat en energie. Een van de grote uitdagingen in de energietransitie is het human capital vraagstuk: voldoende arbeidscapaciteit mobiliseren om de werkgelegenheidsgroei te realiseren. (Veel) meer mensen opleiden, ze anders opleiden en huidige werknemers nascholen. Daarmee legt het klimaat- energieakkoord in wording een grote opgave bij het middelbaar beroepsonderwijs. Samen met de Topsector Energie en de TKI Urban Energy en een aantal vooroplopende roc's is een verkenning gestart. Centrale vraag: op welke manier kan het mbo door onderling samen te werken helpen bij het mobiliseren van capaciteit, bijdragen aan de noodzakelijke versnelling en daarmee bijdragen aan de realisatie van het klimaat- en energieakkoord? ROC Midden Nederland is een van de trekkers. Een Energie Vakcentrum op de Tech Campus is als gevolg hiervan in ontwikkeling.

Smart Technician Programma

De sterke Utrechtse maakindustrie en hightech heeft voldoende gekwalificeerde instroom nodig. Deze industrie omvat voor een substantieel deel de Utrechtse productie en export. Tegelijkertijd kampt de sector nu en in de toekomst met zware arbeidsmarkttekorten, onder andere op het gebied van hoger-opgeleide technische vakmensen (niveau 4 en hoger). Daarom start ROC Midden Nederland samen met zijn partners het Smart Technician Programma. De missie van Smart Technician is om samen met het regionaal bedrijfsleven en kennispartners jongeren op te leiden die betere aansluiting kunnen vinden bij de nieuwe generatie industrie en hightech-bedrijven. De doelstelling van Smart Technician is om studenten met persoonlijke aandacht dicht op de arbeidsmarkt op te leiden en tegelijkertijd het aantal jongeren dat een techniekopleiding wil volgen in aantal te laten groeien. De partners committeren zich aan een samenwerking waarin het primaire curriculum voor Smart Technician verder ontwikkeld wordt. Ook worden zeker acht keuzedelen ontwikkeld met het bedrijfsleven waaraan naar schatting 400 studenten zullen deelnemen en komen in vier jaar tijd minstens 150 studenten in aanraking met reële bedrijfsopdrachten binnen of buiten de beroepspraktijkvorming.

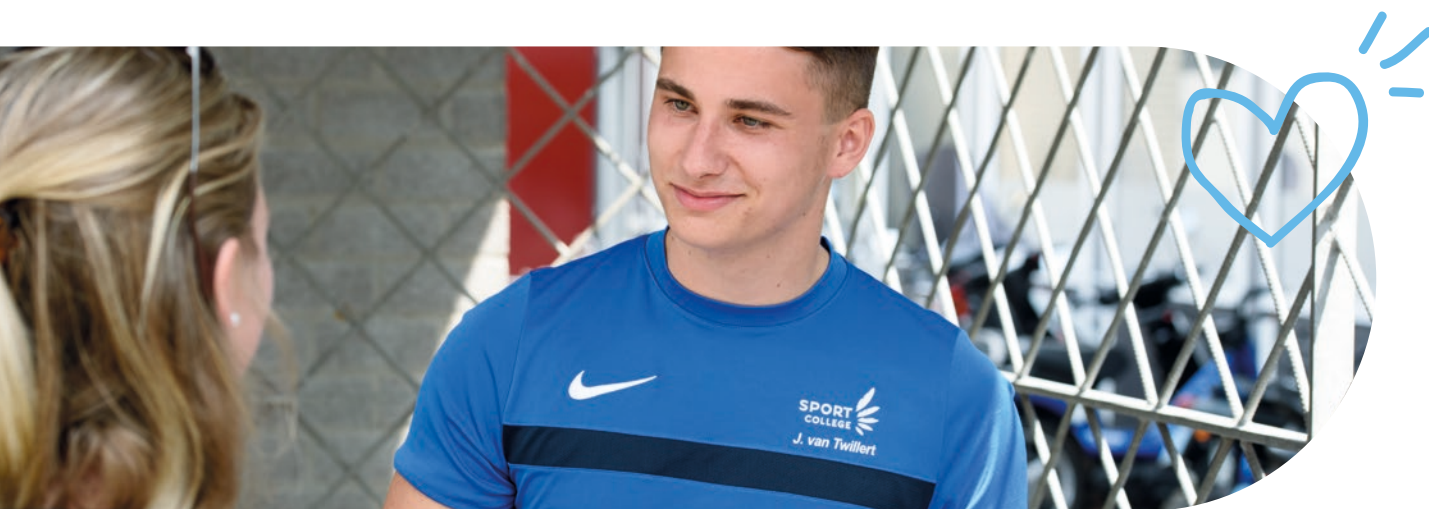
3. Wij ontwikkelen mogelijkheden voor een leven lang ontwikkelen

