

STRATEGIE 2023-2030

SAMEN. LEREN. DELEN.



Inhoud

Inleiding	2
Leeswijzer	3
Missie	5
Omgevingsverkenning	5
De kracht van het Graafschap College	9
Visie	11
Routekaart	13
Bewegen	15
Metten en signaleren	19
Bijlage: Organisatie-inrichting	21

Inleiding

Het Graafschap College biedt studenten (lerenden van alle leeftijden) de gelegenheid om zich een leven lang te ontwikkelen, door middel van beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. In deze strategie beschrijven wij hoe wij daar als regionaal opleidingscentrum in Oost-Nederland (Achterhoek) in de komende jaren vorm aan willen geven.

In deze strategie bouwen wij voort op het strategisch plan Samen.Leren.Delen. van de afgelopen periode (2019-2022). Deze strategie is het kader van waaruit wij werken. De activiteiten die wij in de komende jaren op basis van onze strategie uitvoeren, beschrijven we niet in dit document. De concrete uitwerking van de strategie wordt immers beschreven in diverse actuele beleidsdocumenten, projectplannen, de teamontwikkelplannen en ons jaarplan, met daarin overkoepelende activiteiten van het Graafschap College.

Als strategische periode houden wij 2023-2030 aan, waarmee wij aansluiten bij de strategische visie van de regio Achterhoek die tot 2030¹ loopt. Onze strategie beoogt richting te geven aan onze gewenste ontwikkeling en vraagt tussentijds zeker om herijking of actualisatie. De wereld om ons heen is immers voortdurend in beweging, en wij bewegen daarin mee.

Samen.Leren.Delen. zijn ook in deze strategische periode de kernwoorden die richting geven aan onze manier van werken. Wij werken samen, door (van elkaar) te leren en ervaringen met elkaar te delen, aan de versterking van ons onderwijs, aan de ontwikkeling van onze studenten en medewerkers en aan onze positie in de regio.

¹ Achterhoek Visie 2030



Leeswijzer

Wij beschrijven in deze strategie 2023-2030 waar wij als partner voor een leven lang ontwikkelen in onze Euregio voor staan en wat wij te doen hebben: onze **Missie**.

Vervolgens beschrijven wij in de paragraaf **Omgevingsverkenning** binnen welke context wij aan deze missie uitvoering geven. Dit is beschreven in de vorm van een samenvattende SWOT-analyse.

In de paragraaf **De kracht van het Graafschap College** formuleren wij – mede gebaseerd op de SWOT-analyse – wat de kracht is van waaruit wij de toekomst tegemoet gaan en welke onderscheidende factoren van het Graafschap College belangrijk zijn voor het verwezenlijken van onze strategie.

Deze ingrediënten leiden tot onze (strategische) visie op de toekomst, die beschreven wordt in de paragraaf **Visie**. De visie geeft weer wat voor een organisatie wij willen zijn in 2030. Belangrijke uitgangspunten, zoals de onderwijsvisie en onze maatschappelijke opdracht beschrijven we hier.

In de paragraaf **Routekaart** beschrijven wij wat wij, gegeven onze missie en visie, strategisch gezien te doen hebben in de periode tot 2030. Dit is feitelijk een beknopte beschrijving van de strategische doelen voor de komende tijd. Wat zijn de belangrijkste opgaven waar we voor staan?

Om volgens de gegeven routekaart te komen waar we willen, zal er beweging en verandering nodig zijn. In de paragraaf **Bewegen** beschrijven wij allereerst de betekenis van de kernwoorden Samen.Leren.Delen. en beschrijven we onze sturingsfilosofie. Daarna beschrijven we wat wij beschouwen als essentiële voorwaarden in onze manier van (samen)werken om vanaf het punt waar wij nu staan verder te komen: onze 'beweegdoelen'.

Ten slotte is het belangrijk om aan het eind van de strategische periode, maar vooral terwijl wij onderweg zijn, te kunnen vaststellen of het lukt wat wij willen realiseren. Daarom wordt in de paragraaf **Meten en signaleren** aangegeven hoe wij die voortgang volgen.

In de bijlage beschrijven we onze huidige organisatie-inrichting.





Figuur 1 Schematische weergave strategieontwikkeling

Missie

Wij dagen studenten uit om zich een leven lang te ontwikkelen en om zich door middel van onderwijs voor te bereiden op beroep, werk en het leven, in iedere levensfase en op elk individueel niveau.

Wij zijn ervan overtuigd dat iedereen talent en ambitie heeft. Daarom zorgen wij ervoor dat studenten hun talenten bij ons kunnen ontwikkelen. Dit doen wij door middel van (beroeps-) onderwijs, volwasseneneducatie en maatwerktrajecten voor alle leeftijden en met inzet van een uitstekende begeleiding en persoonlijke aandacht. Wij zetten ons als partner in voor het ontwikkelen van goed en eigentijds vakmanschap en burgerschap, ongeacht wat er na het Graafschap College in het verschiet ligt. Zo dragen we met goed onderwijs bij aan een kwantitatief en kwalitatief gezonde arbeidsmarkt en aan de brede welvaart in de Euregio.²

Omgevingsverkenning

Deze paragraaf geeft een beknopte samenvatting van de omgevingsverkenning die is uitgevoerd. De omgevingsverkenning leert ons waar we nu staan en laat zien waar wij in de nieuwe strategische periode mee moeten stoppen, waar we juist extra aandacht aan moeten besteden en waar we trots op zijn (de kracht van het Graafschap College). Hieronder schetsen wij (vanuit de thema's uit het vorige strategische plan) hoe we verder gaan. Gesprekken met medewerkers, studenten en externe betrokkenen en een analyse van politieke, wetenschappelijke, demografische en economische ontwikkelingen vormen de basis voor het beeld dat in dit hoofdstuk wordt geschetst.

