

Kwaliteitsagenda Landstede 2019-2022

Van strategische beloften naar een kwalitatieve uitvoering

Datum : 30 april 2019

Plaats : Zwolle

Auteur : drs. M.L. Siemelink-Amse, dienst ondersteuning Landstede Groep

Voorwoord

In het “bestuursakkoord mbo 2018-2022: Trots, vertrouwen en lef” heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap met de MBO Raad afspraken gemaakt over de uitwerking van de nieuwe kwaliteitsafspraken. Scholen worden uitgedaagd om hun kwaliteitsagenda in te dienen. Deze agenda bestaat uit een samenhangend geheel van afspraken en doelen voor 2019 tot en met 2022 die binnen de school zijn opgesteld. Het vormt de sleutel tot het verkrijgen van kwaliteitsmiddelen. Het College van Bestuur van Landstede Groep maakt graag gebruik van deze middelen om de onderwijskwaliteit te handhaven, waar mogelijk verder te verhogen en zijn ambities te realiseren. De kwaliteitsagenda Landstede bevat elf ambities die voortkomen uit onze nieuwe strategische beloften voor 2019-2022. Om de leesbaarheid in dit document te vergroten spreken we over Landstede. Hiermee bedoelen we: Landstede MBO/mbo Menso Alting/StartCollege

De veranderingen in de samenleving vragen voor ons mbo om externe gerichtheid, ondernemerschap, publiek-private samenwerking en onderwijskundige innovatie in nauwe samenwerking met instellingen, bedrijven en overheden. Daarom is het belangrijk om van tijd tot tijd de zorgvuldig uitgestippelde strategieën van Landstede MBO samen met deelnemers, collega's en partners kritisch te bekijken en het uitvoeringsprogramma daarop zorgvuldig te laten aansluiten.

In de eerste helft van 2018 heeft Landstede Groep samen met deelnemers, directeurs, frisdieners van binnen en buiten de organisatie de missie herijkt, de waarden geactualiseerd en in co-creatie een set van vijf strategische beloften ontwikkeld. De vernieuwde strategienota van Landstede Groep 2019-2022 loopt gelijktijdig op met de kwaliteitsagenda 2019-2022 die nu voor u ligt.

De kwaliteit van het onderwijs en de organisatie zijn de afgelopen jaren sterk verbeterd onder de organisatieverandering “Samen Verder”. Vanaf 2019 wil Landstede Groep in haar strategische koers en daarmee het uitvoeringsprogramma voor het mbo meer verbinden en excelleren in de regio en meer ruimte geven aan teams in de uitvoering en onderwijsinnovatie.

Er wordt een groot appel gedaan op de flexibiliteit waarmee en waarvoor Landstede opleidt. Hoe zorgen we ervoor dat de medewerkers, studenten en cursisten zich blijvend kunnen ontplooiën in de 21ste eeuw, hoe bewerkstelligen we hun persoonlijk leiderschap? Een ontwikkeling waar Landstede al veel langer op inspeelt, is ook de grote algemene trend binnen het onderwijs geworden: het gepersonaliseerd leren. Met ons Talentvol Ontwikkelen (TO) is leren op maat steeds beter mogelijk en bevorderen we het zelfstandig leren. Uiteraard blijven we altijd scherp op nieuwe mogelijkheden en zijn verbeteringen nodig. Daarmee is TO een belangrijk item op onze kwaliteitsagenda.

Om tot onze speerpunten te komen, hebben we een analyse uitgevoerd op de drie landelijk aangereikte speerpunten en hebben we ook gekeken naar de regionale ambities. Vervolgens hebben we voor aanvullende speerpunten voortgebouwd op de lopende kwaliteitsagenda, school- en teamplannen en aankomende projecten. Op alle elf uiteindelijke speerpunten hebben we een interne en externe analyse uitgevoerd, waarbij daar waar mogelijk de aanbevolen kengetallen zijn gebruikt.

Wij hebben onze beloften en ambities afgestemd met onze Raad van Inzicht, Het Regionaal Werkbedrijf (RWB), Factor Werk, de Economic Board Regio Zwolle (EBRZ), de Diamant van Midden-Nederland (EB Regio Noordwest-Veluwe) en binnen de vier mbo-scholen die samenwerken in de Zw4lse. Ook hebben we de gezamenlijke Zw4lse agenda geïntegreerd in onze speerpunten.

Onze waarde(n)volle opdracht is verankerd in onze missie, waarden en strategische beloften voor 2019-2022. De kwaliteitsagenda die hier voor u ligt, is hier onlosmakelijk aan verbonden.

De strategische beloften en speerpunten in een overzicht

In onderstaand overzicht van de kwaliteitsagenda zijn onze strategische beloften en bijbehorende speerpunten inzichtelijk gemaakt. De drie landelijke speerpunten zijn vetgedrukt.

Persoonlijk onderwijs bieden	Investeren in medewerkers	Aandacht geven aan zinnige vorming	Krachtige verbindingen leggen (in de regio)	Innoveren en excelleren
Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten
1.1 Talentvol Ontwikkelen 1.2 Jongeren in een kwetsbare positie 1.3 Gelijke kansen	2.1 School als lerende en wendbare organisatie 2.2. Teamprofessionalisering 2.3 Leiderschapsontwikkeling	3. Het leven leren	4.1 Leven lang ontwikkelen (LLO) 4.2 Regionale verbindingen	5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt 5.2 Toekomstbestendig Groen onderwijs

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Strategische beloften en speerpunten in een overzicht	3
Deel 1: Landstede Groep en haar werkomgeving	
1. Strategie 2019-2022 Landstede Groep	
1.1. Missie	6
1.2. Waarden	6
1.3. Strategische beloften 2019-2022	6
2. Landstede en haar werkgebied	
2.1. Landstede	8
2.2. Afbakening van de regio Zwolle en Noordwest-Veluwe	8
2.2.1. Regio Zwolle	8
2.2.2. Regio Noordwest-Veluwe	8
2.3. Externe analyse arbeidsmarkt in de Regio Zwolle	9
2.3.1. Het Zwolse beroepsonderwijs: de Zw4lse en Zw8lse	11
2.3.2. (Mis)match Regio Zwolle	11
2.4. Externe analyse arbeidsmarkt in de regio Noordwest-Veluwe en in Flevoland	11
2.4.1. Toegenomen (mis)match in de arbeidsmarktregio	12
Deel 2: Leeswijzer kwaliteitsagenda	
1. Strategische belofte: Persoonlijk onderwijs bieden	
1.1. Talentvol Ontwikkelen	16
1.2. Jongeren in een kwetsbare positie	20
1.3. Gelijke kansen	25
2. Strategische belofte: Investeren in medewerkers	
2.1. School als lerende en wendbare organisatie	28
2.2. Teamprofessionalisering	30
2.3. Leiderschapsontwikkeling	32
3. Strategische belofte: Aandacht voor zinnige vorming	
3.1. Het leven leren	34
4. Strategische belofte: Krachtige verbindingen leggen in de regio	
4.1. Leven lang ontwikkelen	37
4.2. Regionale verbindingen	40
5. Strategische belofte: Innoveren en excelleren	
5.1. Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt	44
5.2. Toekomstbestendig Groen onderwijs	47
6. Uitvoering en monitoring	49
7. Indicatieve begroting	51
Bijlagen	
Blanco format uitvoeringsprogramma Kwaliteitsagenda	53
Overzicht beloften, speerpunten en maatregelen	55

Deel 1: Landstede Groep en haar werkomgeving



1. Strategie 2019-2022 Landstede Groep

1.1. Missie

Waarde(n)vol leren leven

'Waarde(n)vol leren leven', dat is de missie van de Landstede Groep. Liefde voor leren zit in ons DNA. Voor ons is dat meer dan leren voor een diploma of een vak. We helpen jongeren en (jong) volwassenen bij het (h)erkennen van hun eigen talent en de ontwikkeling daarvan. Zodat ze stevig in hun schoenen staan en een bijdrage kunnen leveren aan de wereld om hen heen. We willen elke dag beter worden. Dat doen we altijd samen met onze leerlingen en studenten, met collega's en met de regio waarin we verankerd zijn. Dankzij de unieke samenstelling van onze scholengroep, kunnen we de kansen bieden van persoonlijk onderwijs.

1.2. Waarden

Wij geloven dat de wereld beter en mooier wordt als mensen hun talenten ontwikkelen én anderen helpen dat ook te doen. Vanuit een christelijke oorsprong laten wij ons inspireren door vijf waarden.

We willen ontwikkelen

Liefde voor leren zit in ons DNA. Wij (her)kennen onze talenten en die van al onze leerlingen en studenten. Daardoor kunnen we hen op maat begeleiden. We willen ook zelf elke dag beter worden. Want of we nu jong of oud zijn: we gaan voor een leven lang ontwikkelen.

We zoeken de ontmoeting

Ontmoeten vraagt om oprechte wederzijdse interesse en het serieus nemen van elkaar. Dat is het uitgangspunt bij alles wat we doen. Alleen zo kunnen we ons werkelijk verbinden met elkaar, onze leerlingen, studenten, cursisten en onze omgeving.

We werken aan brede persoonsvorming

We hebben aandacht voor wat het leven zinvol maakt. We helpen elkaar, onze leerlingen, studenten en cursisten om na te denken over wat ons beweegt, om zelfbewust te zijn en om eigen keuzen voor het leven te maken. Zinnige vorming noemen we dat. We omarmen diversiteit op onze scholen en in de samenleving. En we stimuleren leerlingen, studenten en cursisten om respectvol en reflectief te zijn.

We verleggen grenzen

We zijn nieuwsgierig naar veranderingen en kijken met lef naar wat er op ons afkomt. We hebben een hoopvol toekomstbeeld. We willen creëren en we maken ruimte voor ontwikkeling, zo verleggen we grenzen.

We zijn betrokken

Betrokken zijn is volgens ons niet alleen iets wat je voelt, maar vooral iets wat je dóét. Goed zorgen voor jezelf, de mensen om je heen, en de aarde waarop je leeft. En elkaar daarop aanspreken.

1.3. Strategische beloften 2019-2022

We willen dat onze waarden herkenbaar en voelbaar zijn binnen en buiten onze organisatie. En elke dag weer. Daarom hebben we ze onze waarden vertaald in strategische beloften. Zo wordt het mogelijk ook echt naar de waarden te leven en er aanspreekbaar op te zijn. We reflecteren er regelmatig op en zorgen dat we vooral dóén.

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door:

... persoonlijk onderwijs te bieden

We stimuleren en inspireren leerlingen, studenten en cursisten om het beste in zichzelf naar boven te halen. We sluiten aan bij de individuele ontwikkeling en kijken samen met hen hoe zij nog verder kunnen komen. Dit doen we met een krachtige leeromgeving, uitdagende leerroutes, waar ook ondernemendheid, kritisch denken en creatieve vaardigheden in geïntegreerd zijn, en natuurlijk door begeleiding op maat.

... te investeren in medewerkers

Bij Landstede Groep verwachten we veel van onszelf en van elkaar. Allereerst dat we vanuit gedeelde waarden dagelijks invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Toekomstbestendig onderwijs vraagt om flexibele professionals. Daarom hebben we de ruimte om ons te ontwikkelen en steeds waardevol en succesvol te zijn in ons vakgebied of daarbuiten. We ondersteunen elkaar om duurzaam inzetbaar te blijven. En we bouwen aan een cultuur waarin we voortdurend van en met elkaar leren.

... aandacht te geven aan zinnige vorming

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en mensen verantwoordelijkheid willen dragen voor zichzelf, hun leefgemeenschap, de samenleving en de wereld om ons heen. Dat begint bij wie we zelf zijn: wereldburgers in een inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom voelt. Onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met de aandacht die we hebben voor 'zinnige vorming'; brede vorming met oog voor zingevingsvragen. We ondersteunen onze leerlingen, studenten, cursisten en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te kunnen en durven handelen.

... krachtige verbindingen te leggen (in de regio)

Toekomstbestendig onderwijs realiseren we alleen als we verder kijken dan de muren van onze eigen scholen. Daarom staan we midden in de maatschappij en leggen we krachtige, duurzame verbindingen binnen onze groep, met de gemeenschap, de (regionale) arbeidsmarkt, (regionale) overheden, onderzoeksinstellingen en andere onderwijsorganisaties. We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk om te weten wat er speelt binnen de arbeidsmarkt en welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn. Die vertalen we in mogelijke leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen, studenten en cursisten. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid met een open, nieuwsgierige en betrokken houding.

... te innoveren en excelleren

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij daarom bij aan innovaties voor de samenleving, het onderwijs en diverse sectoren. We zien de regionale, maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen als onze leidraad die we uitwerken in samenwerkingsverbanden, zowel nationaal als internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen.

2. Landstede en haar werkgebied

2.1. Landstede

Landstede Groep bestaat uit vijf onderwijsstichtingen, die elk een of meer scholen voor voortgezet onderwijs (vo) en/of middelbaar beroepsonderwijs (mbo) en volwasseneneducatie onder zich hebben, en uit Stichting Bestuur Landstede Groep. Daarin zijn centrale diensten ten behoeve van het bestuur voor de hele groep ondergebracht. De missie, waarden en denklijnen zijn voor alle scholen een gedeeld uitgangspunt. Iedere school kent een eigen lokale verankering en daarmee een eigen beleid, een eigen naam en een eigen profiel.

Landstede MBO/MBO Menso Alting/StartCollege vallen onder de stichting Landstede. Stichting Landstede heeft sinds 01-08-2017 negen eenheden voor middelbaar beroepsonderwijs (mbo): vijf locaties in Zwolle, waarvan één in samenwerking met ROC Menso Alting in Groningen (gereformeerd beroepsonderwijs), twee locaties in Harderwijk en één vestiging in Raalte. Ook is er de (nieuwe) eenheid StartCollege, met locaties op verschillende plaatsen voor Volwasseneneducatie en Inburgering, voortgezet algemeen volwassenen-onderwijs (vavo), Internationale Schakel Klas (ISK), academie voor Zelfstandigheid (avZ) en Entree-onderwijs.

2.2. Afbakening van de Regio Zwolle en Noordwest-Veluwe

Het werkgebied van Landstede strekt zich uit over de vier provincies Gelderland, Overijssel, Drenthe en Flevoland en omvat in totaal 27 gemeenten. Deze gemeenten werken met elkaar samen, verdeeld over twee bestuurlijke samenwerkingsverbanden. De indeling tussen deze regio's is niet vastomlijnd. Daar waar mogelijk wordt er samengewerkt en vertaalt Landstede ontwikkelingen uit de regio's door naar de effecten voor het totaal van de Landstede Groep.

2.2.1. Regio Zwolle

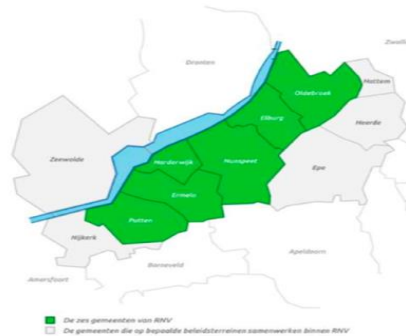
Voor de regio Zwolle hanteren we de regio-indeling van de bestuurlijke organisatie Regio Zwolle, waarin 21 gemeenten binnen een 'licht en flexibel' bestuurlijk samenwerkingsverband aan elkaar verbonden zijn. De Economic Board Regio Zwolle (EBRZ) hanteert dezelfde indeling en dat is de plaats waar ondernemers, onderwijs en overheid elkaar ontmoeten om de economische agenda te formuleren voor de regio. De Regio Zwolle heeft ca. 675.000 inwoners en er zijn ca. 53.000 bedrijven gevestigd. Eenmanszaken en zelfstandigen zonder personeel maken 55% uit van dit bedrijvenbestand. De gemeente Zwolle kan gezien worden als centrumgemeente. Het samenwerkingsverband tussen de gemeenten is vooral gebaseerd op vertrouwen en de overtuiging dat men samen verder komt.

2.2.2. Regio Noordwest-Veluwe

Binnen de Regio Noordwest-Veluwe werken zes gemeenten samen in een bestuurlijk samenwerkingsverband. Op bepaalde beleidsterreinen wordt samengewerkt met een vijftal gemeenten er omheen. De gemeenten Elburg en Oldebroek maken deel uit van zowel de Regio Zwolle als van de regio Noordwest-Veluwe. Hatterij en Heerde behoren tot de Regio Zwolle, maar werken op bepaalde beleidsterreinen ook samen met de regio Noordwest-Veluwe. De gemeente Harderwijk kan gezien worden als centrumgemeente van deze regio. De regio heeft ca. 199.264 inwoners en bevindt zich volledig in de provincie Gelderland. Er zijn 15.640 vestigingen van bedrijven. De krachten van ondernemers, onderwijsinstellingen en lokale overheden worden in deze regio gebundeld in de organisatie De Diamant van Midden-Nederland.



Figuur 1 Afbakening regio Zwolle



Figuur 2 Afbakening regio Noordwest Veluwe

¹ Regio Zwolle.nl
² Regio Zwolle Monitor 2016

2.3. Externe analyse arbeidsmarkt in de Regio Zwolle

De Regio Zwolle behoort tot de top 10 van de economisch en innovatieve regio's in Nederland. De geografische ligging, tussen de Randstad en het noorden, biedt kansen voor economische groei en meer werkgelegenheid. De Regio Zwolle is van oudsher een typisch mkb-gewest met een grote diversiteit aan bedrijven, vaak familiebedrijven.

Beroepsbevolking

De beroepsbevolking in de regio bestaat voor meer dan 60% uit mbo-3 en lager opgeleiden. Gelet op de snelle veranderingen van de arbeidsmarkt ervaart de regio de opleiding en doorontwikkeling van deze groep als een stevig aandachtspunt. Nog niet alle mensen doen mee en nog niet alle talenten van werkenden en bedrijven worden ten volle benut. Zelfs niet in een tijd waarin tegelijkertijd duizend moeilijk vervulbare vacatures gaan ontstaan en er jaarlijks vierduizend vacatures bij komen.

Scholingsniveau

Aanpassingen in het scholingsniveau komen onvoldoende 'robuust' van de grond. De regio ervaart dit als een knelpunt. De situatie belemmert niet alleen de werkzekerheid van mensen, maar bedreigt ook de wendbaarheid en de groei van bedrijven. In nagenoeg alle sectoren heeft een op de drie werkgevers in de Regio Zwolle te maken met een werknemerstekort, terwijl ruim een kwart van de potentiële beroepsbevolking niet meedoet op de arbeidsmarkt. Cruciale branches, zoals de financiële branche en het bank- en verzekeringswezen, kampen met tekorten en overschotten tegelijk als gevolg van technologische ontwikkelingen en digitalisering.