Het succes van onze studenten op de arbeidsmarkt moet van blijvende waarde zijn. De arbeidsmarkt verandert in hoog tempo. Beroepen veranderen, verdwijnen en er komen nieuwe beroepen bij. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid studenten niet voor te bereiden op één baan of één beroep, maar op duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, ook in internationaal perspectief. Dat betekent voor ons dat wij studenten leren zich doorlopend nieuwe competenties en vaardigheden eigen te maken. Dit doen we door aandacht te besteden aan brede vaardigheden zoals loopbaancompetenties, werknemersvaardigheden, 21e-eeuwse vaardigheden en digital competence skills.

Een even grote vraag ligt er in het om- en bijscholen van werkenden zodat zij duurzaam inzetbaar kunnen zijn op de arbeidsmarkt. De ontwikkeling van (regionale) keuzedelen, certificaten voor keuzedelen of onderdelen van kwalificaties en vakdiploma's zien wij daarin als een kans om een flexibel aanbod te creëren voor werkenden. Ons aanbod maken we steeds meer toegankelijk (tijd- en plaats-onafhankelijk) door middel van blended learning.

Voor deze belofte werken we samen met de beroepspraktijk om zo ons aanbod steeds beter aan te laten sluiten bij de behoefte van werkgevers m.b.t. duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Of wij slagen in deze ambitie merken wij aan het succes van onze studenten op de arbeidsmarkt. De beroepspraktijk is tevreden over de vaardigheden van onze studenten. Het bedrijfsleven ziet ons steeds meer als partner in het leven lang ontwikkelen van hun werknemers. Dit blijkt onder andere uit een groeiende vraag naar ons flexibele aanbod voor werkenden.



4. Wij doen er alles aan het arbeidsmarktsucces voor mensen in een kwetsbare positie te vergroten

Als inclusief roc baart het ons zorgen dat steeds meer mensen zich in een kwetsbare arbeidsmarktpositie bevinden. Daarom hebben wij met onze partners in de regio, waarmee wij al langer samenwerken aan het verbeteren van de positie van kwetsbare jongeren, de volgende speerpunten afgesproken:

- *Regionale samenwerking:* het opbouwen van duurzame relaties met de beroepspraktijk, gemeente(n) en sociale partners in de regio en de uitbreiding van stageplaatsen, leerbanen en leerwerkplekken;
- *Realiseren van een sluitende aanpak:* het inzichtelijk maken (en houden) van behoeften en mogelijkheden van bedrijven, doelgroepen en gemeenten; het ontwikkelen van een sluitende aanpak voor verschillende doelgroepen; de ontwikkeling en uitvoering van een hybride onderwijsconcept i.s.m. bedrijven (POP-up);
- *Versterking van arbeidstoeleiding en doorstroom:* uitstroom naar een duurzame plek op de arbeidsmarkt en doorstroom naar arbeidsmarktrelevante opleidingen op een hoger niveau.

Bij deze programmalijnen baseren we ons waar mogelijk op onderzoek, reflecteren we op de wenselijkheid en mogelijkheden en monitoren we de voortgang en resultaten.

Of wij slagen in deze ambitie merken wij als meer jongeren (en ouderen) in een kwetsbare positie erin slagen een baan te krijgen en te behouden.

Uit coalitieakkoord Utrecht 2018-2022:

“Het Lokaal Economisch Fonds wordt het Fonds Mismatch Arbeidsmarkt en gericht ingezet op duurzame, lokale banengroei in de sectoren van de toekomst. Deze banengroei moet ten goede komen aan mensen die nu nog een afstand hebben tot deze nieuwe werkgelegenheid. Een voorbeeld is het inzetten van leer-werkplaatsen voor mbo-studenten om te werken aan de energietransitie in onze wijken.”