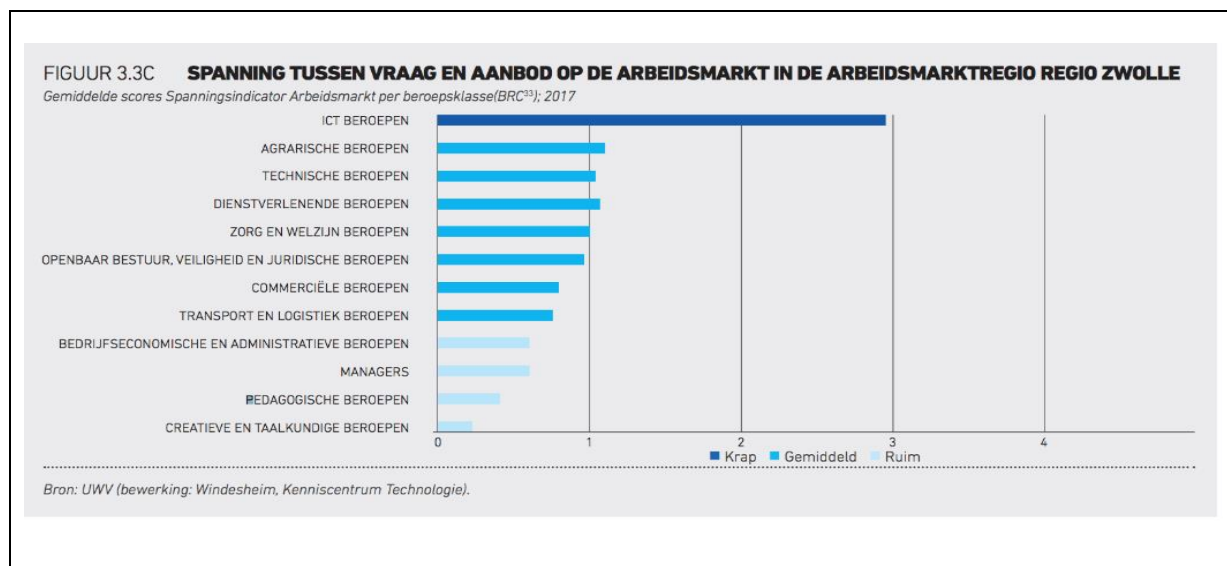
Maatschappelijke uitdagingen

De Zwolse regio staat voor grote maatschappelijke uitdagingen: energietransitie, duurzaamheid en mobiliteit. Er is meer actie nodig om werkgevers, werkenden en studenten voor deze uitdagingen innovatief, wendbaar en weerbaar te maken en te houden. Werkzoekenden moeten kansen zien in nieuwe vormen van werkgelegenheid. Werkenden zijn gebaat bij een ambitie zich blijvend te ontwikkelen. De regionale economie heeft moeite om (top)talent aan te trekken en te behouden in verschillende sectoren. Dit is een bedreiging voor een vitale regionale economie. Het investeren in mensen is het fundament voor alle investeringslijnen (regionale economie, bereikbaarheid, energie en klimaat, vitaal platteland en grensoverschrijdende samenwerking) en grote maatschappelijke opgaven als de energietransitie en circulaire economie.

Veranderende arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt in de Regio Zwolle is de afgelopen tijd veranderd van een ruime arbeidsmarkt naar een arbeidsmarkt met een gemiddelde spanning; vraag en aanbod zijn redelijk in evenwicht. Minder werkzoekenden en meer vacatures leiden tot een verbeterde concurrentiepositie van werkzoekenden. Gemiddeld genomen nemen hun kansen op het vinden van werk toe. Maar werkgevers ondervinden daarentegen meer knelpunten bij het invullen van vacatures.

Er zijn echter grote verschillen tussen beroepsklassen én binnen beroepsklassen als het gaat om de kans op werk. In de Regio Zwolle blijkt krapte zich vooral te manifesteren ten aanzien van ICT-beroepen. Verder zijn in de Regio Zwolle overduidelijke knelpunten bij de vervulling van vacatures binnen de techniek, bouw, transport en logistiek, en zorg. Aannemelijk is dat voor deze beroepen en sectoren de komende jaren de krapte zal aanhouden of zelfs zal toenemen. De toenemende spanning op de arbeidsmarkt betekent dat de concurrentiepositie van de gemiddelde werkzoekende het afgelopen jaar verbeterde. Toch blijkt dit voor sommige beroepsklassen in de Regio Zwolle niet van toepassing te zijn. Vooral niet voor bedrijfs-economische en administratieve beroepen, die door digitalisering en automatisering steeds meer dreigen te verdwijnen.



Doelen en ambities van de Human Capital Agenda Regio Zwolle

Investeren in continue opleiding en ontwikkeling van werknemers (Leven Lang Ontwikkelen) draagt bij aan de verbetering van de aansluiting op de behoeften van de arbeidsmarkt. Ook zijn medewerkers vaak onder- of overgekwalficeerd. De Tafel van de Regio Zwolle heeft daarom de Human Capital Agenda Regio Zwolle vastgesteld. In deze Tafel werken partners vanuit de Regio Zwolle, EBRZ, beroepsonderwijs (waaronder Landstede), Arbeidsmarktregio Zwolle en het Werkbedrijf Regio Zwolle intensief samen. De ambitie is om de regio in 2022 te hebben ontwikkeld tot een 'proactieve werkzekerheid regio' met een inclusieve arbeidsmarkt. Regio Zwolle richt zich hierbij op:

- Actuele arbeidsmarktvraagstukken.
- Toekomstbestendige beroepsbevolking.
- Stimuleren en faciliteren van hoogwaardige, innovatieve en duurzame bedrijvigheid.
- Verhogen van de arbeidsproductiviteit.

De aanpak is gericht op het voorkomen van (structurele) mismatches op de arbeidsmarkt: het oplossen van tekorten, het aanpakken van de arbeidsmarktparadox en het verbeteren van de kwalificaties van de beroepsbevolking in de brede zin.

De doelen die binnen het programma zijn geformuleerd voor de jaren 2019-2022 sluiten aan op de beleidsvoornemens van het Kabinet rond zekerheid en kansen in een nieuwe economie:

- Realiseren van 0,5% economische groei.
- Terugdringen van moeilijk vervulbare vacatures.
- Versnellen van mobiliteit en het verhogen van de wendbaarheid van individuen/beroepsbevolking.
- Verhogen van de arbeidsparticipatie van 72% naar 80% en het versnellen van inclusiviteit.
- Ontwikkeling van de Regio Zwolse leerwerkroute (Start.Route) mede gericht op kwetsbare doelgroepen als kwetsbare jongeren, statushouders en 50-plussers.

2.3.1 Het Zwolse beroepsonderwijs: de Zw4lse en de Zw8lse

Zwolle kent al jaren een voor Nederland uniek samenwerkingsverband in het beroepsonderwijs. De vier Zwolse mbo-instellingen Cibap, Zone.College, Landstede en Deltion College werken intensief samen in de Zw4lse. De Zw8lse is een samenwerkingsverband van het gehele beroepsonderwijs plus Hogeschool Windesheim, Viaa, Katholieke Pabo Zwolle en ArtEZ in Zwolle. De Zw8lse werkt vanuit een tweejaarlijkse werkagenda waaraan zij zich allen committeren. De onderlinge afstemming, de versterking van het onderwijs in de gehele kolom van po-hbo en de verbinding met de regio vormen de basis van de samenwerking.

Op grond van de uitdagingen van deze regio en het advies van de SER van november 2018, heeft de Zw4lse besloten om gezamenlijk invulling te geven aan de kwaliteitsafspraken door binnen haar reguliere takenpakket speciale aandacht te geven aan de volgende speerpunten:

1. Jongeren en (jong)volwassenen in een kwetsbare positie.
2. Gelijke kansen in het onderwijs.
3. Onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst.
4. Leven lang ontwikkelen.
5. School als lerende en wendbare organisatie.

Deze speerpunten zijn integraal opgenomen in de kwaliteitsagenda van Landstede. De gezamenlijke kwaliteitsagenda is ondertekend door de EBRZ en het RWB.

2.3.2 (Mis)match Regio Zwolle

Zoals eerder genoemd, is er in de Regio Zwolle vaak sprake van een kwalitatieve mismatch: medewerkers zijn onder- of overgekwalificeerd. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden geeft een indruk van de mate waarin dit het geval is. 63% van de werknemers wonend in de Regio Zwolle vindt dat zijn of haar kennis en vaardigheden goed aansluiten op zijn of haar huidige werk. Met 62% is de match voor Nederland in zijn geheel iets minder goed.

2.4. Externe analyse arbeidsmarkt in de regio Noordwest-Veluwe en in Flevoland

De Noordwest-Veluwse gemeenten hebben een relatief belangrijke werkgelegenheidsfuncties en zijn zeker geen 'slaapsteden', zoals je in andere regio's in gemeenten tot zo'n 50.000 inwoners wel ziet. Op de Noordwest-Veluwe is de (maak)industrie, zorg en vrijetijdsbesteding oververtegenwoordigd ten opzichte van het landelijk gemiddeld. Een oververtegenwoordiging is er ook voor werkgelegenheid op mbo-niveau en een ondervertegenwoordiging voor wetenschappelijk onderwijs.

Sterk is de Noordwest-Veluwe in de materiaal georiënteerde sectoren Transport & Logistiek, Agrofood en Stuwende Bouw. Kenmerkend voor de Noordwest-Veluwe is ook het hoge aandeel van de 'ambachts-economie'. De Noordwest-Veluwe heeft ten opzichte van de arbeidsmarktregio Zwolle weinig ICT en informatiediensten. De regio kent veel technisch georiënteerde bedrijven. Ondernemers in de regio

kenmerken die omgeving als 'specialistische mbo, allemaal niches'. Er zijn weinig grootschalige productie-bedrijven. Het zijn van origine startende ondernemers geweest die een duidelijk gat in markt hebben gezien.

Lage scholingsgraad

De scholingsgraad van de beroepsbevolking is niet hoog, 25% van de beroepsbevolking heeft een lage opleiding. Er zijn weinig productinnovaties; er zijn wel heel veel slimme toepassingen van bestaande kennis en technieken. De noodzaak van technisch goed onderlegd personeel werd al vroeg onderkend in de regio. Sinds 2000 is er het Platform Techniek Noordwest-Veluwe, waarin onderwijsinstellingen en bedrijven het technisch beroepsonderwijs actueel houden. Het triple helixplatform De Diamant van Midden-Nederland, waarin Landstede participeert, speelt daarin een stimulerende rol.

Sterke positie persoonsgerichte activiteiten

Een kenmerk van de economie van de Noordwest-Veluwe is ook de sterke positie van persoonsgerichte activiteiten. Met meer dan 20% van de banen, is de zorg de belangrijkste werkgever in de regio. Grote werkgevers zijn Zorggroep 's Heeren Loo, GGZ-instelling Veldwijk in Ermelo en het ziekenhuis St. Jansdal en Thuiszorg Icare in Harderwijk. Ontwikkelingen in de zorgsector zijn belangrijk. De extramuralisering van de zorg raakt de instellingen in de regio. Tegelijkertijd ziet de regio hoofdkantoren van de zorginstellingen verhuizen naar de grotere gemeenten in de buurt.

Extended Care Academy

In Flevoland zal een extended Care Academy Flevoland, de OnderwijsRotonde, worden uitgerold voor zo'n 200 studenten van het schooljaar 2018-2019. Dit is een samenwerkingsverband tussen onderwijs en de arbeidsmarkt. Dit betekent vooral een extra instroom in de Care Academy Veluwe en een uitvoering op de locatie in Baarn. In april 2019 start de pilot in Lelystad met Woonzorg Flevoland. In de loop van 2019 worden de uitbreidingsmogelijkheden in Flevoland nader uitgewerkt.

2.4.1 Toegenomen mismatch in de arbeidsmarktregio

Mede door de al eerder geschetste veranderingen op de arbeidsmarkt nam de mismatch op de arbeidsmarkt in de arbeidsmarktregio Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe in de afgelopen jaren toe. Er zijn groepen met een structureel slechtere arbeidsmarktpositie, zoals laagopgeleiden, werkzoekenden met een administratief beroep, arbeidsbeperkten en 55-plussers. Zij lopen het risico blijvend buitenspel te staan op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd komen steeds meer werkgevers moeilijk aan gekwalificeerd personeel. Dit geldt vooral in de techniek, bouw en ICT.

In toenemende mate zijn er ook personeelstekorten voor specifieke beroepen in sectoren als de zorg en het onderwijs. Van de beroepsbevolking in 2016 hebben 295.000 mensen betaald werk (de werkende beroepsbevolking). De overige 18.000 mensen hebben geen werk, zochten recent naar betaald werk en zijn daarvoor ook meteen beschikbaar (de werkloze beroepsbevolking). In 2016 is 5,7% van de beroepsbevolking in de Stedendriehoek en Noordwest-Veluwe werkloos. Dit werkloosheidspercentage is lager dan in 2015 en ligt onder het landelijk gemiddelde van 6,0%. In 2017 daalde het werkloosheidspercentage verder.

De verwachtingen over vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in Noordwest-Veluwe, voor 2017-2022 toegesplitst op mbo-niveau (Diamant van Midden-Nederland):

- Er worden uitdagingen gesignaleerd door ondernemers en onderwijsinstellingen in de technische industrie in de regio's Zwolle en Noordwest-Veluwe: tekort aan gekwalificeerd technisch personeel op mbo-niveau en hoger, met kennis van en vaardigheden (21st century skills) voor industriële robotica.

- Uit recente cijfers blijkt dat de Noordwest-Veluwe een tekort aan BBL-plaatsen heeft en dat deze achterstand te langzaam wordt ingelopen.
- De perspectieven voor mbo 4 Zorg & Welzijn, de opleidingscategorie die ten opzichte van Nederland relatief de meeste werkgelegenheid biedt in Noordwest-Veluwe, zijn gemiddeld (zeer) ongunstig. Binnen deze categorie kunnen de perspectieven voor de opleidingen Verpleegkundige en Verzorgende echter flink uiteenlopen.



Deel 2: Kwaliteitsagenda 2019-2022



Leeswijzer

In deze leeswijzer staan elf speerpunten centraal. Deze vloeien voort uit en sluiten aan bij de missie en strategie van Landstede Groep. De kwaliteitsagenda die hier voor u ligt, is onlosmakelijk verbonden aan de vijf strategische beloften van Landstede Groep.

Bij iedere strategische belofte staan een of enkele speerpunten geformuleerd. Van de elf komen er drie (1.2, 1.3 en 5.1) voort uit het bestuursakkoord mbo 2018-2022. Dit zijn landelijke speerpunten. De overige acht zijn eigen speerpunten, passend bij de huidige ontwikkeling van Landstede of lokale speerpunten (2.1 en 4.2) die gezamenlijk zijn opgesteld door Landstede en de andere mbo-instellingen in de regio Zwolle (Zw4lse). Deze instellingen geven elk hun eigen invulling aan de lokale speerpunten, maar werken met elkaar en met andere partners in de regio aan een aantal doelstellingen die ze bij de speerpunten hebben geformuleerd.

De speerpunten zijn in de kwaliteitsagenda steeds op dezelfde manier uitgewerkt. Elk speerpunt bevat:

- Ambitie
- Toelichting (inclusief interne analyse en/of nulmeting daar waar mogelijk)
- SWOT-analyse
- Meetbare doelen
- Maatregelen

Vervolgens lichten we toe hoe de uitvoering en monitoring van deze agenda binnen de besturingsfilosofie van Landstede Groep zal plaatsvinden. In hoofdstuk 7 vindt u de indicatieve begroting en de verdeling van de middelen.

Strategische belofte 1

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door persoonlijk onderwijs te bieden

We stimuleren en inspireren leerlingen, studenten en cursisten om het beste in zichzelf naar boven te halen.

We sluiten aan bij de individuele ontwikkeling en kijken samen met hen hoe zij nog verder kunnen komen.

Dit doen we met een krachtige leeromgeving, uitdagende leerroutes waar ook ondernemendheid, kritisch denken en creatieve vaardigheden in geïntegreerd zijn en natuurlijk met begeleiding op maat.

Speerpunt 1.1 Talentvol Ontwikkelen

Ambitie

We vergroten het studiesucces van onze studenten doordat ieder teamlid het onderwijsbeleid Talentvol Ontwikkelen (TO) kent, begrijpt, evalueert en daaruit werkt. Teams zijn verantwoordelijk voor de onderwijsontwikkeling en richten dit in vanuit TO. Hierdoor realiseren we gepersonaliseerd onderwijs, ook tijdens de BPV. Dat is de belofte die we doen aan onze studenten en die we dus moeten waarmaken.

Toelichting

Landstede noemt de manier waarop wij onderwijs vormgeven Talentvol Ontwikkelen (TO). TO wordt als eerste speerpunt genoemd, omdat wij van mening zijn dat ons onderwijsconcept een student zo optimaal mogelijk in staat stelt om zijn/haar talenten te ontwikkelen. Binnen ons programma TO bieden we studenten voortdurend de mogelijkheid om tijdens de studie te vertragen, te versnellen, te verdiepen of te verbreden. Dat kunnen we steeds beter realiseren, omdat we werken met individuele leerplannen.

Door de manier waarop wij ons onderwijs organiseren, hebben we specifieke aandacht voor kwetsbare jongeren en willen wij studenten gelijke kansen bieden. Daarnaast kennen wij nog andere activiteiten die studenten in staat stellen het beste uit zichzelf te halen (zie speerpunt 1.2 en 1.3).

Onderwijs is voor Landstede een morele opgave. We begeleiden iedere mbo-student en cursist op zijn/haar weg naar goed leven met als doel: subjectivering, kwalificering en socialisering. Dit zijn de principes van TO:

- We bieden een persoonlijke leeromgeving.
- We werken vanuit een pedagogische relatie.
- De praktijk is het uitgangspunt.
- Wij stimuleren de motivatie.
- Iedereen is verantwoordelijk, ook de student.
- We groeien door te leren met en van elkaar.

Talentvol Ontwikkelen als concept draagt de waarden van Landstede in zich en sluit aan bij de hedendaagse wensen van de student en de omgeving van Landstede. Talentvol Ontwikkelen werd in een tijd ontwikkeld dat persoonlijk leren nog niet hoog op de agenda's van onderwijsorganisaties stond. We liepen daarmee voor de troepen uit. In de afgelopen jaren is echter ook gebleken dat de implementatie van TO niet overal even goed gelukt is. Teams onderschrijven het beleid soms maar deels, werken deels volgens de principes van TO, gebruiken het instrumentarium niet of vinden het gedachtengoed en bijbehorende instrumentarium te lastig.

Draagvlak bij teams voor TO

Uit een externe analyse blijkt dat er bij de ontwikkeling en implementatie van TO te weinig aandacht is besteed aan het creëren van draagvlak bij directie en teams. Er is een instrumentarium gebouwd in de vorm van elektronisch Talentvol Ontwikkelen (e-TO), dat niet gestoeld was op een breed gedragen onderwijsbeleid. Na de organisatieverandering Samen Verder (2017/2018) heeft het MBO-beraad uitgesproken dat TO de belangrijkste basis is voor ons onderwijs. De directeuren realiseerden zich dat een herijking en een

actualisatie van het gedachtengoed nodig is, waarna mogelijk een aanpassing van het instrumentarium moet plaatsvinden.

Ontwikkeling eenduidige werkwijze TO en (E)-TO

Onderzoek naar het gebruik van e-TO en het onderwijsbeleid TO zal in 2018/2019 in beeld brengen waar binnen de organisatie de doorontwikkeling van TO stopt en wat er nodig is om binnen Landstede een eenduidige werkwijze te ontwikkelen. Pilots van minstens één team per eenheid maken vanaf 2019 inzichtelijk hoe e-TO het onderwijsproces kan ondersteunen en welke aanpassingen er dan nog nodig zijn. In pilotteams onderzoeken we ook welke professionalisering nodig is om de didactische vaardigheden en het onderwijskundig leiderschap te versterken. Voor het mbo betekent dit het herijken en verder implementeren van TO op teamniveau, daarbij gebruikmakend van de elektronische leeromgeving e-TO.

Excellentieprogramma's

Binnen Landstede hebben we de afgelopen jaren succesvol ervaring opgedaan met verschillende excellentieprogramma's. We willen onderzoeken welke aspecten van de proeftuinen BrainBoost, Skills en De Nieuwe Hanze Unie (DNHU) en andere good practices helpen om persoonlijk onderwijs te vergroten en hoe dit TO kan versterken. Deze uitkomsten vertalen we conform TO. Skills, BrainBoost en mogelijke andere vormen van excellentie moeten in de toekomst deel uitmaken van een palet aan mogelijkheden voor excellentie. Daarbij kan de student kiezen voor de vorm die het best bij hem/haar past. Van excellentie naar excelleren!

Verbinding onderwijsprogramma en werkveld

Landstede verbindt onderwijs en werkveld door leren in, aan en van de praktijk. Om docenten mee te laten ontwikkelen met het vakgebied zijn onder meer docentstages van groot belang. De begeleiding en afspraken vanuit school tijdens de BPV worden per team verbeterd op basis van de wensen en behoeften van studenten. Teamplannen bevatten ten aanzien van de BPV zo nodig activiteiten die aansluiten bij de wensen en behoeften van studenten. Het opstellen van de BPVO is maatwerk. Teams laten zich adviseren door het studentenpanel en de betreffende JOB-scores.

Doorontwikkelen keuzedelen binnen TO

Keuzedelen zijn breed en opleiding-overstijgend inzetbaar. Keuzedelen versterken de regionale aansluiting op leer- en werkbehoeften. In 2019 behandelen wij een oriënterende notitie die hier vorm aan gaat geven.

Nulmeting

- Het onderwijsconcept TO moet worden herijkt. Niet ieder team heeft dit systeem effectief geïmplementeerd. Dit vraagt verdere professionalisering van de teams op dit thema.
- Het digitaal instrument e-TO is onvoldoende gebruiksvriendelijk en vraagt bijsturing.
- De resultaten voor de BPV uit de JOB-monitor van 2018 zijn gemiddeld: 60,5% (BBL) en 68,5% (BOL).
- Er zijn nog geen keuzedelen ontwikkeld die specifiek op de regionale behoefte zijn gericht.

SWOT-analyse

Sterktes • TO is een sterk antwoord op de roep om persoonlijk (gepersonaliseerd) onderwijs. • Individuele leerplannen en periodeplannen maken het voor studenten mogelijk om een traject te volgen dat aansluit bij de leer- en ontwikkelbehoeften. • TO is gebaseerd op een leer- en onderwijsvisie; een doordacht en uitgewerkt leerconcept waardoor de student talentvol kan ontwikkelen. • Centraal staat het bewust ervaren van belevenissen en het verbinden hiervan aan vakken en -vaardigheid door middel van reflectie en feedback om zich zowel beroepsmatig als persoonlijk talentvol te ontwikkelen. • Er is een PDG-opleiding ontwikkeld. • BrainBoost biedt veel good practices.	Zwaktes • e-TO en TO zijn niet overal conform het oorspronkelijke beleid geïmplementeerd. Daardoor worden studenten onvoldoende in staat gesteld om dit middel te gebruiken om hun onderwijs zelf te arrangeren. • Het onderwijskundig leiderschap en didactisch repertoire van onze docenten is nog onvoldoende toegerust om TO succesvol uit te voeren. • Studenten ervaren de kwaliteit van de afspraken tijdens de BPV als onvoldoende. Met Leren in de praktijk als belangrijk speerpunt binnen TO moet daar een verbetering op worden gemaakt.
Kansen • We hebben de afgelopen jaren veel tijd gestoken in de ontwikkeling van TO, omdat wij denken dat TO goed aansluit bij de eisen van deze tijd en de wensen van studenten. • De verdere doorontwikkeling en implementatie op teamniveau vraagt de aankomende jaren veel aandacht. Professionalisering van teams biedt hiervoor kansen. • Het instrument e-TO is prima toegerust voor het onderwijsmodel en eventuele opdeling van het curriculum in mbo-certificaten. • Er zijn diverse projecten die als proeftuin voor onderwijsinnovatie binnen TO fungeren, zoals BrainBoost en DNHU. De lessons learned hieruit bieden kansen voor onderwijsinnovatie en verbetering van TO.	Bedreigingen • Nieuwe(re) digitale systemen zijn soms beter toegerust op alle mogelijkheden en wensen van gepersonaliseerd leren en eenvoudiger in gebruik. • Vasthouden aan het bestaande instrumentarium dwingt mogelijk ook werkwijzen af waar we inmiddels anders over zijn gaan denken omdat we meer ervaringen hebben opgedaan. • Het is van belang dat de digitale mogelijkheden een middel blijven en dat we vanuit de teams de input krijgen om scherp te krijgen wat de benodigdheden zijn teneinde het juiste instrumentarium hierbij te zoeken.

Meetbare doelen voor 2020

- Iedere nieuwe medewerker heeft binnen een jaar na aanstelling een bewijs van deelname aan professionalisering betreffende TO in het personeelsdossier/lerarenregister.
- De JOB-enquête 2020 toont dat studenten tevredener zijn over begeleiding in persoonlijk leren en leren in de praktijk. Het gemiddelde van de score op de JOB zal in ieder geval bij de BBL van 60,5% naar 61% en bij de BOL van 68,5% naar 69% moeten stijgen.
- Bij 40% van alle keuzedelen wordt samengewerkt met andere onderwijsinstellingen (zowel intern als extern).

Meetbare doelen in 2022

- In de JOB-monitor 2022 verbetert de score over de herkenbaarheid van persoonlijk onderwijs bij de student t.o.v. 2020. Het gemiddelde van de score uit de JOB-enquête zal bij de BBL minstens 62% en bij de BOL minstens 70% zijn.

Maatregelen

Alle eenheden van Landstede scholen (met ieder minimaal 1 pilotteam) nemen deel aan het onderzoek (e-)TO. Na akkoord pilot en besluit doorontwikkeling:

- Via panelgesprekken (jaarlijks) meten we wat de student hiervan merkt door hem/haar gericht te bevragen op de effecten van TO.
- Via de JOB-monitor (2-jaarlijks) meten we wat de student hiervan merkt door middel van een toegevoegde Landstede-vraag over de effecten van TO.
- Alle teams krijgen een eigen implementatietraject (e-)TO onder leiding van de teamleider.
- Teamleiders krijgen een professionaliseringstraject ten behoeve van de versterking van het onderwijskundig leiderschap.
- Alle nieuwe (onderwijs) medewerkers ontwikkelen kennis van TO middels een PDG TO, pedagogisch-didactisch diploma of een cursus op maat waarvan de inhoud conform TO is. Hiertoe wordt een introductieprogramma opgesteld en ingezet.
- Docenten krijgen een professionaliseringstraject ten behoeve van de versterking van didactische vaardigheden en het onderwijskundig leiderschap.
- Alle teams onderzoeken de mogelijkheden voor docentstages en gaan hiermee experimenteren.
- De begeleiding en afspraken vanuit school tijdens de BPV worden per team verbeterd op basis van de wensen en behoeften van studenten.
- Ieder teamplan bevat zo nodig maatregelen die aansluiten bij de wensen en behoeften van studenten ten aanzien van de BPV.
- Het startprogramma omvat nu de elementen: zelfbeeld, opleidingsbeeld en beroepsbeeld wat aansluit bij de visie van TO.
- In functioneringsgesprekken zijn de uitkomsten van de professionele leergesprekken over het onderwijsbeleid TO en het gebruik van het instrumentarium een vast onderdeel.
- Binnen teams wordt voortdurend het professionele leergesprek gevoerd over de wijze waarop zij invulling geven aan TO.
- Keuzedelen zijn breed en opleidingsoverstijgend inzetbaar.
- Keuzedelen versterken de regionale aansluiting op leer- en werkbehoeften en sluiten aan bij de leerbehoefte van de student.
- In het tweede kwartaal van 2019 start de evaluatie van BrainBoost.
- In het najaar van 2019 worden de concrete maatregelen uit dit onderzoek verbonden aan TO met als streven vanaf het schooljaar 2020/2021 de versterkende onderdelen van DNHU/Skills in te voeren in TO.
- E-TO (of een ander digitaal instrumentarium) wordt in 2020 door alle onderwijsgeven en teams eenduidig gebruikt. Daarbij wordt de studieontwikkeling van de individuele student in beeld gebracht.

Speerpunt 1.2 Jongeren in een kwetsbare positie (landelijk speerpunt)

Ambitie

Studenten en cursisten in een kwetsbare positie helpen door uitstekend onderwijs, persoonlijke begeleiding en maximale ondersteuning te bieden met als doel:

- uitval te voorkomen;
- door te stromen naar een hoger niveau;
- een goede start te maken op de arbeidsmarkt met een duurzaam perspectief;
- minimaal een werk-of startkwalificatie te halen.

Met onze partners in de regio werken we samen toe naar onderwijs en begeleiding passend bij de ontwikkelvraag van iedere student en cursist. Met name die student en cursist die extra aandacht nodig heeft, ook als deze een niet-loopbaan gerelateerde hulpvraag heeft en (jeugd)hulpverlening kan bijdragen aan het welbevinden van de student. Wij ondersteunen studenten en cursisten bij het verwerven van die vaardigheden en competenties die nodig zijn om op een stabiele en bestendige manier te (blijven) leren en leven in de snel veranderende samenleving.

Toelichting

Hoewel er al veel beleid is ingericht en diverse maatregelen zijn genomen, heeft de begeleiding van kwetsbare jongeren en jongvolwassenen in een kwetsbare positie de komende jaren extra aandacht nodig. Landstede is bij diverse samenwerkingsverbanden betrokken en zal zich in de komende kwaliteitsperiode in haar ambities mede richten op deze groep.

Vanuit de ambities uit de Human Capital Agenda's, waarbij inclusiviteit hoog op de agenda staat, is er al veel samenwerking in onze regio's om iedereen te laten meedoen in de onderwijs- en arbeidsmarkt. Het aandeel jongeren in een kwetsbare positie wordt berekend door de jongeren die een kwetsbare overstap hebben gemaakt (naar of binnen het mbo (niveau 1 of 2) of uit het onderwijs) te delen door het totaal aantal jongeren dat is door- of uitgestroomd uit pro, vso-profiel arbeidsmarkt en vervolgonderwijs, vmbo-basisberoepsgerichte leerweg en mbo-1.

Het aandeel jongeren in een kwetsbare positie in onze RMC-regio's loopt van 67% tot 86%. Het valt op dat de noordelijke regio's een hoog percentage (rond de 80%) hebben. Afgezet tegen het landelijk gemiddelde vallen de RMC-regio's uit het werkgebied van Landstede onder het landelijk percentage.

De opgaven om jongeren en jongvolwassenen in een kwetsbare positie tot 27 jaar zo optimaal mogelijk te helpen, bestrijken meerdere beleidsterreinen en partijen, waarbij gemeenten (sociaaleconomisch domein), onderwijsinstellingen en werkgevers samen voor een opgave staan.

Er is sprake van een centrale 'nieuwe' opgave van zelfredzaamheid, maatwerk en een actieve deelname aan de samenleving. Landstede werkt in beide RMC-regio's intensief samen om jongeren in een kwetsbare positie zo goed mogelijk te ondersteunen. Er is veel beweging op het thema jongeren in een kwetsbare positie, maar nog niet altijd met het gewenste resultaat. Geïnterviewde knelpunten door de partners (onderwijs en overheid) zijn:

- Belang van jongeren/jongvolwassenen in een kwetsbare positie staat nog onvoldoende centraal.
- Verkokering: samenwerkende partijen zijn te veel gericht op eigen doelen, te weinig gemeenschappelijk 'taalgebruik'.
- Van denken naar doen: te weinig gevoel van eigenaarschap van de uitvoering door de knip tussen denkers en doeners.
- Vasthouden aan 'oude' gedrag patronen: nieuwe wet- en regelgeving is gebaseerd op andere maatschappelijke waarden. Dit vraagt een gedragsverandering van professionals.

Voor zowel de Regio Zwolle als de regio Noordwest-Veluwe zijn er op een aantal terreinen regionale afspraken gemaakt.

Landstede stuurt actief op het terugdringen van VSV. Controle op de verzuimregistratie blijft noodzakelijk. Voor het verzuim is een handboek terugdringen van het aantal voortijdig schoolverlaters (VSV'ers) in gebruik. Landstede neemt verder actief deel aan nieuwe regioprogramma's VSV. De nieuwe vierjarige regionale VSV-programma's zijn per 1 januari 2017 van kracht. Landstede participeert in de projecten binnen de regio's IJssel-Vecht, Flevoland en Noordwest-Veluwe en levert regionale projectleiders. Speerpunten binnen de nieuwe VSV-programma's zijn:

- Intake/warme overdracht.
- Doorgaande lijn LOB vo/mbo.
- Verzuim met daarbij specifieke aandacht voor samenwerking onderwijs en RMC/leerplicht.
- Toeleiding naar werk.

Start.Route

Landstede, Deltion, gemeente Zwolle en de regiogemeenten werken samen om Start.Route uit te voeren: een regionaal arrangement dat jongeren en jongvolwassen in een kwetsbare positie helpt naar duurzame participatie in de samenleving. Dit regionale project biedt nieuwe mogelijkheden door sterke verbinding en symbiose van het bestaande. Het project is bestemd voor een groep jongeren van alle onderwijsniveaus voor wie het behalen van een diploma of het vinden van werk niet vanzelfsprekend is. Een brede samenwerking tussen onderwijs, de arbeidsmarktregio's en de RMC's is noodzakelijk om deze jongeren te ondersteunen naar zelfredzaamheid, talenten te ontplooiën en werk te vinden en te behouden. Het is een centrale nieuwe opgave van zelfredzaamheid, maatwerk in een leven lang ontwikkelen en actieve deelname aan de maatschappij.

Entree-opleidingen

Onze Entree-opleidingen krijgen steeds vaker te maken met jongeren en jongvolwassenen die een Entree-opleiding willen volgen maar nog niet, of tijdelijk niet, leer- of schoolbaar zijn. Met regelmaat zijn dit leerlingen die in het reguliere onderwijs niet te handhaven zijn en voor wie in het speciaal onderwijs geen plek is. Eenmaal gestart met een Entree-opleiding slaagt ongeveer 8% van de studenten er niet om deze binnen twee jaar te voltooien, terwijl de nominale duur van de opleiding één jaar is.

Van pré-entree naar na-entree

Het afgelopen halfjaar hebben de ketenpartners de krachten gebundeld om tot een sluitende aanpak te komen voor deze specifieke groep (potentiële) leerlingen/studenten. Het doel is dat zij door symbiose maatwerkarrangementen worden geholpen in zelfredzaamheid en naar vermogen duurzaam kunnen participeren in de maatschappij. De huidige projectontwikkeling richt zich met name op een 'pré-entree' ontwikkelfase en op maatwerkarrangementen die aanvullend zijn of in de plaats komen van de reguliere Entreeopleiding. De bedoeling van de samenwerkende partners is deze ontwikkeling te intensiveren en verder voort te zetten in een 'na-entree' arrangement. Zo kan specifieke expertise van de ketenpartners worden aangewend om studenten na de Entreeopleiding te blijven coachen richting vervolgonderwijs, mbo-2 en/of werk, (bij voorkeur leer-werktrajecten met werkgarantie voor kansrijke beroepen in de regio). Deze ontwikkelingen hebben we omgezet in een maatregel in onze kwaliteitsagenda.

Nulmeting

De voorlopige VSV-cijfers van februari 2018 laten het beeld zien dat Landstede in het convenantjaar 2016-2017 382, oftewel 4,2% VSV'ers heeft. Deelconclusie: Landstede zit hiermee onder het landelijk VSV-gemiddelde, maar is zoals de voorlopige cijfers voor Landstede (01AA) aangeven, in 2017 met niveau 3 en niveau 4 gestegen tot boven de VSV-prestatienorm. Niveau 1 en niveau 2 zitten onder de norm.