6. ORGANISATIESucces



Voor onze medewerkers staat de student centraal. Iedere dag zetten zij zich maximaal in om studenten voor te bereiden op een succesvolle loopbaan op de arbeidsmarkt of een vervolgopleiding. Organisationsucces is de optelsom van gemotiveerde medewerkers en studenten die blijven leren en zich blijven ontwikkelen. Als organisatie creëren wij daarom de randvoorwaarden om onze medewerkers succesvol te laten zijn. Wij doen dit door te investeren in leren en ontwikkelen, eigenaarschap en leiderschap centraal te stellen, een vitale en wendbare organisatie te worden en de beste docenten voor de klas te hebben.

Op weg naar organisationsucces doen wij vier beloftes:

1. Wij doen er alles om onze medewerkers blijvend te ontwikkelen en te investeren in professionalisering;
2. Wij geven medewerkers de ruimte om persoonlijk leiderschap en eigenaarschap te ontwikkelen;
3. Wij zetten ons maximaal in om als organisatie vitaal en wendbaar te worden;
4. We doen er alles aan om de beste docent voor de klas te krijgen.

Uitwerking beloftes

1. Wij doen er alles om onze medewerkers blijvend te ontwikkelen en te investeren in professionalisering

Wij geloven in de unieke talenten van mensen die met de juiste stimulans en ondersteuning succesvol tot ontwikkeling kunnen komen. Om dat te bereiken bieden we ruimte aan professionele ontwikkeling, eigenaarschap, en ruimte voor reflectie en feedback. Dat resulteert in een cultuur waarin bevlogen medewerkers het beste uit zichzelf en de ander willen halen. De kernwaarden persoonlijk, nieuwsgierig en ondernemend worden in praktijk gebracht.

We creëren met elkaar een aantrekkelijke leeromgeving voor medewerkers om dit te bereiken.

Wat is er over een paar jaar veranderd?

- Werken en leren zijn meer geïntegreerd. Er staan leer-werkverbanden op verschillende niveaus met verschillende deelnemers, afhankelijk van wat het onderwijs/ de student nodig heeft. Studenten en branche-organisaties maken in toenemende mate deel uit van deze leernetwerken.
- Mensen zijn gewend om feedback te vragen, te krijgen en te geven en zien dit als een belangrijk middel om steeds te leren in de praktijk.
- Informeel leren op het werk wordt versterkt door coaching on the job, lesobservaties, flietsbezoeken, casusbesprekingen, intervisie, studentenarena's enzovoorts.
- Digitale kennisplatforms worden actief gebruikt voor kennisuitwisseling. E-learning rond basisvaardigheden is beschikbaar zodat medewerkers plaats- en tijdsafhankelijk kunnen leren.
- Medewerkers en teams nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces en laten horen wat ze nodig hebben om zich te ontwikkelen. We zien meer voorbeelden van teamoverstijgend werken en leren.

Of wij slagen in onze ambitie merken wij aan het feit dat de uren die beschikbaar zijn voor leren en ontwikkelen volop voor dat doel worden gebruikt. In de performancecyclus worden concrete afspraken gemaakt over leren en ontwikkelen. Dit is een terugkerend gespreksthema tussen leidinggevende en docent en binnen het team. Uit de resultaten van SPP blijkt dat de pedagogisch-didactische kwaliteit van docenten is toegenomen. In de scores van de Job Monitor is de waardering van studenten voor de onderwijskwaliteit verbeterd. In het MTO blijft de score voor professionele ontwikkeling minimaal gelijk of hoger.



2. Wij geven medewerkers de ruimte om persoonlijk leiderschap en eigenaarschap te ontwikkelen

Succes 2022 vraagt om een herijking van de gewenste leiderschapskwaliteit en -structuur. Welke stijl van leidinggeven is nodig om de strategische doelen rond studentsucces te bereiken? Welke kwaliteiten vraagt dat en wat is er nodig om de eventuele afstand tussen huidige en gewenste beeld te overbruggen? Wat betekent de roep om meer onderwijskundig leiderschap? Wat vraagt de organisatie van het onderwijs van managers? Wat is nodig om leiding te geven aan teamontwikkeling en innovatie? Hoe differentiëren we tussen managers? Is de basis voor gespreksvoering, werving & selectie, persoonlijke begeleiding, etc. sterk genoeg? Dit vraagt een stevige analyse en plan. Dat zal in 2018 voorbereid worden, zodat in 2019 en verder acties geïmplementeerd kunnen worden.