SWOT-analyse

Sterktes • Er zijn al veel afspraken gemaakt tussen ketenpartners in onze regio's. • De Human Capital Agenda in deze regio's heeft ook het belang van inclusiviteit sterk geadresseerd. • De handen zijn op elkaar om een gezamenlijk aanpak vanuit overheid, ondernemers en onderwijs door te ontwikkelen. • Landstede heeft met de regionale partners een sterk beleid op VSV en heeft de afgelopen jaren voor Entree en mbo-niveau 2 de VSV-cijfers onder de landelijke norm weten te houden. • In onze regio's realiseren onderwijs, gemeenten en hulpverleningsinstanties zich dat samenwerking nodig is om te komen tot een goed en dekkend regionaal aanbod en geen enkele student uit zicht raakt.	Zwaktes • Het belang van jongeren/jongvolwassenen in een kwetsbare positie staat nog onvoldoende centraal. • Er is sprake van verkokering. Samenwerkende partijen zijn nog te veel gericht op eigen opdrachten en verantwoordelijkheden. • Een tweede knip is die van 18- en 18+ studenten in de samenwerking tussen scholen en gemeenten inzake jeugdhulp, Wmo en de Participatiewet. Hierbij speelt een overgang in wettelijke kaders, waardoor discontinuïteit in ondersteuning, behandeling en financiering kan optreden.
Kansen • Landstede, Deltion, gemeente Zwolle en de regiogemeenten zijn een samenwerking aangegaan om uitvoering te geven aan een regionaal arrangement dat jongeren en jongvolwassenen in een kwetsbare positie begeleidt naar duurzame participatie in de samenleving. Deze 'Start.Route regio Zwolle/ Noordwest-Veluwe' biedt door sterke verbinding en symbiose van het bestaande, nieuwe mogelijkheden. • Landstede ontwikkelt momenteel samen met Friesland College, Deltion, Het Nederlands Jeugdinstituut en Kenniscentrum Beroepsonderwijs en Arbeidsmarkt factsheets. Deze kunnen landelijk bijdragen aan het regionale gesprek over de samenwerking tussen mbo-instellingen en gemeenten inzake samenwerking rondom (jeugd)hulpverlening, passend bij de regionale context.	Bedreigingen • Vasthouden aan 'oude' gedrag patronen: nieuwe wet- en regelgeving is gebaseerd op andere maatschappelijke waarden. Dit vraagt een denk- en gedragsverandering van professionals, die zich meer richt op samenwerking in de keten en het belang van de lerende. • De VSV-cijfers zijn de laatste jaren licht gestegen op mbo-niveau 3 en 4. Deze trend gaat gelijk op met de regionale en landelijke cijfers. • Toenemend aantal Entreestudenten met multi-problematiek en/of taalachterstand verhoogt het risico voor VSV.

Effect

Studenten en cursisten beschikken over vaardigheden en competenties die nodig zijn om op een stabiele en bestendige manier te (blijven) leren en leven in de snel veranderende samenleving.

Meetbare doelen in 2020

- Alle studenten en cursisten waarvan de verwachting is dat ze niet leer- of schoolbaar zijn, krijgen een 'intake sluitende aanpak', uitgevoerd door samenwerkende ketenpartners in de Regio Zwolle/ Noord-Veluwe. Hierdoor worden zij ondersteund om terug naar school of aan het werk te gaan.
- Er zijn minimaal twee (sociale werk)bedrijven die als partner in de keten samenwerken in het programma Start.Route, die op jaarbasis voor minimaal acht studenten van Landstede in een kwetsbare positie leerwerkarrangementen aanbieden. 20 studenten (Deltion en Landstede) hebben een BBL-Entree traject in samenwerking met Tiem Zwolle (nieuwe organisatie sinds januari 2019 van voormalig Wezo en de afdeling WRA van de gemeente Zwolle) en vanuit de regio Noordwest-Veluwe met Inclusief Groep in Nunspeet doorlopen met gegarandeerd werk.
- Het percentage VSV'ers op niveau 2 is in de periode 2019-2022 gemiddeld maximaal gelijk aan het behaalde percentage uit het convenantjaar 2016/2017: 6,96%. Voor niveau 3 streven we naar maximaal 3,34%. Voor niveau 4 naar maximaal 2,85%.

Meetbare doelen in 2022

- Er zijn minimaal 5 (sociale werk)bedrijven die als partner in de keten samenwerken in het traject Start.Route en op jaarbasis voor minimaal 20 studenten van Landstede in een kwetsbare positie leerwerkarrangementen.
- Het percentage VSV'ers op niveau 2 is in de periode 2019-2022 gemiddeld maximaal gelijk aan het behaalde percentage uit het convenantjaar 2016/2017: 6,96%. Voor niveau 3 streven we naar maximaal 3,34%. Voor niveau 4 naar maximaal 2,89%.
- Minimaal 8 erkende leerbedrijven/-instellingen werken met een bedrijfsmaatje voor studenten met een specifieke begeleidingsbehoefte, zodat zij hun BPV met een voldoende afronden en hun opleiding succesvol vervolgen.

Maatregelen

- In 2019-2020: samen met de onderwijspartners in de regio een gezamenlijk, sluitend en laagdrempelig vangnet opzetten voor studenten en cursisten in een kwetsbare positie in samenwerking met partners vanuit gemeenten (zorgdomein) en (sociale werk)bedrijven (ketenaanpak). In 2020: organiseren van de 'intake sluitende aanpak' voor nog niet leer- en schoolbaren, een verkenning voor een 'pré-entree-traject' en monitoring en nazorg voor Entree naar mbo-2.
- 2019-2022: de Zw4lse, met als trekkers Deltion en StartCollege van Landstede Groep, participeren in het regionale project "Start.Route Regio Zwolle" (onderdeel van de vervolg-OCW-pilot "Tweejarige begeleiding van minder zelfredzame mbo-studenten bij hun start op de arbeidsmarkt").
- In 2020: evalueren pilot BBL-Entreetraject met gegarandeerd werk, in samenwerking met Tiem Zwolle en vanuit de regio Noordwest-Veluwe met Inclusief Groep in Nunspeet.
- Verkenning met (sociale werk)bedrijven voor symbiosetrajecten Entree met mbo-2 en symbiose-trajecten mbo-2 met mbo-3/4.
- Binnen Talentvol Ontwikkelen anticiperen op de individuele studie-ontwikkeling om deze gestructureerd te kunnen begeleiden.
- In 2019-2020: ontwikkelen van een methodiek (processtappen) om de warme overstap voor studenten met specifieke extra ondersteuningsbehoeften optimaal te laten verlopen.
- In 2021: trainen van intakers in het gebruik van het Paspoort voor Succes in het intakegesprek.
- In 2019: evalueren van de inzet en effecten van de schakelfunctionaris.

- In 2019-2020: verduurzamingsplan opstellen voor Maatje op Maat.
- Evalueren tweejaarlijks voortgang mentoring@work.



Speerpunt 1.3 Gelijke kansen (landelijk speerpunt)

Ambitie

Studenten en deelnemers die dat nodig hebben extra ondersteuning bieden, onder andere bij hun identiteitsontwikkeling en loopbaankeuzes. Ook willen we er samen met regionale partners alles aan doen om de beschikbaarheid van praktijkplaatsen verder te vergroten en het doorstromen naar een vervolgopleiding of arbeidsmarkt makkelijker te maken.

Toelichting

In onze regio werken we samen om zoveel mogelijk mensen de kans te bieden om mee te doen. Iedereen in Nederland heeft recht op een gelijke behandeling en eerlijke kansen in het onderwijs. Achtergrond en afkomst mogen geen invloed hebben op het onderwijssucces van leerlingen, studenten en cursisten en op hun kansen op de arbeidsmarkt. Het bieden van gelijke kansen doen we onder meer door het creëren van soepele overgangen binnen Landstede Groep en binnen het beroepsonderwijs in de regio's, zodat leerlingen, studenten en cursisten succesvol in het mbo kunnen instromen of doorstromen naar een vervolgopleiding of baan.

Om op de arbeidsmarkt en in de maatschappij te kunnen meedoen, is het van groot belang dat mensen de juiste opleiding en scholing hebben gevolgd en over de juiste competenties beschikken om zo het beste uit zichzelf te halen, ongeacht achtergrond of andere persoonlijke kenmerken. We optimaliseren de mogelijkheden voor onze studenten door passend onderwijs te bieden, aandacht te hebben voor stagediscriminatie en voldoende taal en rekenonderwijs aan te bieden.

Daarnaast willen we voorkomen dat studenten onnodig leermiddelen aanschaffen. In 2018 is met enkele teams een pilot voor het leermiddelentrace gestart (een webshop), waarin studenten leermiddelen kunnen aanschaffen via een digitale route. Zij schaffen alleen aan wat ze nodig hebben. Studenten worden nadrukkelijk betrokken in de uitvoering en evaluatie van deze pilot. In 2020 delen we de conclusies en bepalen we het vervolg.

Passende plaatsing is een belangrijke drijver onder het bieden van gelijke kansen. Drie kernwaarden zijn leidend bij (de uitvoering van) het aannamebeleid van studenten binnen Landstede, te weten toegankelijkheid, zorgvuldigheid en transparantie. Onze plaatsingsprocedure heeft als functie de aspirant-student te leren kennen en hem/haar te helpen met de opleidings-/beroepskeuze om te komen tot plaatsing in een passende opleiding. Kortom, het aangaan van een pedagogische relatie.

Nulmeting

Taal zit op het landelijk gemiddelde en rekenen onder het landelijk gemiddelde.

Het resultaat van de JOB-monitor 2018 op de vraag over het gebruik van leermiddelen is 2,7 (schaal 0-5).

SWOT-analyse

Sterktes	Zwaktes
• Onderwijsbeleid TO is het antwoord op het bieden van Gelijke kansen (maatwerk bieden). We halen er bij iedere student en cursist uit wat erin zit, doordat iedere student werkt in de zone van zijn of haar naaste ontwikkeling.	• Niet bij alle opleidingen is er sprake van warme overdracht en/of meeloopdagen in de aansluiting vo-mbo. Naar het hbo is dit zelfs nog geringer. • We hebben niet voor iedere student in beeld of er sprake is van kansenongelijkheid of discriminatie.

• De herijking van de kaders Aannamebeleid en de uitvoering van Aanmelden & Plaatsen heeft plaatsgevonden. • Landstede heeft een eigen noodfonds opgericht voor meerderjarige studenten naast de tijdelijke regeling tegemoetkoming scholieren voor minderjarige BOL-studenten uit minima-gezinnen.	• De regeling tegemoetkoming scholieren is intern nog niet voldoende bekend en/of wordt niet maximaal onder de aandacht gebracht.
Kansen • We vormen een groep met de VO-scholen van Landstede Groep. Daardoor kunnen we samenwerking op het gebied van Gelijke kansen en soepeler overgangen wat betreft doorstroom eenvoudiger verbeteren. • Vanuit visie en beleid voeren we met elke aspirant-student die zich bij ons aanmeldt een individueel Plaatsingsgesprek. • De basishouding van de scout is gericht op het creëren van kansen en mogelijkheden en een start van de student in een passende opleiding. • Vervolgens zijn de plaatsingsprocedure en het startprogramma een uitstekende mogelijkheid voor leerlingen en studenten om zich een tijdje te oriënteren en hun studiekeuze te bevestigen dan wel te wijzigingen.	Bedreigingen • TO biedt iedere student een opleidingsprogramma op maat, maar het vraagt wel een goede intake, coaching en begeleiding om te achterhalen voor welke studenten er sprake is van kansenongelijkheid. Daar hebben we nu nog geen specifiek aanbod voor.

Effect

Het gaat primair om bewustwording en het wegnemen van (onbewuste) vooroordelen, erkenning van diversiteit en versterking van zelfredzaamheid, taalbeheersing en werkexploratie. Het nieuwe ondersteuningsplan leidt tot beter passend onderwijs. Taal en rekenen moet aansluiten bij de leer- en onderwijsbehoefte van elke student, op ieder niveau. Studenten schaffen alleen aan wat ze nodig hebben.

Meetbare doelen in 2020

- Bewustwording thema stagediscriminatie bij teams en verkenning werkwijzen met werkveld.
- Het kader voor het opstellen van een (individueel) Ondersteuningsplan is vastgesteld.
- Er is een actueel beleidsplan in het kader van taal en rekenen.
- Voor zowel taal als rekenen scoren we op het niveau van het landelijk gemiddelde.
- Het resultaat op de betreffende JOB-vraag is minimaal 2,8 (schaal 0-5).

Meetbare doelen in 2022

- We hebben maatregelen genomen om stagediscriminatie te voorkomen aan de hand van Landstede breed beleid dat in 2019 ontwikkeld wordt.

- Het percentage bedrijven dat door het team benaderd wordt over het thema stagediscriminatie, is sinds 2020 gegroeid.
- Voor zowel taal als rekenen zitten we op het landelijk gemiddelde.
- Het resultaat op de betreffende JOB-vraag is minimaal 2.9 (schaal 0-5).

Maatregelen

- Stagediscriminatie voorkomen: bewustwordingsproces in teams over wat er speelt en het ontwikkelen van organisatiebreed beleid.
- Uitvoeren stagediscriminatie-beleid.
- Uitvoeren van een organisatiebrede audit/evaluatie van Passend Onderwijs.
- Uitvoeren evaluatie over de inzet van externe deskundigheid binnen de eenheden.
- Herijken kaders en nieuw kader ondersteuningsplan.
- Opstellen kader voor een (individueel) Ondersteuningsplan; een richtlijn voor wat beschikbaar is voor elke student en wanneer maatwerk begint.
- We hanteren vanaf schooljaar 2019-2020 het vastgesteld kader voor het opstellen van een (individueel) Ondersteuningsplan, als bijlage bij de OOK.
- Binnen TO aandacht besteden aan taal- en rekenprogramma's op maat.
- Verder uitwerken pilot Webshop.
- Uitvoeren en evalueren van pilot Webshop.



Strategische belofte 2

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door te investeren in medewerkers

Bij Landstede Groep verwachten we veel van onszelf en van elkaar. Allereerst dat we vanuit gedeelde waarden dagelijks invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht. Toekomstbestendig onderwijs vraagt om flexibele professionals. Daarom hebben we de ruimte om ons te ontwikkelen en om steeds waardevol en succesvol te zijn in ons vakgebied of daarbuiten. We ondersteunen elkaar om duurzaam inzetbaar te blijven. En we bouwen aan een cultuur waarin we voortdurend van en met elkaar leren.

Speerpunt 2.1. School als lerende en wendbare organisatie

Ambitie

Wij willen aansluiten bij de doelen van de Human Capital Agenda van de Regio Zwolle door op eigen wijze te investeren in continue ontwikkeling, scholing en initiatief van eigen medewerkers. De medewerker bij Landstede neemt initiatief in scholing en ontwikkeling, zodat hij of zij aansluit als professional op de werk-omgeving (kennis, houding, vindingrijkheid). Onze studenten en cursisten merken dat zij leren van eigen-tijdse (onderwijs)professionals die weten wat de praktijk vraagt.

Toelichting

Het onderwijs is aan grote veranderingen onderhevig en in het licht van deze veranderende omgeving wijzigt de rol van de (onderwijs)professionals. Professionals die mee willen bouwen aan een cultuur waarin we voortdurend van en met elkaar leren. Professionals die ruimte nemen om zich te ontwikkelen, zodat zij steeds waardevol en succesvol zijn in hun vakgebied of daarbuiten. Het draagt eraan bij dat we duurzaam inzetbaar blijven. Een organisatie met een lerend vermogen is beter in staat om kwaliteit te verbeteren en duurzaam te vernieuwen. Landstede Groep wil een lerende organisatie zijn. Een organisatie die haar leercultuur versterkt en die continue ontwikkeling, scholing en initiatief faciliteert.

Landstede start in 2019 met het practoraat docentprofessionalisering. Vanuit dit op te zetten practoraat stimuleren we het onderzoekend vermogen van docenten, leidinggevend en beleidsmedewerkers, met als doel de onderwijspraktijk te verbeteren. Er wordt gewerkt aan (kennis)ontwikkeling, (kennis)deling en (kennis)benutting door en van onderzoek.

Bij Landstede is een aantal van de nieuwe docenten zij-instromer. Om benoembaar te worden als docent mbo volgen zij de opleiding Pedagogisch Didactisch Getuigschrift. Deze post-hbo-opleiding duurt 1,5 tot maximaal 2 schooljaren. Hogeschool Windesheim heeft samen met Landstede het curriculum geschreven voor deze PDG-opleiding, waarin het beleid en de uitwerking van ons mbo-onderwijsconcept Talentvol Ontwikkelen integraal is verweven. Landstede docenten in opleiding maken gebruik van onze digitale leeromgeving e-TO om hun studievoortgang te monitoren. Samengevat: de docenten worden opgeleid en begeleid aan de hand van dit beleid en deze werkwijze waarmee zij ook hun eigen studenten opleiden en begeleiden. In 2017 zijn 22 deelnemers incompany gestart met de PDG-opleiding, 19 deelnemers die in 2016 of 2017 startten, hebben hun PDG behaald.

Nulmeting

Het Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) is in het laatste kwartaal van 2017 afgenomen, de data waren begin 2018 bekend. De volgende onderdelen zijn verbeterd ten opzichte van de vorige meting:

- Trots op de organisatie: 6,8 (was 5,8 - Benchmark mbo: 6,7).
- De medewerker past bij de organisatie: 7,4 (was 6,5 - Benchmark mbo 7,2).
- Positieve feedback van leidinggevende: 6,5 (was 5,6 - Benchmark mbo 6,7).

- Het achter doelstellingen van de organisatie staan: 7,5 (was 6,7 - Benchmark mbo 7,2).
- De medewerker voelt zich gewaardeerd door de organisatie: 6,0 (was 5,2 - Benchmark mbo 6,1).

SWOT-analyse

Sterktes • Met regionale partners is afgesproken dat de school als lerende en wendbare organisatie een gezamenlijk speerpunt is. • Als onderwijspartners zijn wij een van de grootste werkgevers in de regio's. Dat werpt een maatschappelijke verantwoordelijkheid op om zorg te dragen voor mobiliteit en duurzame inzetbaarheid van ons personeel. • Goede score op medewerkerstevredenheid 2017. • Deskundige groep schoolopleiders.	Zwaktes • Docenten zijn onvoldoende op de hoogte van de ontwikkelingen in de regio's op het gebied van transitiepaden en arbeidsmarktontwikkelingen die ook henzelf aangaan. • De samenwerking in de regio's tussen de onderwijspartners moet nog opgezet worden op het gebied van Why, How en What. • In de afgelopen kwaliteitsperiode is al begonnen om op alle Landstede scholen een strategische personeelsplanning te maken. • Onvoldoende regie bij docenten op eigen ontwikkeling.
Kansen • Landstede is het practoraat docentprofessionalisering aan het opstarten. • Blijvende betrokkenheid van allen organiseren kan collectieve intelligentie op deze ambitie bevorderen. • Het aannamebeleid van nieuw personeel is het afgelopen jaar aangepast en zal naar verwachting zorgdragen voor instroom van jongere werknemers en werknemers uit de diverse branches waar we voor werken.	Bedreigingen • Onderwijspartners in de regio zien elkaar ook als concurrenten in een krimpende markt. • Landstede heeft geen sterk georganiseerd HR-beleid. • Mobiliteit van werknemers is lastiger te stimuleren.

Meetbare doelen in 2020

- In 2019: het practoraat docentprofessionalisering opstarten.
- Verhoging van 0.2% in MTO op thema Werkgeverschap.
- Vanaf 2019 is Landstede geaccrediteerd als opleidingsschool.
- Op elke school een schoolopleider aanstellen die volgens het protocol "Samen Opleiden" vormgeeft aan het begeleiden van alle stagiaires van de lerarenopleiding.

Meetbare doelen in 2022

- Verhoging van 0.3% in MTO op thema Werkgeverschap.
- In 2023: het practoraat docentprofessionalisering is bestendigd in de organisatie.

Maatregelen

- In 2020 wordt een strategisch HRD-beleid ontwikkeld.
- In schooljaar 2020-2021 vertaalt iedere eenheid het strategisch HRD-beleid naar de eigen eenheid en voert dit beleid uit.
- Landstede stelt het practoraat docentprofessionalisering in.
- Vanaf 2020: de voortgang van iedere eenheid m.b.t. het strategisch HRD-beleid één keer per kwartaal evalueren, bereikte resultaten en waar nodig verbeterpunten formuleren.
- In 2019 stellen de schoolopleiders een collectief inductieprogramma op, inclusief een branche-specifiek onderdeel, in afstemming met de leidinggevenden.
- Vanaf 2020: de uitvoering van het inductieprogramma evalueren, bereikte resultaten en waar nodig verbeterpunten formuleren.
- Elke zij-instromer start na maximaal 12 maanden (tijdelijke) indiensttreding met het PDG of de mbo-instructeursopleiding.
- In 2020-2021 is er een netwerk voor masteropgeleide docenten opgestart en heeft iedere masteropgeleide docent (of in opleiding) een loopbaanplan opgesteld in afstemming met de teamleider en/of eenheidsdirecteur.
- In 2019 formuleren de bestuurders van de Zw4lse een gezamenlijke maatregel ten gunste van leerbare en wendbare organisaties in de Zw4lse.

Speerpunt 2.2. Teamprofessionalisering

Ambitie

Professionals die duurzaam inzetbaar zijn en bijdragen aan de kwaliteitsverbetering en vernieuwing van het onderwijs, waardoor studenten een succesvolle overstap maken naar de arbeidsmarkt.

Toelichting

Bij Landstede is de kwaliteit van het onderwijs bij uitstek een teamverantwoordelijkheid. Professionalisering kan nog beter ingebed worden door samenhang tussen professionaliseringsactiviteiten en teamdoelen te creëren. Dat deze samenhang beter kan, blijkt uit de constatering van de Inspectie van het Onderwijs, dat de professionalisering van docenten in het mbo te vrijblijvend is en te weinig ingebed in de doelen van het team. Er moet een overgang worden gemaakt met de nadruk op 'deficiënties': het wegwerken van achterstanden van individuele docenten, naar het versterken van de collectieve basis voor onderwijsvernieuwing. Docenten, teammanagers en ook HR-functionarissen moeten ieder op hun eigen niveau antwoord kunnen geven op de vragen: wat moet de interventie precies teweegbrengen? Wie moet er wat leren en waarom? En via welke weg resulteert de interventie in succes?

Binnen Landstede werken we hieraan en ook in de kwaliteitsagenda 2019-2022 is (team)professionalisering een belangrijke ambitie (speerpunt). Om persoonlijk onderwijs aan onze studenten te kunnen bieden, willen wij de professionalisering van medewerkers meer in teams organiseren. Dit omdat voor het bieden van echt maatwerk aan studenten, professionals elkaar nodig hebben in de uitvoering van de persoonlijke onderwijsprogramma's. Om Talentvol Ontwikkelen te realiseren, willen we onze teams laten ontwikkelen naar extended teams, waarbij de samenwerking zowel binnen de teams, als met de partners uit de praktijk plaatsvindt.

Nulmeting

In MTO 2017 wordt 6,4 gescoord op het thema ontwikkelingsmogelijkheden.

SWOT-analyse

Sterktes • Mede aangevoerd door landelijke trends t.a.v. teamleren, is er in het organisatieveranderingsprogramma “Samen Verder” sterk ingezet op de ontwikkeling van de interne teamprofessionalisering en professionele leergemeenschappen.	Zwaktes • Hoewel er een goede start is gemaakt met het MD-traject waarin persoonlijk leiderschap centraal staat, is het nu ook tijd om de teams meer in hun kracht te zetten. De teamleiders hebben hun eigen MD-traject opgestart, maar de mogelijke interventies op het gebied van professionalisering in de teams kunnen beter in kaart worden gebracht en gestimuleerd worden.
Kansen • De nieuwe verhouding met de SO/BD maken het mogelijk om meer op basis van de vragen en behoeften uit de teams aanbod te ontwikkelen. • Professionele leergemeenschappen ontstaan meer en meer op eigen initiatief door de organisatie heen en worden minder gestuurd vanuit centraal. • In het kader van onze eigen professionalisering zouden we ons bij alles moeten afvragen: wat gunnen we onze leerlingen en studenten en wat betekent dit voor ons handelen?	Bedreigingen • Leren kan decentraal, aangestuurd op eigen ‘eilandjes’, plaatsvinden, Hierdoor leren we minder van elkaar binnen Landstede MBO. • Hoe benutten we het grotere geheel van de groep voor professionalisering? • De scholing van resultaathouders en onderwijskundig adviseurs is een extra aandachtsgebied ten behoeve van organisatiebrede kwaliteitsborging.

Het meetbare doel in 2020

- Verhoging van 0,2% in MTO op thema ontwikkelingsmogelijkheden.

Het meetbare doel in 2022

- Verhoging van 0,3% in MTO op thema ontwikkelingsmogelijkheden.

Maatregelen

- In 2019: SO/BD herijkt het format teamprofessionaliseringsplan conform de uitgangspunten van Landstede Groep.
- Vanaf 2020: opstellen van teamprofessionaliseringsplannen, inclusief afgeleid individuele professionaliseringsdoelen. Hierin wordt weergegeven welke formele en informele professionaliseringsactiviteiten worden uitgevoerd om het gewenste leerrendement te behalen.
- Vanaf schooljaar 2019-2020: bedrijvenstages (minimaal 1 per jaar) in het werkveld inzetten om professionalisering van het team in de aansluiting van het onderwijs op de (toekomstige) arbeidsmarkt te bewerkstelligen.

- In 2019: een instrument ontwikkelen om de voortgang van de resultaten in de teamplannen te kunnen evalueren.
- Vanaf 2019: teamplannen uitvoeren.
- Vanaf 2019: jaarlijks met elke medewerker een cyclus van functioneringsgesprekken voeren, inclusief jaarlijkse lesbezoeken, uitgevoerd door de leidinggevende.
- Vanaf 2020: voortgang van het teamplan evalueren, formuleren van bereikte resultaten en waar nodig van verbeterpunten.

Speerpunt 2.3. Leiderschapsontwikkeling

Ambitie

Nog beter onderwijs voor de student door het bevorderen van de regierol bij medewerkers op de eigen professionele ontwikkeling.

Toelichting

Leiderschapsontwikkeling is een wezenlijk thema binnen de professionaliseringsagenda van Landstede Groep. Dit geldt voor directieleden en teamleiders, maar ook voor onderwijsgevers en andere medewerkers. Leiderschap heeft vooral betrekking op de rol, de verantwoordelijkheid die iemand op zich wil nemen om te staan voor wat hij wil bereiken. Hierbij is het van belang dat iedereen persoonlijk leiderschap toont en dat iedereen laat zien dat hij verantwoordelijk wil zijn voor zijn eigen professionalisering en de te bereiken resultaten. Voor onze studenten en cursisten is merkbaar dat zij contact hebben met professionele medewerkers.

Nulmeting

Er is binnen het mbo geen sprake van een uniform individueel professionaliseringsplan.

SWOT-analyse

Sterktes • Management Development-traject voor teamleiders is afgerond. • Alle leidinggevers, teamleiders, directeuren en het CvB spreken dezelfde taal en ontwikkelen gemeenschappelijke taal en werkwijzen. • Goede medewerkerstevredenheid.	Zwaktes • De opgaven voor iedere teamleider liggen meer uiteen. • Het traject voor de aangestelde teamleiders is al van start gegaan, maar er is nog maatwerk nodig om de professionalisering van teamleiders te voltooien. • De vrijblijvendheid en bekendheid met scholingsactiviteiten. • Er is zeer beperkt sprake van interne mobiliteit. • Persoonlijk leiderschap op het niveau van alle medewerkers krijgt nog weinig aandacht.
Kansen • Het volgen van een MD-traject is inmiddels binnen Landstede de norm	Bedreigingen • De opgaven zijn meervoudig en complex voor teams. Dat betekent

voor leidinggevend. Dat betekent dat deze medewerkers in onze organisatie als rolmodel een positieve invloed kunnen uitoefenen op de professionalisering en het persoonlijk leiderschap van overige medewerkers. Leidinggevend. Zullen sneller geneigd zijn dat wat goed voor hen voelt ook over te brengen op teams of individuele leden.	dat in de waan van de dag het team vooral bezig is met het oplossen van ad hoc problematiek. • Teamleiders als nieuwe functie in het mbo hebben hun handen vol aan ad hoc problematiek.
---	--

Het meetbare doel in 2020

- 80% van de medewerkers gebruikt in het 4^e kwartaal van 2020 het individueel professionaliseringsplan. Daarmee verbetert de professionalisering verder met als uiteindelijk effect beter onderwijs aan de student. Uitzondering hierop zijn nieuwe medewerkers die nog geen 90 dagen in dienst zijn van Landstede en medewerkers die binnen 90 dagen hun contract bij Landstede denken te beëindigen.

Het meetbare doel in 2022

- 100% van de medewerkers (uitzondering zie hierboven) heeft een individueel professionaliseringsplan.

Maatregelen

- Een uniform format opzetten voor een individueel professionaliseringsplan vanuit SO/BD.
- Nieuw HRD-beleid ontwikkelen voor Landstede Groep.
- Elke medewerker draagt zorg voor een individueel professionaliseringsplan conform het vastgestelde format. Dit plan wordt jaarlijks besproken in een formeel gesprek met een leidinggevende, en wordt wanneer nodig bijgesteld.

Strategische belofte 3

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door aandacht te geven aan zinnige vorming

We dragen bij aan een samenleving waarin iedereen erbij hoort en waarin mensen verantwoordelijkheid willen dragen voor zichzelf, hun leefgemeenschap, de samenleving en de wereld om hen heen. Dat begint bij wie we zelf zijn: wereldburgers in een inclusieve organisatie, waar iedereen zich welkom voelt. Onze cultuur is onlosmakelijk verbonden met de aandacht die we hebben voor 'zinnige vorming'; brede vorming met oog voor zingevingsvragen. We ondersteunen onze leerlingen, studenten, cursisten en elkaar om in gesprek te zijn over wat ons beweegt en wat het leven zinvol maakt. Deze zoektocht helpt ons om in relatie met de ander meer en meer te ontdekken wie we werkelijk zijn en van daaruit waarde(n)vol te kunnen en durven handelen.

Speerpunt 3.1. Het leven leren

Ambitie

'Het leven leren' geeft de grondgedachten weer van de levensbeschouwelijke en beroepsethische vorming van studenten en leerlingen in het christelijk mbo. We ondersteunen studenten en leerlingen in hun (levens)-loopbaan- en kennisontwikkeling. Daarbij stimuleren we hen om zich breed te ontwikkelen met ruim aandacht voor hun vermogen tot moreel afwegen en kritisch denken. Door het aanbieden van brede vorming én professionele ontwikkeling komen studenten volledig tot hun recht en leren zij een betekenisvolle bijdrage te leveren aan onze (veranderende) maatschappij. Samen leren is essentieel voor betekenisvol en succesvol onderwijs.

Toelichting

In onze geëconomiseerde maatschappij is het des te belangrijker voor jongeren dat ze hun waarden, passie en persoonlijke doelen kennen. Als dat onvoldoende ontwikkeld is, zullen ze meer en meer geleefd worden door de economische druk van dat moment. Vanuit de christelijke identiteit heeft persoonlijke begeleiding en ontwikkeling van de student bij Landstede altijd hoog in het vaandel gestaan. In veel activiteiten komt dit tot uiting. Vaak zijn dit activiteiten die losstaan, zowel van elkaar als van het beroep. Het is onze wens om brede vorming gaandeweg meer te integreren in het curriculum.

Samen leren is essentieel voor succesvol onderwijs. Dialoog en ontmoeting nemen daarom bij ons een belangrijke plaats in. Brede vorming koppelen we hiermee aan kwalificeren, socialiseren en aan persoonsvorming. Onze samenwerking in de christelijke federatie biedt Landstede voordelen om samen met onderwijspartners te leren en te ontwikkelen op het gebied van brede vorming.

Birgit Pfeifer is door de Federatie Christelijk MBO als practor aangesteld om via het practoraat "Verschillen waarderen" handvatten te vinden om met erkenning van de verschillen verbindingen te leggen en te komen tot dialoog en samenwerking. Het practoraat gaat aan de slag rond de vraag hoe medewerkers van de mbo's elkaar en studenten kunnen leren en toerusten om verschillen tussen mensen en hun waarden te waarderen en om met elkaar in dialoog te gaan. De mbo-instellingen willen met hun onderwijs stimuleren dat studenten zich bekwamen in 'samenleven met waarden'. De school is daarbij oefenplaats voor dialoog en een plek om diversiteit te ontdekken en te leren waarderen. Het practoraat onderzoekt de onderwijspraktijk, reflecteert daarop - mede vanuit de theorie - en draagt bij aan professionalisering en curriculumontwikkeling.

Nulmeting

Geen, het betreft hier nieuwe onderdelen.

SWOT-analyse

Sterktes • Aandacht voor 'brede vorming' zit in het DNA van onze onderwijskundige visie; Talentvol Ontwikkelen. • Deelname aan practoraat "Verschillen waarderen". • Landstede heeft al jarenlange ervaring op het gebied van internationalisering.	Zwaktes • De mate waarin 'brede vorming' tot recht komt, is nog sterk coachafhankelijk en weinig gestructureerd. • Er is handelingsverlegenheid op het gebied van loopbaanbegeleiding en 'brede vorming'.
Kansen • De maatschappij heeft sterke behoefte aan mensen met moreel vermogen die een kritische afweging kunnen maken in sociale, maatschappelijke en professionele processen.	Bedreigingen • Ontwikkelingen in onze samenleving maken het niet vanzelfsprekend en soms ook moeilijk om samen stil te staan bij wat ons beweegt.

Effecten

- Elke student merkt dat 'het leven leren' en daarmee brede vorming gedurende de hele opleiding onderdeel is van het curriculum.
- Alle teams werken vanaf 2020/2021 vanuit de kaders van een vernieuwd startprogramma. Onze studenten zijn zich daardoor bewuster van het feit dat zij dagelijks (in en van) het leven leren.
- Studenten en medewerkers voelen zich meer voorbereid om als wereldburger te werken en te leven

Meetbare doelen in 2020

- Studenten ervaren dat zij leren om zelf maatschappelijke keuzes te maken. We meten dit effect met de JOB-enquête; een specifieke Landstede-vraag in de JOB-monitor (1x per twee jaar): *Ik leer in mijn opleiding ook om zelf de maatschappelijk goede keuzes te maken*. De minimum JOB-score is Landstedebreed 2.5 (schaal 0-5).
- 10% van de teams heeft Wereldburgerschap & Globalisering geïmplementeerd in het curriculum, waardoor medewerkers en studenten structureel worden toegerust voor samenleven en -werken als wereldburger.
- Er hebben minimaal 20 deelnemers actief geparticipeerd in het practoraat "Verschillen waarderen".
- Er is tot op team- en docentenniveau een duidelijke verbinding voelbaar van de missie en waarden van de organisatie.

Meetbare doelen in 2022

- De minimum score in de JOB-monitor is Landstedebreed 2.7 (schaal 0-5).
- 100% van de teams heeft Wereldburgerschap & Globalisering geïmplementeerd in het curriculum, waardoor medewerkers en studenten meer structureel worden toegerust voor samenleven en samenwerken als wereldburger.
- Er hebben minimaal 30 deelnemers actief geparticipeerd in het practoraat "Verschillen waarderen".
- Er is tot op team- en docentenniveau een duidelijke verbinding voelbaar van de missie en waarden van de organisatie, die studenten herkennen.

Maatregelen

- Wereldburgerschap krijgt een structurele plek in het curriculum.
- Kaders opstellen voor een nieuw startprogramma voor alle opleidingen.
- Implementatie van zinnige vorming in het examen van Landstede Loopbaan Burgerschap en opname van LLB in alle examenplannen.
- Actieve participatie in het practoraat "Verschillen waarderen".
- De missie en waarden van Landstede worden als uitgangspunt genomen voor de eigen missie en visie die onderdeel van de eenheidsplannen.
- De missie en waarden van Landstede worden als uitgangspunt genomen voor de eigen teamvisies die onderdeel van de teamplannen.
- Een aanbod van ondersteunende trainingen/bijeenkomsten in het voeren van kernwaarden gesprekken in teams.



Strategische belofte 4

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door krachtige verbindingen te leggen (in de regio)

Toekomstbestendig onderwijs realiseren we alleen als we verder kijken dan de muren van onze eigen scholen. Daarom staan we midden in de maatschappij en leggen we krachtige, duurzame verbindingen binnen onze groep, met de gemeenschap, met de (regionale) arbeidsmarkt, met (regionale) overheden, met onderzoeksinstellingen en met andere onderwijsorganisaties. We bewegen ons in een netwerksamenleving. Onze sterke banden met de omgeving maken het mogelijk dat we weten wat er speelt binnen de arbeidsmarkt en welke maatschappelijke ontwikkelingen er zijn. Die vertalen we in mogelijke leer- en loopbaanroutes voor onze leerlingen, studenten en cursisten. We stellen ons daarbij ondernemend op en werken altijd vanuit nabijheid met een open, nieuwsgierige en betrokken houding.

Speerpunt 4.1. Leven Lang Ontwikkelen

Ambitie

Een bijdrage leveren aan arbeidsmarktrelevant opleiden op basis van kennis van en in verbinding zijn met de regionale economie en hiermee een schakel vormen op het gebied van opleiden naar werk.