Leiderschap gaat over iedereen. Het gaat over de wil en durf om je te bewegen, optimisme, een bijdrage te leveren aan het oplossen van problemen en aan elkaar aanspreken. Het versterken van eigenaarschap en aanspreekbaar gedrag, waarin medewerkers hun professionele ruimte gebruiken en verantwoordelijkheid nemen voor het gezamenlijke resultaat. We zien dit als belangrijke voorwaarden om resultaten te bereiken. We zullen deze lijn dan ook doorzetten en gedrag dat daarbij hoort stimuleren en versterken. We handelen vanuit de bedoeling, en weten wat wet- en regelgeving van ons vraagt en kunnen verantwoorden als we daarvan moeten afwijken. Daarbij hoort ook dat rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.

Of wij slagen in onze ambitie merken wij aan de inzet die wordt gepleegd op het voeren van 'het goede' gesprek tussen leidinggevende en medewerker en op de ontwikkeling van de rol en verantwoordelijkheden van de leidinggevende. De groeiende eigen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en resultaten van het werk zal hierdoor verder toenemen. Eigenaarschap van kwaliteit en resultaten bevorderen de teamprestatie, reflectie op het eigen handelen en het lerend vermogen van de organisatie.

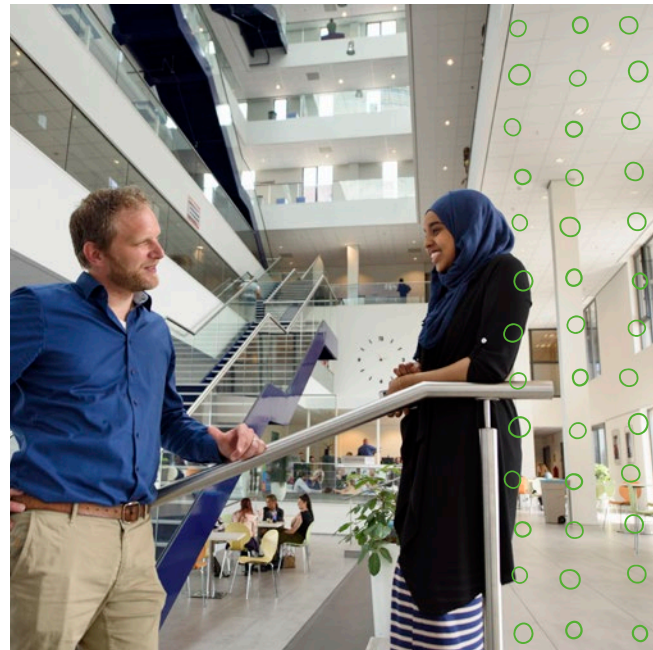
3. Wij zetten ons maximaal in om als organisatie vitaal en wendbaar te worden

Vitale medewerkers en een wendbare organisatie zijn randvoorwaarden voor veranderkracht en adaptief vermogen. Wij zijn een wendbare organisatie zodat we ons tijdig en soepel kunnen aanpassen aan veranderende ontwikkelingen binnen onze eigen organisatie én in de maatschappij.

Wendbare organisaties bestaan uit wendbare en vitale mensen. Medewerkers die iedere dag opnieuw zoeken naar manieren om samenwerking (in- en extern) tot stand te brengen en levendig te houden. Ze zijn in staat om elkaar waar nodig even wakker te schudden. Noodzakelijkerwijs investeren zij in zichzelf om samen het verschil te maken. Daarnaast is plezier in het werk, het kunnen inzetten van je kwaliteiten een must. Vaak is er een wisselwerking tussen beide. Kunnen functioneren in een context waarin je jezelf gewaardeerd en veilig voelt, is onmisbaar voor een gezonde en professionele ontwikkeling. Voor medewerkers bieden we laagdrempelige faciliteiten ter verhoging van vitaliteit en wendbaarheid:

- Organisatie / eigen werk
- Loopbaan / mobiliteit
- Vitaliteit
- Leren & ontwikkelen