Toelichting

Een diploma voor de rest van je leven volstaat in de huidige maatschappij niet meer. Om relevant te blijven op en voor de arbeidsmarkt is het nodig om een leven lang te blijven ontwikkelen. Dit kan zowel via standaard- als maatwerkoplossingen voor om-, bij- en herscholingstrajecten. Als opleidingspartner in de regio zien wij onszelf niet alleen als opleidingspartner, maar ook als partner in de benodigde cultuuromslag in de regio's. De oplossing wordt aangeboden door collectieve intelligentie van de samenwerkende opleiders in de regio Zwolle.

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) helpt bij het employable dan wel goed aangesloten zijn op de arbeidsmarkt van werknemers. Echter, uit diverse studies blijkt dat het onderwijs voor volwassenen vaak slecht aansluit op de behoeften van de arbeidsmarkt en dat de scholingsintensiteit is afgenomen.

Een van de maatregelen om de mismatch tussen werkgevers en werknemers op te lossen, is de oprichting van een Zwolse entiteit Leren en Werken in 2019. De entiteit heeft een advies-schakelfunctie tussen onderwijs en arbeidsmarkt voor schoolverlaters/werkzoekenden, werknemers en werkgevers.

Met de Zw4lse beantwoorden we de vraag die in de Human Capital Agenda gesteld is en richten we een entiteit op die erop gericht is om de mismatch op de arbeidsmarkt in de regio en de sectoren op te lossen door middel van scholing. De entiteit makelt en schakelt tussen de vragers en de aanbieders van opleidingen. Dit leidt tot arbeidsmarktrelevant opleiden, op basis van de kennis over de regionale economie en mogelijk leidend tot een certificaat of diploma. De werkgever wordt hiermee ontzorgd en krijgt werkbare oplossingen.

Vanuit Groei Opleidingen bedienen we de regionale arbeidsmarkt en vertalen we de vraagstukken uit de sectoren naar de reguliere opleidingen om zo betere medewerkers van de toekomst op te leiden. Landstede heeft het post-initieel onderwijs (Groei Opleidingen) nog maar matig ontwikkeld. Zij wil een krachtige partner worden met leer- en ontwikkeltrajecten voor professionals die zich willen ontwikkelen binnen de eigen functie, die willen ontwikkelen en groeien naar andere functies of de eigen mobiliteits-mogelijkheden willen vergroten.

Andere thema's die een rol spelen om de mismatch tussen werkgevers en werknemers op te lossen, betreffen alumni-beleid, flexibele instroom en beleid omtrent validering EVC's. Met alumni-beleid anticiperen we op bij- en omscholingsvragen van onze alumni, we verhogen de kwaliteit van ons onderwijs en we versterken de banden met het bedrijfsleven in onze regio's. We gaan onderzoeken of de validering van EVC's opgezet kan worden, zodat scholing beter aansluit bij het vertrekpunt van de deelnemers/cursisten. Onderzoek naar flexibilisering instroom is reeds gestart bij enkele opleidingen. Hiertoe willen we Landstede breed beleid ontwikkelen. Deze is gekoppeld aan visie en uitwerking van TO.

Nulmeting

- De opzet en uitgangspunten voor de entiteit LLO zijn geformuleerd.
- Landstede kent geen centraal en vastgesteld alumni-beleid.
- Landstede kent geen centraal en vastgesteld beleid rondom flexibele instroom.

SWOT-analyse

Sterktes • Doordat we zowel post-initieel als initieel onderwijs verzorgen, kunnen we de inzichten van het ene gebied vertalen naar het andere. • De actuele vraag van werkgevers in het post-initiële Onderwijs heeft dus invloed op het onderwijsprogramma bij het initieel onderwijs. • We hebben verstand van het begeleiden leerprocessen. • Landstede wordt door studenten en cursisten hoog gewaardeerd. • Samenwerking in de regio's is georganiseerd, gezamenlijk hebben we een breed aanbod, zowel op mbo- als op hbo-niveau. • Bestaande samenwerking op doorstroom-programma's met partners in de regio.	Zwaktes • Als aanbieder van post-initieel onderwijs met Groei Opleidingen zijn we nauwelijks bekend op de markt. • Leads uit de markt leiden vaak niet tot uitvoering. • We zijn onvoldoende in staat om flexibel in te spelen op de vraag (type docenten en organisatieproces niet voldoende op ingericht). • De interactie tussen Groei Opleidingen en teams is nog niet optimaal, als een opleiding buiten verkocht is door de relatiebeheerders moet er binnen nog verkocht worden aan teams. • Beperkte flexibele instroom-mogelijkheden.
Kansen • Groei Opleidingen kan in omzet stijgen en kan een steviger positie in de regio krijgen. Potentieel regio Zwolle (135 miljoen per jaar). • We zijn goed aangehaakt bij de regiodeal, de Tafel van Zwolle. • Door ondernemers en overheid wordt het gezamenlijk initiatief van de Zw4lse positief ontvangen.	Bedreigingen • Private aanbieders 87% van de markt (bekendheid in LLO). • Werkgevers vinden de private aanbieders snel voor deze vraagstukken. • Transparante scheiding van private en publieke activiteiten. • Het is de vraag of de Zw4lse in samenwerking al klaar is voor de vragen uit de arbeidsmarkt?

• Aanhaken bij de structuur die er al is/- ontstaat: sectortafels, de sectorale samenwerkingen in de regio. • We zijn een betekenisvolle partij door in samenwerking met de overige aanbieders de kwalitatieve spanning op de regionale arbeidsmarkt op te lossen. • Daarnaast kunnen we in gezamenlijkheid beter inspelen op de vraag in de regio en de sectoren. • Landstede ziet het belang van het ontwikkelen van alumni beleid en er worden al diverse activiteiten voor alumni op opleidings- en/of Landschapsniveau (sector) georganiseerd.	
--	--

Meetbare doelen in 2020

- De entiteit LLO in de Regio Zwolle is opgericht. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan arbeidsmarktrelevant opleiden op basis van kennis van en in verbinding zijn met de regionale economie. Hiermee vormt LLO een schakel op het gebied van opleiden naar werk.
- Regiodeal Diamant van Midden-Nederland is gereed. Hier worden gezamenlijke afspraken gemaakt voor het aanpakken van arbeids- en scholingsvraagstukken in de regio Midden- Nederland.
- 5% meer omzet dan in 2019, omdat Groei Opleidingen een krachtige partner met leer- en ontwikkeltrajecten is voor professionals die zich willen ontwikkelen binnen de eigen functie, willen ontwikkelen en groeien naar andere functies of de eigen mobiliteitsmogelijkheden willen vergroten.
- 100% van de teams heeft het centraal en vastgesteld alumni beleid geïmplementeerd, waardoor gestart kan worden met het opbouwen van de relatie met alumni.
- Bij 40% van de teams is flexibel instromen mogelijk.

Meetbare doelen in 2022

- De bekendheid met en de tevredenheid over de entiteit LLO is met 5% verhoogd ten opzichte van 2021.
- 10% meer omzet dan in 2019 bij het onderdeel Groei Opleidingen
- 40% van de alumni van Landstede is aangesloten bij het alumninetwerk, waardoor er gebouwd wordt aan een duurzame relatie met volwassenen en bedrijven in de regio.
- Bij 70% van de teams is flexibel instromen mogelijk.

Maatregelen

- In 2019: het ontwerp van LLO uitwerken en een implementatieplan opstellen.
- In 2019: de organisatie van LLO inrichten en operationaliseren.
- In 2021: een eerste evaluatie van LLO uitvoeren door middel van een tevredenheidsmeting bij zowel werkgevers als partners van de Zw4lse.
- Een directeurs van Landstede MBO uit de regio Noordwest-Veluwe neemt deel aan het overleg van de Diamant van Midden-Nederland.
- In 2019 een businesscase opstellen voor Groei Opleidingen bestaande uit inrichtingsvoorstel, financiële effecten, personele consequenties, juridische consequenties, marketingplan.
- In 2019: een evaluatietool opstellen om het proces van vraag klant t/m uitvoering intern te evalueren.
- Jaarlijks het proces van vraag klant t/m uitvoering evalueren.

- In 2019: onderzoeken wat de voor- en nadelen zijn van het opzetten van een EVC-validering op basis waarvan besluitvorming kan plaatsvinden.
- In 2020: uitwerken valideringsroute rondom EVC's en opstellen implementatieplan.
- In 2021: inrichten en operationaliseren organisatie van de valideringsroute EVC.
- In 2019: vaststellen alumnibeleid van Landstede.
- In 2020: implementeren alumnibeleid en opstellen alumninetwerk.
- In 2022: evalueren voortgang in doelstellingen van het alumnibeleid.
- In 2020: onderzoek naar aanpassing systemen en bekostiging t.b.v. flexibilisering.
- In 2020: vaststellen centrale kaders rondom flexibilisering instroom.
- 2019/2020: opstellen van beleid voor flexibele instroommogelijkheden door teams die dit nog niet hebben.
- Vanaf 2020 voortgang van het teamplan evalueren, formuleren bereikte resultaten en waar nodig verbeterpunten.
- De komende kwaliteitsperiode heeft de doorontwikkeling nadrukkelijk de aandacht om aan de regionale opgaven te kunnen voldoen. Hoe we dat willen doen onderzoeken wij in Q2 en Q3 van 2019 en door middel van diverse maatregelen in deze kwaliteitsagenda.

Speerpunt 4.2. Regionale verbindingen

Ambitie

Bijdragen aan de kwaliteit van de regionale arbeidsmarkt door onderwijs te bieden dat nauw aansluit bij de (ontwikkelingen op die) arbeidsmarkt. Arbeidsmarktkansen van alle studenten optimaliseren door toekomst-gericht onderwijs aan te bieden en door studenten uit te dagen om zich te onderscheiden en hun eigen grenzen te verleggen.

Toelichting

Leren in, aan en van de praktijk en doorstroomprogramma's, vragen om verbinding in de regio. In de afgelopen twee jaar heeft Landstede een flinke kwaliteitsslag gemaakt op het gebied van beroepspraktijkvorming. Stage, beroepspraktijkvorming (BPV), vraagt blijvend aandacht. Voor de concretisering van de doelstellingen op de BPV is gebruikgemaakt van de gegevens uit de BPV-monitor. Nu de scores zichtbaar zijn, kunnen we concluderen dat zowel de leerbedrijven als de studenten over het algemeen een ruime voldoende geven qua tevredenheid. Ook ten opzichte van de landelijke cijfers zijn er geen grote verschillen. De punten die nu het laagste scoren zijn de begeleiding. Dit is ook een van de speerpunten van het BPV-verbeterplan.

In 2017 hebben we een start gemaakt met het verbeteren van de BPV. Aangezien er een groot verschil zit qua JOB-score bij verschillende opleidingen is er vooral op opleiding/teamniveau ingezet. Elk team moest in zijn teamplan een of meerdere speerpunten rondom het verbeteren van de BPV noemen die passen bij de resultaten van de JOB-score 2016. Naast het inzichtelijk maken van de speerpunten zijn onder andere de volgende maatregelen uitgezet:

- afname interne JOB-monitor door bureau Right;
- BPV-bijeenkomsten voor BPV-coördinatoren;
- organiseren en aansluiten bij studentenraadvergaderingen om BPV te bespreken;
- werkveldbijeenkomsten (mogelijk samen met andere ROC's of andere opleidingen);
- bijeenkomsten met onderwijsadviseurs over wat zij kunnen doen;
- BPV-monitor uitgezet door SBB bij leerbedrijven;
- teams aan elkaar koppelen die met hetzelfde bezig zijn of elkaar kunnen helpen/ondersteunen;
- BPV-producten op Connect (interne netwerk) zetten zodat iedereen hier gebruik van kan maken;
- aansluiten bij OOP-overleggen en planning controlebijeenkomsten etc.

Ondanks de vele ingezette maatregelen, sloten de resultaten van de intern afgenomen JOB-monitor 2017 niet aan bij de gestelde doelstellingen van Landstede. De doelstellingen voor 2018 liggen hoger dan in 2017. In het totaal zal de gemiddelde studenttevredenheid van de JOB-score in 2018 bij de BBL van 60,5% naar 63% en bij de BOL van 68,5% naar 71% moeten stijgen. Alle teams nemen in deze kwaliteitsperiode nieuwe maatregelen op in hun teamplannen ter verbetering van de afspraken en begeleiding van de BPV. Landstede wil met haar partners in de regio onderzoeken of met beroepsopleidingen, gebaseerd op kwalificaties met een landelijk en een regionaal deel en op bestaande of regionale keuzedelen, de aansluiting tussen onderwijs en regionale arbeidsmarkt wordt verbeterd.

Overgangen in het onderwijs

Ook overgangen in het onderwijs zijn een belangrijk thema als het gaat om gelijke kansen bieden.

Er is de afgelopen jaren al veel gedaan aan een verbeterde aansluiting tussen vo en mbo in Landstede Groep. Er zijn meeloopdagen, onderwijsmarkten en doorleercoaches die een warme overstap begeleiden van vo naar mbo. Het startersresultaat ligt ruim boven de landelijke norm van 82%. Gemiddeld zit het startersresultaat voor Landstede tussen 2014-2017 voor niveau 2 t/m 4 op 86,05%.

Op basis van de open data DUO stroomt ruim 38,5% van de studenten die een diploma gehaald heeft door naar een opleiding met een hoger niveau. Dit betreft het gemiddelde over de periode 2014 tot en met 2016 en betreft zowel opstroom binnen het mbo als doorstroom naar het hbo. Het gemiddelde van 2014 t/m 2016 zit op 39,0% (ligt dus in lijn met het landelijk gemiddelde). Uit de open data DUO blijkt dat in 2015 gemiddeld 77% van de studenten die doorstroomt naar het hbo na het eerste jaar nog steeds op die opleiding is ingeschreven of inmiddels een diploma heeft behaald. Dit ligt gelijk aan het landelijk gemiddelde.

De doorstroom van Landstede studenten naar het hbo ligt voor 2015 op 19%. Dit ligt boven het landelijk gemiddelde van 17%. De doorstroom van het mbo naar het hbo is een van die overgangen waar we bijvoorbeeld voor studenten in de economische opleidingen wel knelpunten ervaren op het thema Gelijke kansen. In de aansluiting met het hbo willen we starten met een aantal projecten met onze onderwijspartners. Met een gezamenlijk project willen we de uitval in het eerste jaar terugdringen. Doelstellingen:

- Het reduceren van het uitvalpercentage van mbo-ge diplomeerden uit de sector economie tijdens hun eerste hbo-studiejaar in het economisch domein bij Hogeschool Windesheim naar 35%.
- Het optimaal ondersteunen van mbo-studenten, zodat zij na afronding van hun eerste hbo-studiejaar een positief bindend studieadvies krijgen.

Nulmeting

Aantal BBL-studenten

Studiejaar	BBL	BOL	Aandeel BBL	
			Landstede	Landelijk
2015-2016	1.280	9.305	12,09%	20,56%
2016-2017	1.435	9.245	13,44%	21,07%
2017-2018	1.500	9.379	13,79%	22,24%

Thema's van de BPV-monitor + scores per thema

	Landstede	Landelijk	Vershil
Voorbereiding	74,6%	72%	+2,6%
Afspraken	88,1%	86,6%	+1,5%

Begeleiding	63,5%	61,3%	+2,2%
Uitvoering	90,9%	89,1%	+1,8%
Probleemoplossing	69%	72,3%	-3,3%

In de JOB-monitor wordt vooral gescoord op de begeleiding van de BPV door de school.

	Gemiddelde tevredenheid
Ben je door je school goed voorbereid op je stage/BPV?	3,6
Ben je tevreden over de begeleiding door de school tijdens je stage/BPV?	3,4
Ben je tevreden over de begeleiding door het leerbedrijf tijdens je stage/BPV?	4,0

SWOT-analyse

Sterktes • BPV is de afgelopen jaren sterk verbeterd. Dat laat ook de JOB-monitor zien op het thema 'matching'. • We staan goed in verbinding met het ons omringende bedrijfsleven. • BPV maakt passend onderdeel uit van het onderwijsconcept TO (leren aan en van de praktijk). • Er lopen diverse projecten rondom doorstroomprogramma's.	Zwaktes • Nog niet alle opleidingen scoren goed op het thema 'begeleiding'. • De score op de BPV-monitor 'probleemoplossend' blijft achter. • Doorstroomprogramma's zijn nog geen integraal onderdeel van ons werken. • We kennen nog geen regionale keuzedelen.
Kansen • Er is urgentie in de regio als het gaat om het opleiden in de praktijk. • Doorstroomprogramma's staat hoog op de agenda bij de Zw8lse.	Bedreigingen • Flexibilisering als thema blijft achter bij Landstede

Meetbare doelen in 2020

- De score van de BPV-monitor, thema 'Probleemoplossing' verbetert in 2020 naar 70%.
- De score van de JOB-monitorvraag 'Ben je tevreden over de begeleiding door de school tijdens je stage/BPV is minstens 3,5 (schaal 0-5).

Meetbare doelen in 2022

- De score van de BPV-monitor, thema 'Probleemoplossing' verbetert in 2022 naar 71%.

- De score van de JOB-monitorvraag 'Ben je tevreden over de begeleiding door de school tijdens je stage/BPV' wordt minimaal behouden (3,5 op een schaal van 0-5).
- De doorstroom van mbo-gediplomeerden uit de economische sector naar het hbo en het studiesucces van mbo-gediplomeerden in het economisch domein van het hbo zijn verbeterd.
- Elke mbo-school (eenheid) heeft in 2022 een samenwerkingsprogramma met het vmbo, dat zorgt voor minder uitval van studenten.
- Keuzedelen zijn breed en opleidingsoverstijgend inzetbaar en versterken de regionale aansluiting op leer en werk behoefte.

Maatregelen

- In 2020: opstellen van een regionaal plan praktijkplaatsen met de Zw8lse.
- In 2020: vaststellen minimale eisen van het samenwerkingsprogramma vo-mbo.
- Vanaf 2020 stelt elke mbo-school (eenheid) een samenwerkingsprogramma op met het vmbo dat voldoet aan de vastgestelde minimale eisen.
- In 2020: formuleren gezamenlijk aanpak voor vijf opleidingen uit het economisch domein in de pilot "Ontdekkingsreis" ter voorkoming van uitval in het hbo.
- In 2021 is een doorstroomprogramma van mbo naar hbo ontwikkeld voor het economisch domein.
- In 2022: onderzoeken of elke school een doorstroomprogramma moet ontwikkelen.
- In 2020: opstellen kaders die ertoe leiden dat keuzedelen breed en opleidingsoverstijgend inzetbaar zijn en versterken van de regionale aansluiting op de leer- en werkbehoefte.
- In 2021-2022: aanscherpen keuzedelen, zodat ze breed en opleidingsoverstijgend inzetbaar zijn.
- In 2022 zorgen dat keuzedelen standaard onderdeel uitmaken van het aanbod van Groei Opleidingen.