Wendbaarheid gaat naast ontwikkel- en regelruimte voor medewerkers ook over flexibilisering van de interne organisatie: roosters, modularisering van het onderwijs, gebouwvereisten, etc. Hiervoor is een stevige, stabiele en betrouwbare structuur en kaderstelling nodig om verder vanuit te ontwikkelen en te experimenteren. De grootte van de organisatie gaat soms ook gepaard met processen en regelgeving die beperkt bijdragen of het proces van verbetering van onderwijskwaliteit hinderen. Waar mogelijk gaan we processen aanpassen om de effectiviteit van de organisatie te vergroten. We investeren daarnaast in nieuwe manieren van werken die ons helpen resultaatgerichter te zijn, kortcyclische zaken van plan naar product te brengen en overlegvormen die niet uitgaan van draagvlak maar draagkracht en implementatiesnelheid. Ook hier geldt dat afspraken geen vrijblijvendheden mogen zijn, dat iedereen aanspreekbaar is op de eigen bijdrage en dat leiderschap vereist is.



Wendbaarheid vraagt ook om flexibiliteit in de arbeidsorganisatie. Flexibele en andersoortige contracten blijven nodig om fluctuaties in studentinstroom op te vangen. Door dit proces via een centrale inhuurdesk te laten lopen bieden we garanties dat we ook voor flexibele medewerkers goed werkgeverschap laten zien. Daarnaast zullen we meer investeren in het organiseren van interne mobiliteit. Het regelmatig wisselen van werkomgeving en taken is een van de krachtigste middelen voor een medewerker om te leren en duurzaam inzetbaar te blijven.

Of wij slagen in onze ambitie merken wij aan een toename van de onderlinge samenwerking tussen colleges en met relevante externe partijen. Wij maken onderdeel uit van de omgeving en groeien organisch mee. Medewerkers kijken over hun eigen grenzen heen, durven te innoveren en experimenteren. De interne mobiliteit van medewerkers is toegenomen.

4. We doen er alles aan om de beste docent voor de klas te krijgen

We willen ons als grote onderwijswerkgever onderscheiden in de regio. Dat is van groot belang gezien de vergrijzing en prognoses van uitstroom. In de komende jaren is een krachtpanspanning nodig om de goede mensen te werven, te boeien en te binden. Dat lukt ons steeds beter. Dat zien we onder andere terug aan de tevredenheid van het personeel (MTO maart 2018). Welke acties gaan we nog meer inzetten?

- We versterken de arbeidsmarktbranding van ROC MN met meer lef. We voeren waar nodig branchegerichte arbeidsmarktcampagnes;
- Het vasthouden van nieuwe sollicitanten vraagt een snellere doorlooptijd van procedures voor centrale werving/selectie;
- We experimenteren met andere contractvormen om nieuwe groepen docenten aan te boren, zoals het hybride docentschap en 'talent voor de klas';
- We starten waar nodig zelf opleidingstrajecten voor instructeurs en docenten. Waar mogelijk in samenwerking met collega-mbo's;
- De landing van nieuwe medewerkers binnen de teams kan verder aan kwaliteit winnen door betere begeleiding in teams en het onboardingprogramma als continu proces, bv. door het bieden van digitale modules en meet-ups voor starters tijdens Leerdagen.

Of we slagen in deze ambitie merken we als we vacatures tijdig kunnen invullen, als startende docenten tevreden zijn over de manier waarop ze binnen teams worden opgenomen en voldoende tijd krijgen voor inwerken. En als de omvang van de flexibele schil op peil blijft en binnen het huidige kostenniveau. Al deze elementen hebben te maken met goed werkgeverschap. En goed werkgeverschap is het fundament van een gezonde en succesvolle organisatie.

7. Bedrijfsvoering

Het succes van een strategie wordt mede bepaald door de wijze waarop een aantal punten in de basis zijn en worden georganiseerd. Op personeel is in het hoofdstuk organisatiesucces ingegaan, hieronder volgt ons perspectief op financiën, facilitair bedrijf en huisvesting.

Financiën

De komende jaren is het financiële beleid van ROC Midden Nederland erop gericht om de bereikte soliditeit vast te houden. Onze financiële kengetallen zijn op orde. Doel is om het innovatiebudget voor onderwijsontwikkeling en nieuwe opleidingen te vergroten. Het streven is om de gemiddelde loonkosten in lijn te houden met het sectorgemiddelde. In de onderwijsteams is dat nagenoeg bereikt. Aandacht daar gaat uit naar het optimaliseren van de functiemix, vooral een verhoging van het aantal instructeurs, in combinatie met strategische personeelsplanning en vitaliteitsbeleid. Uit de middelen van de salarismix is er enige ruimte voor excellente docenten. De toenemende krapte op de arbeidsmarkt zal maximaal opgevangen moeten worden met gelijkblijvende gemiddelde loonkosten. Bij de onderwijsondersteuning worden per functie analyses gemaakt van de gemiddelde loonkosten. Daar waar die hoger liggen zal de omvang van de formatie lager moeten zijn vanwege het hogere kwaliteitsniveau. Het doel is de huisvestings- en afschrijvingslasten stabiel te houden. De voorliggende periode zijn die lasten gestegen naar het sectorgemiddelde. Het doel is de overige lasten te verlagen door gerichte efficiency en besparingsmogelijkheden. Dit wordt gedaan om ruimte te geven aan onderwijs en innovatie.

In de liquiditeit zit enige ruimte voor extra uitgaven, die een incidenteel karakter hebben. In 2018 worden daarover beslissingen genomen die samenhangen met de positionering van ons Horeca & Toerisme College en een overlooplocatie voor onze colleges op de Vondellaan en de Marco Pololaan. Dit is mede afhankelijk van studentengroei en het optimaliseren van het m2-gebruik met name op de Vondellaan.

In de allocatie van de middelen wordt toegewerkt naar een prijs per student om de eenvoud van het model verder te bestendigen. We streven ernaar om zoveel mogelijk te sturen op personeelsbudgetten in plaats van op formatieve aantallen. Het doel blijft om ieder jaar een licht positief exploitatieresultaat te behalen. In de begroting geeft het exploitatieresultaat voldoende ruimte om risico's op te vangen.

Tot slot geven we uitwerking aan het instemmingsrecht dat de Centrale Studentenraad en de Ondernemingsraad hebben op de hoofdlijnen van de begroting.



Facilitair en huisvesting

De beleidsprioriteiten van het Facilitair Bedrijf zijn de komende jaren:

- uitbouw en borging van het hospitality-concept;
- realisatie & ambities plan duurzaamheid - Plan gereed zomer 2018;
- veiligheidsplan ROC MN - Update plan 2018

De afgelopen zes jaar is veel gerealiseerd op het gebied van huisvesting. De komende jaren ligt de focus op:

- aansluitend op strategie en positionering van Horeca & Toerisme College, een huisvestingsplan HTC - Gereed 2018;
- uitbreiding van de huisvesting van het Sport College Utrecht;
- optimalisering ruimtegebruik Vondellaan en Marco Pololaan;
- onderzoek nieuwbouw locatie stad Utrecht in het cluster Vondellaan, Marco Pololaan en ter vervanging van Kanaalweg (mede afhankelijk van verwachte studentgroei en optimalisering gebruik bestaande huisvesting);
- nota criteria en kaders flexibilisering bestaande huisvesting (huisvesting moet snel kunnen mee-ademen met ontwikkelingen onderwijs) - Plan gereed 2018.

Informatie Communicatie Technologie (ICT)

De afgelopen periode heeft in het teken gestaan van verdere stabilisatie en efficiëntere inrichting van onze ICT-systemen en bijbehorende dienstverlening. De komende jaren zijn gericht op het aanbieden van ICT-diensten met aandacht voor veiligheid van gegevens en systemen, kostenefficiency, modulaire (flexibele) opbouw van de ICT-infrastructuur en integraliteit van de informatievoorziening. Deze diensten dienen in toenemende mate eenvoudig, snel en zonder verspilling aanpasbaar te zijn aan een veranderende vraag van het onderwijs en invloeden van buiten ons roc.

We richten ons op technologieën die:

- op een veilige & toegankelijk wijze plaats- en tijdonafhankelijk studeren en werken mogelijk maken (instandhouding);
- zich aanpassen aan de leerstrategie en individuele keuzes van onze studenten in hun curriculum (flexibilisering);
- het onderwijs aan onze studenten motiverender maken en zich aanpassen op ontwikkeling op de arbeidsmarkt (vernieuwing).