Strategische belofte 5

We maken een leven lang ontwikkelen mogelijk door te innoveren en excelleren

We willen klaar zijn voor de wereld van morgen. Als onderwijs- en kennisinstelling dragen wij daarom bij aan innovaties voor de samenleving, het onderwijs en diverse sectoren. We zien de regionale, maatschappelijke en sociaaleconomische ontwikkelingen als onze leidraad die we uitwerken in samenwerkingsverbanden, zowel nationaal als internationaal. Excellentie, ondernemerschap en internationalisering zijn onmisbaar in onze programma's om toekomstgericht de wereld om ons heen te verkennen.

Speerpunt 5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt

Ambitie

Om aan te sluiten bij de snelle veranderingen in het werkveld, versterken we de samenwerking met de regio (overheid, onderwijs, ondernemers en onderzoek) in de doorontwikkeling van het onderwijs. Hierdoor kunnen we flexibeler inspelen op de veranderende eisen en ons onderwijsaanbod actueel houden. Dit doen we onder meer in diverse (innovatie)projecten met partners uit het onderwijsveld en het werkveld. We helpen studenten om hun eigen talenten te ontdekken en dagen ze uit om die verder te versterken om zo hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.

Toelichting

De arbeidsmarkt is volop in beweging. Er verdwijnen beroepen en er ontstaan nieuwe. Daardoor is het voor studenten die starten met een opleiding niet altijd in te schatten hoe het perspectief op de arbeidsmarkt is als ze hun diploma behaald hebben. Omgekeerd is het belangrijk dat knelpunten op de arbeidsmarkt worden opgelost en dat er dus voldoende mensen kiezen voor sectoren met een tekort aan arbeidskrachten. Een eerste vereiste voor een goede aansluiting tussen opleiding, scholing en arbeidsmarkt is een sterke verbinding tussen mbo-instelling en regio. In de Human Capital Agenda van de Regio Zwolle is hier volop aandacht voor.

Een sterke verbinding met de regio biedt verschillende mogelijkheden:

- We houden ons onderwijsaanbod actueel en passen het waar nodig aan.
- We werken samen met bedrijven aan de ontwikkeling van onze curricula.
- We hebben invloed op de aansluiting met de regionale arbeidsmarkt via intakes, numerus fixus, door de instroom te vergroten voor sectoren die met tekorten kampen en door mensen te verleiden om zich te scholen voor beroepen met een aantrekkelijk arbeidsmarktperspectief.
- We leren studenten omgaan met veranderingen door te focussen op Leven lang leren.
- We verzorgen bij-, na- en omscholing die aansluit bij de veranderende behoeften op de arbeidsmarkt.

Als Landstede participeren we in diverse (innovatie)projecten met partners uit het onderwijsveld en het werkveld. De innovaties RIF Mixed en Virtual Reality, RIF Industriële Robotica, RIF Innovatiecluster Kind en Educatie zijn in aanvraag. Het RIF Zorgtrainingscentrum, RIF E-commerce, Techniekplaza, RIF Veiligheidsacademie en RIF All You Can Learn worden door de betrokken opleidingen en Innovatie- en Kennisplatformen (door)ontwikkeld en verduurzaamd. We zullen eveneens een nieuwe of extended Care Academy in Noordwest-Veluwe en Flevoland doorontwikkelen samen met de zorginstellingen.

Binnen Landstede kent ieder Landschap een Innovatie- en Kennisplatform (IKP). Deze wordt gevormd door de docenten en directeurs binnen het Landschap. Activiteiten die binnen het IKP plaatsvinden, worden door én voor hen georganiseerd. De eindverantwoordelijke Landschapsdirecteur is verantwoordelijk voor de

agenda en stelt deze samen met de teamleiders, met input van stakeholders. Ieder opleidingsteam en IKP heeft een helder onderscheidend profiel gericht op sectorale innovaties. Samenwerkingsverbanden worden door de onderwijskundig adviseurs van de IKP's in beeld gebracht. Er vindt kennisdeling plaats tussen ieder Innovatie- en Kennisplatform en een branche-adviesraad. Onze groene opleiding onderzoekt of er meer keuzedelen kunnen worden aangeboden om zo hun groene onderwijs toekomstbestendiger te maken.

SWOT-analyse

Sterktes • Binnen Landstede is het Leren in, aan, en van de praktijk sterk ingebed in het onderwijsbeleid TO. • We kennen diverse samenwerkingen in RIF's. • Landstede heeft een goed netwerk in de regio's en weet welke knelpunten er zijn in de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt. • We bieden hoogwaardig onderwijs, zoals bv. in de Veiligheidsacademie, die als top-opleiding bekend staat en landelijk als voorbeeld dient.	Zwaktes • De snelle veranderingen in het werkveld vragen veel van de onderwijsteams met kwalificatiedossiers die 'gisteren' geschreven zijn. • De aanpassingen in curricula en opleidingsaanbod moeten dus samen met het werkveld uitgevoerd worden. Deze samenwerking verloopt op teamniveau nog niet optimaal. • Er is veel onduidelijkheid over de taak van de IKP's.
Kansen • Landstede heeft intensieve samenwerkingen met het werkveld door het uitgangspunt in TO van leren in, aan en van de praktijk. • Er zijn veel kansen om samen te werken met die branches die een tekort aan goed opgeleide arbeidskrachten ervaren. Zoals het tekort aan gekwalificeerd technisch personeel op mbo-niveau en hoger, met kennis van en vaardigheden (21st century skills) voor Industriële Robotica. • Hybride leren wordt gestimuleerd door de regio. • IKP's bieden een structuur om ons te organiseren rondom het werkveld.	Bedreigingen • Enerzijds leiden we op voor vakmanschap, maar aan de andere kant wordt de roep om brede vorming van studenten steeds groter. • Er zijn grote verschillen qua wensen tussen branches ten aanzien van het startniveau van een student die een diploma op zak heeft. • Het bestaande personeelsbestand bevat nog onvoldoende arbeidskrachten die ook werken in de beroepspraktijk.

Nulmeting

Geen, dit zijn nieuwe onderdelen

Meetbare doelen in 2020

- Iedere opleiding (als onderdeel van een Landschap) werkt in 2020 duurzaam samen met het werkveld aan (onderwijs)innovatie en de ontwikkeling van (nieuw) vakmanschap.

- Mogelijke crossovers tussen opleidingen zijn verkend. Zo kunnen we nieuwe opleidingen vormgeven die vooruitlopen op de ontwikkeling van nieuwe toekomstige beroepen.
- Studenten trainen in een reële, dynamische en soms al (deels) hybride leeromgeving. Enerzijds door samen met de branche op te leiden in de beroepscontext, anderzijds door gebruik te maken van de nieuwste faciliteiten en trainingsmethoden.
- Docenten zijn op de hoogte van de ontwikkelingen in de branche en de vertaling ervan naar het onderwijs.
- Opleidingen kunnen aantonen op welke manier de opleiding de ontwikkeling van 21^e eeuwse vaardigheden van studenten en opleiders stimuleert.
- Landstede Gezond & Wel Harderwijk participeert in de pilot mbo-certificering voor beroepsgericht onderdelen van kwalificaties. G&W deelt de kennis en ervaringen intern en extern.
- Er zijn minimaal 2 gezamenlijke keuzedelen ontwikkeld m.b.t. groen onderwijs i.s.m. andere partners. Hier op volgend zal minimaal één student het keuzedeel volgen bij een ander instituut dan waar hij of zij is ingeschreven.
- In de studentenraad vragen we studenten naar de tevredenheid over de aansluiting met de toekomstige arbeidsmarkt (2-jaarlijks).

Meetbare doelen in 2022

- Iedere opleiding (als onderdeel van een Landschap) werkt in 2022 duurzaam samen met het werkveld aan (onderwijs)innovatie en de ontwikkeling van (nieuw) vakmanschap.
- We kunnen nieuwe opleidingen vormgeven, vooruitlopend op de ontwikkeling van nieuwe toekomstige beroepen.
- Studenten trainen in een reële, dynamische en (deels) hybride leeromgeving. Enerzijds door samen met de branche op te leiden in de beroepscontext, anderzijds door gebruik te maken van de nieuwste faciliteiten en trainingsmethoden.
- Studenten leren in, aan en van de praktijk bij woonvormen, waardoor het onderwijs zich volstrekt aanpast aan het werkveld

Maatregelen

- Samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en werkveld worden in 2019 in kaart gebracht en gedeeld binnen het mbo-beraad, MT's en IKP's (onderwijskundig adviseurs). Iedere opleiding (als onderdeel van een Landschap) werkt in 2020 duurzaam samen met het werkveld aan (onderwijs)-innovatie en de ontwikkeling van (nieuw) vakmanschap.
- Vanaf 2019 investeren we in de verduurzaming van het Zorgtrainingscentrum (RIF). Er kunnen jaarlijks 50 examens, mbo-keuzedelen en/of certificaten afgenomen en beoordeeld worden, jaarlijks 5 vmbo- en vo-scholen en hun leerlingen kennis laten maken met de zorg en jaarlijks 30 opleidingsplekken inrichten om medewerkers van een andere sector naar de zorg om te scholen.
- In 2020: verduurzamen van de samenwerking met de RIF Veiligheidsacademie.
- In 2021: inzetten op de verduurzaming van de RIF Industriële Robotica.
- In 2019: opnieuw indienen RIF Innovatiecluster Kind & Educatie.
- In 2019-2020: uitvoeren verkenning naar mogelijke crossovers tussen opleidingen.
- (Her)definiëren van het begrip 'hybride onderwijs' in afstemming met de IKP's.
- Elk team ontwikkelt een plan (als onderdeel van het teamplan) voor het realiseren van eigentijds hybride onderwijs.
- Ieder IKP maakt m.b.v. de onderwijskundig adviseur in 2020 een verbinding met het werkveld teneinde werkveldinnovaties en onderwijskundige innovaties te vertalen naar het up-to-date maken van opleidingen.
- Kennisdelen tussen ieder Innovatie- en Kennisplatform en een branche-adviesraad.

- Elk team analyseert in welke mate de opleiding aandacht besteedt aan het ontwikkelen van de 21^e eeuwse vaardigheden.
- Elk team maakt een verbeterplan en voert deze uit.
- In 2019-2020: Landstede start met een nadere verkenning van de mogelijkheden voor mbo-certificering van meer keuzedelen en kerntaken.
- Onderzoeken of een digitaal innovatief platform zoals BRIXX de vragen vanuit het werkveld, de regio's, de branche en Landstede breed bijeen kan brengen, zodat studenten over opleidingen/-eenheden heen (multidisciplinair) kunnen samenwerken in opdrachten die door het regionale bedrijfsleven worden aangedragen.
- De opbrengsten uit minimaal 2 andere mbo-pilot teams met BRIXX onderzoeken op het versterken van de actuele aansluiting op de praktijk.
- In 2019: start van de werkgroep "nieuwe onderwijsactiviteiten" die onderzoek gaat doen naar ontwikkelingen m.b.t. onderwijs en zorgtechnologie en zorg en techniek.
- In 2021: studenten, docenten én medewerkers van zorginstellingen ontwikkelen (in de pilot) onderwijs op basis van systematisch (praktijk)onderzoek in fieldlabs (na revitalisatie - eigen fieldlab/crossover omgeving). Dit resulteert in een cyclisch proces van het creëren van vragen naar experimenteren met crossovers. Zo professionaliseren studenten, docenten en medewerkers.
- Opzetten en doorontwikkelen van een extended Care Academy Flevoland - de OnderwijsRotonde: een samenwerkingsverband tussen onderwijs en arbeidsmarkt zoals praktijkleren/Care Academie/OnderwijsRotonde.

Speerpunt 5.2 Toekomstbestendig Groen onderwijs

Ambitie

Het groen onderwijsaanbod in de regio laten overleven door nauwe samenwerking met het groene bedrijfsleven en met andere (groene) mbo-scholen.

Toelichting

Alleen door samen te werken heeft het groen onderwijs de grootste kans om te overleven, stelt Heerts (inspectierapport 2018). Landstede kent geen onderscheid tussen 'groen en grijs' onderwijs binnen zijn eigen onderwijsconcept TO. De uitwerking vindt plaats op de eenheid Salland in Raalte, waar de top-opleiding Groen & Dier onderdeel van uitmaakt, evenals Praktijk Plaza Salland (de manier om praktijk-opdrachten in het onderwijs te kunnen voegen). De afgelopen jaren heeft Landstede diverse betekenisvolle verbindingen gelegd tussen 'groen en grijs' onderwijs. Het meest duidelijk in de combinatie met de opleiding Monteur Mobiele Werktuigen.

De groene opleidingen van Landstede werken samen met Zone.College voor met name het ontwikkelen van keuzedelen. Daarbij is het de ambitie dat studenten de keuzedelen bij de andere instelling kunnen volgen. Voor de paard-opleidingen en de loonwerkopleidingen is er veel overleg over de inhoud van de opleidingen. De loonwerkopleidingen zijn ook aangehaakt bij de Landelijke Ontwikkelgroep Loonwerk. Voor onze veehouderij-opleidingen werken we samen met Aeres MBO, met name voor pluimvee en varkenshouderij. Verder zijn we actief aangehaakt bij de BTG, en leveren we onze bijdrage aan de ontwikkeling van onze gezamenlijke examinering via de Groene Norm.

SWOT-analyse

Sterktes • Landstede heeft binnen haar eigen onderwijs groen geïntegreerd (generieke vakken worden gecombineerd aangeboden). • Ook de inspectie geeft aan dat Landstede een goed voorbeeld is van integratie groen en grijs onderwijs. • Experiment met cross-over groen en zorg (van grond tot mond-keuzedeel).	Zwaktes • Nog beperkte keuzevrijheid bij keuzedelen door organisatorische belemmeringen. • Nog weinig samenwerkingen met vo-scholen.
Kansen • Ontwikkeling regionale keuzedelen biedt kansen op meer samenwerking. • Regio Zwolle kent stevige agri-food sector. • Door meer vrijheid in keuzedelen te bieden aan de student vergroot de kansen op de arbeidsmarkt.	Bedreigingen • Het groene onderwijs oriënteert zich meer op samenwerking met andere AOC's dan met andere mbo's. • Dialoog over macro-doelmatigheid.

Het meetbare doel in 2020

- Mogelijke crossovers tussen opleidingen zijn verkend. Zo kunnen we nieuwe opleidingen vormgeven, vooruitlopend op de ontwikkeling van nieuwe, toekomstige beroepen.

Het meetbare doel in 2022

- Studenten vanuit ons groene onderwijs zijn tevreden over het aanbod voor de keuzedelen, doordat zij een keuzedeel bij een ander AOC kunnen volgen.

Maatregelen

- In gezamenlijkheid met omliggende AOC's keuzedelen ontwikkelen die passen bij de groene kwalificaties.
- Hierop volgend zal minimaal 1 student het keuzedeel volgen bij een ander instituut dan waar hij of zij is ingeschreven.

6. Uitvoering en monitoring

Sturingsfilosofie

Landstede Groep heeft de beslissingsbevoegdheden verdeeld over verschillende overlegtafels. Ten eerste op het niveau van het College van Bestuur (CvB). Daarnaast het CvB met de directeurs in de beraden (VO en MBO). Het CvB met de eindverantwoordelijk directeurs benoemt voor ieder collectiefonderwerp een portefeuillehouder. Dit is altijd een eindverantwoordelijk directeur. Alle beleids- en besluitvormingstrajecten kent een opdrachtgever(portefeuillehouder) en een opdrachtnemer, in veel gevallen een beleidsmedewerker van de dienst onderwijsondersteuning.

Monitoring

De sturingsprincipes die we hierboven benoemd hebben, hanteren we ook binnen het uitvoeringsprogramma van de kwaliteitsagenda 2019-2022. We starten waar mogelijk met experimenten, onderzoeken de effecten van de ingezette interventies en acties, en kiezen bij bewezen succes voor uitbreiding. Omdat differentiatie de basis is in de benadering van teams, sluiten we aan bij het (ontwikkelings- en start)niveau van de onderwijsteams en medewerkers. We werken ieder speerpunt/maatregel concreet uit en nemen dit op in een uitvoeringsplan. Voor iedere maatregel vullen de portefeuillehouder en de betreffende beleidsmedewerker een format in (zie bijlage 1).

Programma-organisatie en uitvoeringsprogramma

We kiezen we bij het opstellen en uitvoeren van ons kwaliteitsplan voor een duurzame programmatische aanpak. Dit zorgt voor een slimme aansturing van een veelheid aan activiteiten, ambities en doelen. Het kwaliteitsplan omvat zowel de activiteiten die we uitvoeren om de strategische doelstellingen te realiseren, als de organisatieambities en de doelen uit de kwaliteitsagenda. Onze ervaringen met het kwaliteitsplan voor de periode 2015-2018 hebben ons geleerd wat de waarde daarvan is. Waar nodig brengen we in dit kwaliteitsplan voor 2019-2022 accentverschillen aan met de vorige periode. Daarmee sluiten we aan bij de werkwijze die onze teams zich de afgelopen jaren eigen hebben gemaakt en die past bij een wendbare, professionele leergemeenschap die continu aan verbetering werkt.

Bij de uitvoering van de kwaliteitsagenda, willen we ons richten op onderwijsinhoudelijke projecten. Daarnaast willen we een lerende en wendbare organisatie zijn. Een organisatie die haar leercultuur versterkt en die continue ontwikkeling, scholing en initiatief faciliteert. Het hanteren en ook afmaken van korte PDCA-cycli en het werken met ontwikkelingsplannen voor onze medewerkers, ondersteunen ons in het voortdurend leren, verbeteren en veranderen. Door te werken aan de realisatie van de kwaliteitsagenda, werken we naast inhoudelijke projecten ook aan de ontwikkeling van de gewenste organisatiecultuur.

Ieder speerpunt kent een aantal maatregelen (zie bijlage 2). Voordat we overgaan tot uitvoering van een maatregel, onderzoeken/analyseren we eerst de beginsituatie. Waar staan wij als collectief, het onderwijs-team of de eenheid c.q. het Landschap als het gaat om het thema van deze maatregel. De beginsituatie brengen we in kaart door gebruik te maken van bestaande gegevens. Aan de hand van o.a. deze analyse ontwikkelen we een uitvoeringsplan met alle benodigde acties en interventies.

We voeren de maatregelen uit volgens het besluitvormingsproces genaamd “Gericht Besluiten”. In deze fase oogsten we de daadwerkelijke effecten en opbrengsten van de uitgevoerde acties en interventies. Iedere portefeuillehouder levert, ondersteund door een beleidsmedewerker van de dienst onderwijs-ondersteuning, per half jaar een kwalitatieve voortgangsrapportage op. Zo kunnen we de voortgang op de speerpunten, onderverdeeld in maatregelen, goed volgen. Blijkt uit de rapportage dat de gewenste effecten van de ingezette interventies achterblijven dan kunnen we ruim op tijd bijstellen. De projectleider van de kwaliteitsagenda monitort het geheel.

Bij tussentijdse monitoringsmomenten én in de slotfase van een project/maatregel legt de portefeuillehouder verantwoording af aan het MBO-beraad voor het betreffende speerpunt c.q. de maatregel. Ook brengen we in kaart waar we verbeteringen kunnen bewerkstelligen. Aan het einde van ieder jaar zal in het MBO-beraad een evaluatie van het totale plan plaatsvinden en stellen we dit waar nodig bij.

Gericht Besluiten

Een goed besluit het halve werk? In 2018 is, onder de noemer Gericht Besluiten, gewerkt aan het optimaliseren van het besluitvormingsproces door te gaan werken met het inrichtingsprincipe van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Met als doel om inzicht en scherpheid in de verschillende rollen en fasen in het besluitvormingsprocessen van Landstede Groep te krijgen en deze in de praktijk te kunnen toepassen.

Het principe OG-ON (opdrachtgeverschap - opdrachtnemerschap) helpt ons om:

- 1. grip te krijgen op de uitkomsten van processen;*
- 2. prioriteiten te stellen in de verschillende fasen van de besluitvorming;*
- 3. fasen in de besluitvorming te kunnen onderscheiden;*
- 4. meer scherpheid te krijgen in rollen, routes en het achterliggende probleem waarvoor een oplossing moet worden gezocht.*

7. Indicatieve begroting

Verdeelsleutel kwaliteitsmiddelen

De uitvoering van de kwaliteitsagenda vindt voornamelijk plaats vinden op de eenheden (scholen), daarom is het grootste deel van de kwaliteitsmiddelen toegewezen aan de eenheden. Voor 2019 zijn de studentaantallen per eenheid gebruikt als verdeelsleutel voor de middelen.

Medio 2019 volgt een evaluatie op de gevraagde inzet per eenheid en per dienst. Uit deze evaluatie volgt een verdeling van de middelen vanuit de gestelde prioriteiten gekoppeld aan de inhoud. Deze prioriteiten vormen de basis voor de verdeling van de middelen voor de jaren 2020-2022.

Budget landelijke speerpunten = € 11,8 miljoen

Landstede heeft in de periode 2019-2022 in totaal €32,4 miljoen kwaliteitsmiddelen beschikbaar. 36% van het totale budget is toegewezen aan de 3 landelijke speerpunten (€ 11,8 miljoen) en 64% aan de regionale speerpunten. In de onderstaande specificatie per speerpunt is in de geel gearceerde regels te zien welk deel van het budget aan de landelijk speerpunten is toegewezen.

Prestatiedeel vs investeringsdeel

In de onderstaande specificatie per speerpunt is een onderverdeling gemaakt tussen het prestatiedeel (25%) en het investeringsdeel (75%). De maatregelen behorende bij het prestatiedeel zijn gemarkeerd met een sterretje. Het jaarlijkse bedrag gekoppeld aan het prestatiedeel is € 2,2 miljoen.

Indicatieve begroting

bedragen * € 1.000

Begroting kwaliteitsagenda 2019-2022	2019	2020	2021	2022	Totaal
Speerpunt 1.1 Talentvol Ontwikkelen	2.086	2.174	2.200	2.207	8.668
Speerpunt 1.2 Jongeren in een kwetsbare positie	1.277	1.200	1.203	1.203	4.882
Speerpunt 1.3 Gelijke kansen	702	665	600	600	2.567
Speerpunt 2.1 School als lerende en wendbare organisatie	1.036	969	947	957	3.909
Speerpunt 2.2 Teamprofessionalisering	182	228	228	205	842
Speerpunt 2.3 Leiderschapsontwikkeling	65	95	135	135	430
Speerpunt 3 Het leven leren	440	419	434	439	1.732
Speerpunt 4.1 Leven lang ontwikkelen (LLO)	671	769	713	713	2.866
Speerpunt 4.2 Regionale verbindingen	415	415	445	445	1.720
Speerpunt 5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt	1.136	1.076	1.076	1.076	4.364
Speerpunt 5.2 Toekomstbestendig groen onderwijs	90	90	120	120	420
Eindtotaal	8.100	8.100	8.100	8.100	32.400

Specificatie per speerpunt:

Speerpunt 1.1 Talentvol Ontwikkelen	2019	2020	2021	2022	Totaal
1.1.1 Onderzoek en pilots	195	173	173	173	713
1.1.2 Professionalisering teams op maat *	465	465	465	465	1.860
1.1.3 Onderwijskundig leiderschap teamleiders	120	120	120	120	480
1.1.4 Professionalisering docenten TO	115	115	115	115	460
1.1.5 Verbinding *	368	368	368	368	1.472
1.1.6 Van excellentie naar excelleren *	614	627	653	660	2.554
1.1.7 Flexibele instroom	130	195	195	195	715
1.1.8 Doorontwikkelen keuzedelen	79	112	112	112	415
Totaal	2.086	2.174	2.200	2.207	8.668
Speerpunt 1.2 Jongeren in een kwetsbare positie	2019	2020	2021	2022	Totaal
1.2.1 'Start.route' *	180	180	180	180	720
1.2.2 VSV opdracht borgen en programma's uitvoeren	208	169	163	163	702
1.2.3 Symbiosetrajecten Startcollege	128	106	106	106	446
1.2.4 Van warme overdracht naar warme overstap vo-mbo	123	123	123	123	492
1.2.5 Inzet schakelfunctionaris	280	280	280	280	1.120
1.2.6 Keten in beeld	112	124	159	159	554
1.2.7 Maatje op maat	122	94	68	68	352
1.2.8 Mentoring@work	124	124	124	124	496
Totaal **	1.277	1.200	1.203	1.203	4.882

** = geel gearceerd betreft de subtotalen van de 3 landelijke speerpunten

Speerpunt 1.3 Gelijke kansen	2019	2020	2021	2022	Totaal
1.3.1 Aanpak stagediscriminatie	175	200	150	150	675
1.3.2 Taal & rekenen	350	350	350	350	1.400
1.3.3 Pilot digitale route schoolboeken: 'webshop' *	177	115	100	100	492
Totaal **	702	665	600	600	2.567
Speerpunt 2.1 School als lerende en wendbare organisatie	2019	2020	2021	2022	Totaal
2.1.1 HR beleid en strategische personeelsplanning	138	104	82	82	406
2.1.2 Practoraat docentprofessionalisering *	245	288	288	288	1.109
2.1.3 Corporate academy	150	114	114	114	492
2.1.4 Startende docenten	110	95	95	95	395
2.1.5 Samen opleiden	150	125	125	125	525
2.1.6 PGD-trajecten	68	68	68	78	282
2.1.7 Masternetwerk Landstede	95	95	95	95	380
2.1.8 Bestuurlijk overleg	80	80	80	80	320
Totaal	1.036	969	947	957	3.909
Speerpunt 2.2 Teamprofessionalisering	2019	2020	2021	2022	Totaal
2.2.1 Teamleren	65	163	163	140	530
2.2.2 Gesprekkencyclus	117	65	65	65	312
Totaal	182	228	228	205	842
Speerpunt 2.3 Leiderschapsontwikkeling	2019	2020	2021	2022	Totaal
2.3.1 Persoonlijk leiderschap	65	95	135	135	430
Totaal	65	95	135	135	430
Speerpunt 3 Het leven leren	2019	2020	2021	2022	Totaal
3.1.1 Brede vorming	60	60	60	60	240
3.1.2 "Zinnige vorming"	125	125	125	95	470
3.1.3 Wereldburgerschap & globalisering	70	70	85	120	345
3.1.4 Deelname aan practoraat "verschillen waarderen" *	45	49	49	49	192
3.1.5 Vertaling waarden strategie nota 2019-2022	65	65	65	65	260
3.1.6 Strategische profielen	75	50	50	50	225
Totaal	440	419	434	439	1.732
Speerpunt 4.1 Leven lang ontwikkelen (LLO)	2019	2020	2021	2022	Totaal
4.1.1 Ontwikkelen Zwolse entiteit	59	98	52	52	261
4.1.2 Aansluiting bij arbeids- en scholingsvragen NW Veluwe	200	288	288	288	1.064
4.1.3 Groei	72	93	93	93	351
4.1.4 EVC	95	55	55	55	260
4.1.5 Alumni beleid	110	80	50	50	290
4.1.6 Flexibele instroom	135	155	175	175	640
Totaal	671	769	713	713	2.866
Speerpunt 4.2 Regionale verbindingen	2019	2020	2021	2022	Totaal
4.2.1 Gezamenlijke aanpak tbv beschikbare praktijkplaatsen	95	95	95	95	380
4.2.2 Intensiveren contacten intern en extern	120	120	120	120	480
4.2.3 Doorstroomprogramma's *	90	90	90	90	360
4.2.4 Doorontwikkelen keuzedelen	110	110	140	140	500
Totaal	415	415	445	445	1.720
Speerpunt 5.1 Onderwijs dat voorbereidt op de toekomstige arbeidsmarkt	2019	2020	2021	2022	Totaal
5.1.1 Samenwerkingsverbanden onderwijs – werkveld	113	90	90	90	383
5.1.2 Crossovers (tussen opleidingen)	120	120	120	120	480
5.1.3 Hybride onderwijs vormgeven	95	95	95	95	380
5.1.4 IKP	105	105	105	105	420
5.1.5 21ste eeuwse vaardigheden in het curriculum	188	188	188	188	752
5.1.6 Certificeren verkenning	225	173	173	173	744
5.1.7 Samenwerken Zw4lse	90	90	90	90	360
5.1.8 Zorg wordt Zorgtechnologie	90	105	105	105	405
5.1.9 Extended Care Academy	110	110	110	110	440
Totaal **	1.136	1.076	1.076	1.076	4.364
Speerpunt 5.2 Toekomstbestendig groen onderwijs	2019	2020	2021	2022	Totaal
5.2.1 Toekomstbestendig groen onderwijs	90	90	120	120	420
Totaal	90	90	120	120	420

* = betreft prestatie maatregel (25% van totale budget)

** = geel gearceerd betreft de subtotalen van de 3 landelijke speerpunten

Bijlage 1 Blanco format

Uitvoeringsprogramma Kwaliteitsagenda 2019-2022		Versie: 0.0
		Doc. nummer:1
		Datum: dd-mm-jj
Naam portefeuillehouder		
Naam portefeuille		
Naam beleidsmedewerker		

Strategische belofte

Speerpunt

Maatregel	Effect
(per maatregel 1 formulier invullen)	

Waar staan we nu tav de huidige ontwikkelingen (uitgangspunt is kpi)
S (Situatie) M (Meetbaar) A (Acceptabel) R (Realistisch) T (Tijdsgebonden)

Waar wordt de samenwerking gezocht?

Wat gaan we doen (smart formuleren en concretiseren)					
Activiteit					
Kosten/budget	Start - einddatum	Go -> no-go momenten	Wie	Stappen	Goedkeuring door

Doorkijk 2020-2022

Onderliggende documenten

Besluitvorming

Bijlage 2 Overzicht strategische beloften-speerpunten-maatregelen

Uitvoeringsprogramma kwaliteitsagenda 2019-2022 Landstede Groep

Persoonlijk onderwijs bieden	Investeren in medewerkers	Aandacht geven aan zinnige vorming	Krachtige verbindingen leggen (in de regio)	Innoveren en excelleren
Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten	Speerpunten
1.1 Talentvol Ontwikkelen 1.2 Jongeren in een kwetsbare positie 2.1 Gelijke kansen	2.1 School als lerende en wendbare organisatie 2.2 Teamprofessionalisering 2.2 Leiderschaps-ontwikkeling	3 Het leven leren	4.1 Leven lang Ontwikkelen (LLO) 4.2 Regionale verbindingen	5.1 Onderwijs dat voorbereidt op toekomstige arbeidsmarkt 5.2 Toekomstbestendig groen onderwijs
1.1.1 Onderzoek en pilots Vertaling visie TO naar concept 19-22, welke middelen en procesinrichting hebben we nodig (van onbewust naar bewust). 1.1.2 Professionalisering teams op maat Op maat trajecten teams. 1.1.3 Onderwijskundig leiderschap teamleiders Ruimte voor leren creëren. 1.1.4 Professionalisering docenten TO Diversiteit aan leer-vragen TO kunnen beantwoorden, op macro-, micro- en mesoniveau, professionaliseringsplan opstellen, werkveld-professionalisering. 1.1.5 Verbinding onderwijsprogramma en werkveld Leren in, aan en van de praktijk, docent-stages.	2.1.1 HR-beleid en strategische personeelsplanning Visie en beleid op HRM, visie en beleid op professionaliseren, duurzame inzetbaarheid, vitaliteit. 2.1.2 Practoraat docentprofessionalisering Kennis ontwikkelen, bij elkaar brengen en benutten. 2.1.3 Corporate academy Formeel en informeel leren organiseren. 2.1.4 Startende docenten Inductieprogramma startende docenten (hebben en naleven). 2.1.5 Samen opleiden Accreditatie opleidingsschool Landstede MBO, verduurzamen. 2.1.6 PDG-trajecten Bekwaamheidstraject zij-instroom.	3.1.1 Brede vorming Kwalificeren, socialiseren en subjectivering. Curriculum, begeleiding en portfolio. 3.1.2 "Zinnige vorming" Ontwikkeling programma zinnige vorming, met aandacht voor loopbaan-competenties. 3.1.3 Wereldburger-schap & globalisering Toerusten voor samenleven en samenwerken als wereldburger. 3.1.4 Deelname aan practoraat "verschillen waarderen" Samenleven met waarden, bijdrage aan professionalisering en curriculumontwikkeling. 3.1.5 Vertaling waarden strategie-nota 2019-2022 Medewerkers moeten vooral 'doen'. Medewerkers zijn dragers van de waarden, teamplannen	4.1.1 Ontwikkelen Zwolse entiteit HCA. 4.1.2 Aansluiting bij arbeids- en scholings-vragen NW-Veluwe Deelname aan Diamant van Midden-Nederland om te komen tot een regiodeal in 2019. 4.1.3 Groei Marktverkenning, herijken aanpak, relatie met Zwolse entiteit. 4.1.4 EVC Verkenning naar mogelijkheden. 4.1.5 Alumni beleid Beleid ontwikkelen, LLO, macrodoelmatigheid. 4.1.6 Flexibele instroom Onderzoek naar flexibilisering instroom. 4.2.1 Gezamenlijke aanpak t.b.v. beschikbare praktijkplaatsen Opstellen regionaal plan praktijkplaatsen.	5.1.1 Samenwerkingsverbanden onderwijs-werkveld Verduurzamen RIF, innovaties werkveld. 5.1.2 Crossovers (tussen opleidingen) Samenwerken t.b.v. het vormgeven van nieuwe beroepen. 5.1.3 Hybride onderwijs vormgeven Wat verstaan wij hieronder, leren in de praktijk en andere didactieken. 5.1.4 IKP Verbinding met branche en advies-raden teneinde werkveldinnovaties te vertalen naar onderwijs. 5.1.5 21ste eeuwse vaardigheden in het curriculum Ondernemend gedrag, denkvaardigheden, enz. 5.1.6 Certificeren verkenning Als gevolg van tekorten in sectoren aan arbeidskrachten, flexibel opleiden.

1.1.6 Van excellentie naar excelleren Skills, BrainBoost etc., verduurzamen/verbinden met TO. 1.1.7 Flexibele instroom Onderzoek naar flexibilisering instroom. 1.1.8 Doorontwikkelen keuzedelen Aansluiten bij leerbehoefte student. 1.2.1 'Start.route' StartCollege, intake sluitende aanpak voor kwetsbare jongeren, pre-entree traject, leerloopbaancoaches. 1.2.2 VSV-opdracht borgen en programma's uitvoeren VSV-cijfers vasthouden/terugdringen, landelijke opdracht. 1.2.3 Symbiose-trajecten StartCollege Samenwerking Entree-onderwijs met praktijkonderwijs. 1.2.4 Van warme overdracht naar warme overstap vo-mbo Regionaal VSV-project, begeleiden instroom. 1.2.5 Inzet schakelfunctionaris Inzet generalist in verbinding onderwijs en sociaal domein, inzet SMW-middelen. 1.2.6 Keten in beeld De rollen in beeld van instroom tot uitstroom	2.1.7 Masternetwerk Landstede Benutten van master opgeleide docenten. 2.1.8 Bestuurlijk overleg Gezamenlijk optrekken Zw4lse in het kader van leerbare en wendbare organisaties. 2.2.1 Teamleren Formaliseren van informeel leren in het team en professionaliseringsplan team. 2.2.2 Gesprekkencyclus Cyclus van voortgang, functioneren en beoordelen incl. collegiale lesbezoeken. 2.3.1 Persoonlijk leiderschap Regierol docenten in eigen professionele ontwikkeling, o.a. door stages.	verbinden aan de waarden. 3.1.6 Strategische profielen Herkenbaarheid/herladen vergroten door maatwerk.	4.2.2 Intensiveren con-tacten intern en extern O.a. vmbo. 4.2.3 Doorstroom-programma's Ontwikkelen met partners in de regio, doorstroom begeleiden. 4.2.4 Doorontwikkelen keuzedelen Aansluiten bij vragen uit de regio.	5.1.7 Samenwerken Zw4lse Macrodoelmatigheid, innovatie, ontwikkelen entiteit Zw8lse. 5.1.8 Zorg wordt Zorg-technologie Experimenteren met crossovers. 5.1.9 Extended Care Academy Samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt. 5.2 Toekomst-bestendig Groen onderwijs Gezamenlijke AOC's ontwikkelen keuzedelen.
--	--	--	--	--

1.2.7 Maatje op maat Verduurzamen. 1.2.8 Mentoring@work Regionaal VSV- project. 1.3.1 Aanpak stagediscriminatie Programma kansrijke BPV per school. 1.3.2 Taal & rekenen Extra aandacht voor taal & rekenen op maat. 1.3.3 Pilot digitale route schoolboeken: “webshop” Aanschaf leermid- delen middels digitale route.				
--	--	--	--	--