Hiertoe brengen we steeds meer applicaties (inclusief onderliggende hardware en software) naar de 'cloud' en nemen we als dienst af bij externe partijen. Dit brengt een verschuiving van investerings- naar exploitatiekosten met zich mee en vergroot de stabiliteit, flexibiliteit en actualiteit van dienstverlening aan het onderwijs. We groeien daarom met onze ICT-dienstverlening naar een 'regie-organisatie' die door onze studenten en docenten als een 'commodity' wordt ervaren: het is altijd en overal beschikbaar, professioneel en stabiel.

8. Aanpak

We snappen dat onze omgeving snel verandert. We maken daarom strategische keuzes voor een langere periode, maar kiezen onze acties voor een overzichtelijke periode. Elk jaar kijken we terug hoe ROC Midden Nederland en de omgeving is ontwikkeld en veranderd en of we daarop moeten acteren. We blijven dus luisteren, nadenken en verrijken door een permanente dialoog aan te gaan met onze omgeving. Daarbij richten we ons concreet op het kalender- en collegejaar dat volgt.

De uitwerking van onze strategie zal de komende periode mede vorm krijgen door de kwaliteitsagenda die wij – in het kader van het Bestuursakkoord dat de MBO Raad met de minister afsloot – komend najaar opleveren. Hierbij zal met name de focus liggen op samenwerking met onze regionale partners om de ambities op de drie landelijke speerpunten (gelijke kansen, jongeren in kwetsbare positie en arbeidsmarkt van de toekomst) verder te versterken.

Door onderwijsafdelingen, colleges en diensten wordt de strategie naar afdelings- en collegeplannen vertaald (veelal gereed 01/07/2018). Daarnaast willen we dat de strategie gaat leven en concreet vormt krijgt binnen de colleges, diensten en onderwijsteams. Hiervoor wordt vanaf begin collegejaar 2018-2019 een communicatietraject gestart.

De strategie wordt o.a. in onderstaande plannen/activiteiten nader uitgewerkt:

- Programmaplan studentsucces. Programmaplan gereed 1/1/2018, oplevering van de eerste sprints 1/7/2018;
- Samenwerking tussen het Gezondheidszorg College en de Tech Campus en de ontwikkeling van twee future labs (Vondellaan en Tech Campus) en een mobiel zorglab (gereed 1 november 2018);
- Versnellen en doorontwikkelen van campusvorming in Amersfoort en Nieuwegein (techcluster) – doorlopende actie;
- Strategische herpositionering van het Horeca & Toerisme College;
- Huisvestingsplan Horeca & Toerisme College – Plan gereed 31/12/2018;
- Meerjaren strategisch personeelsbeleid – Plan gereed 31/12/2018;
- Gemeenschappelijk dienstprofiel Diensten – Gereed 10/7/2018;
- Rol en taak van de afdelingsmanager als onderwijskundig leider – Plan gereed 1/11/2018;
- Overige taken binnen aanstellingen van onze docenten – Plan gereed 1/11/2018;
- Doorbraakteam voor versnelling op strategie – Plannen opgeleverd 1/2/2018, eerste resultaten opgeleverd 1/7/2018;
- Realisatie en ambities duurzaamheid;
- Veiligheidsplan ROC MN – Plan gereed 31/12/2018;
- Uitbreiding huisvesting Sport College Utrecht;
- Criteria en kaders flexibilisering bestaande huisvesting – Plan gereed 2018.

De gemaakte keuzes zijn niet vrijblijvend. We sturen daarom nog nadrukkelijker op de succesvolle executie van onze voornemens. Of we succesvol zijn, meten we aan het behalen van een merkbaar einddoel en daarnaast aan de voortdurende beweging en de kwaliteit van de interne en externe dialoog. Zo blijven we doorgaan met ons werk en stellen we bij, passend bij de tendens van het onderwijs. Daarbij is de actieve participatie, eigenaarschap van docententeams en het betrekken van studenten en andere interne en externe stakeholders randvoorwaardelijk in het slagen van deze strategie van ons roc.

Succes 2022
Studentsucces als sleutel
tot arbeidsmarktsucces

Auteur: College van Bestuur

Versie: Juni 2018
Vastgesteld door RvT
Geredigeerd door O&I en M&C

© ROC Midden Nederland, Utrecht, 2018

Bronvermelding is verplicht.
Verveelvoudigen voor eigen gebruik
of intern gebruik is toegestaan.