In de afgelopen jaren is veel energie gestopt in de beweging naar 'Eén GC als partner voor leven lang ontwikkelen in de Euregio'. Hierover kunnen we zeggen dat het streven naar 'Eén GC' blijvende aandacht vraagt. We stemmen af, maar weten soms de weg naar elkaar nog niet goed te vinden. Het verbeteren van de interne communicatie lukt nog onvoldoende. Ook kunnen we duidelijker maken waar we voor één richting kiezen en waar de ruimte zit voor de verschillende organisatieonderdelen om een eigen invulling te ontwikkelen. Een belangrijke plek voor afstemming, kennisdeling en advisering over beleid vormen de zes platforms: dit zijn thematische Graafschap College-brede overlegverbanden waarin elke sector door een (bij dat onderwerp betrokken) medewerker vertegenwoordigd is.



De platforms zijn bestemd voor kennisdeling, afstemming, toetsing van voorgesteld beleid en het ophalen van vragen uit de sectoren. De leden van de platforms zijn zeer gemotiveerd en hoog betrokken: we zien enthousiaste energie binnen alle platforms. Uit de instellingsdialoog blijkt wel dat de zichtbaarheid en inbedding van de platforms in de organisatie beter kan. Op dit vlak zijn er verschillen tussen de platforms. Een ontwikkelpunt is hoe we de platforms een goede positie in ons besluitvormingsproces geven. Bij sommige platforms gaat dit al goed, bij andere platforms kan dat beter.

Daar waar we hybride, innovatief en gepersonaliseerd (HIP) onderwijs zien als kracht van het Graafschap College, blijkt het lastig de ondersteunende systemen optimaal faciliterend in te richten. De uitdaging voor de komende tijd is om alle opleidingsteams stappen te laten zetten in het ontwikkelen van HIP elementen voor hun onderwijs en hen daarbij voldoende te ondersteunen. Op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen zijn we minder ver gevorderd dan wij ons voorgenomen hadden. Zowel het inrichten van de organisatie op dit gebied als het herkenbaar de markt betreden is langzamer verlopen dan gehoopt. Trots zijn we op alle activiteiten die we hebben ingezet voor het begeleiden van onze studenten en de resultaten die we hiermee hebben behaald. Het Loopbaanplein is uitgegroeid tot een stevige partner voor onder andere gemeenten, RMC's en (zorg)instanties. Hierdoor konden we rechtdoen aan onze overtuiging dat zorg voor studenten niet stopt bij de deur van het schoolgebouw.

In de Achterhoek Board zijn de 3 O's – ondernemers, overheid en maatschappelijke organisaties – met elkaar in gesprek over een veelheid aan onderwerpen. Wij zijn nauw en intensief betrokken bij de Achterhoek Board en de Achterhoek Ambassadeurs, onder andere bij de thematafel Onderwijs & Arbeidsmarkt. Recent is meer focus aangebracht door het aantal speerpuntgroepen terug te brengen van zes naar drie. Het Graafschap College voert op deze manier een rijke dialoog met onder meer het regionale bedrijfsleven, maar ook met partners uit de onderwijsketen. Onze betrokkenheid stelt ons in staat wendbaar en flexibel in te spelen op trends en ontwikkelingen in de Achterhoek.

Ons onderwijs heeft een belangrijke plaats in de regionale omgeving, maar wij richten ons ook steeds meer vanuit een bredere blik op de Euregio. In het geval van specialistische opleidingstrajecten hebben we geregeld ook buiten de (Eu)regio een plaats verworven. Door ons regionaal te verbinden laten we onze studenten niet alleen kwalificaties verwerven, maar leren wij hen ook een bijdrage leveren aan praktische vraagstukken en nieuwe ontwikkelingen, en zich voor te bereiden op een leven lang ontwikkelen.



De kracht van het Graafschap College

Wat maakt het Graafschap College een school waar studenten en medewerkers voor kiezen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn we op zoek gegaan naar elementen die ons succesvol maken. In figuur 2 op de volgende pagina is de kracht van het Graafschap College verbeeld als een cyclus waarin elementen elkaar positief beïnvloeden. Kracht is in die zin niet een statisch gegeven, maar een cyclische uitwisseling van positieve factoren.

Onder onderscheidende factoren staan elementen die in de SWOT als de sterkte van het Graafschap College zijn aangeduid. Wij onderscheiden ons in het bijzonder door het zijn van een goede partner in de regio, door het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden, door onze fijne, kleinschalige leer- en werkomgeving en door de inzet op Samen.Leren.Delen.

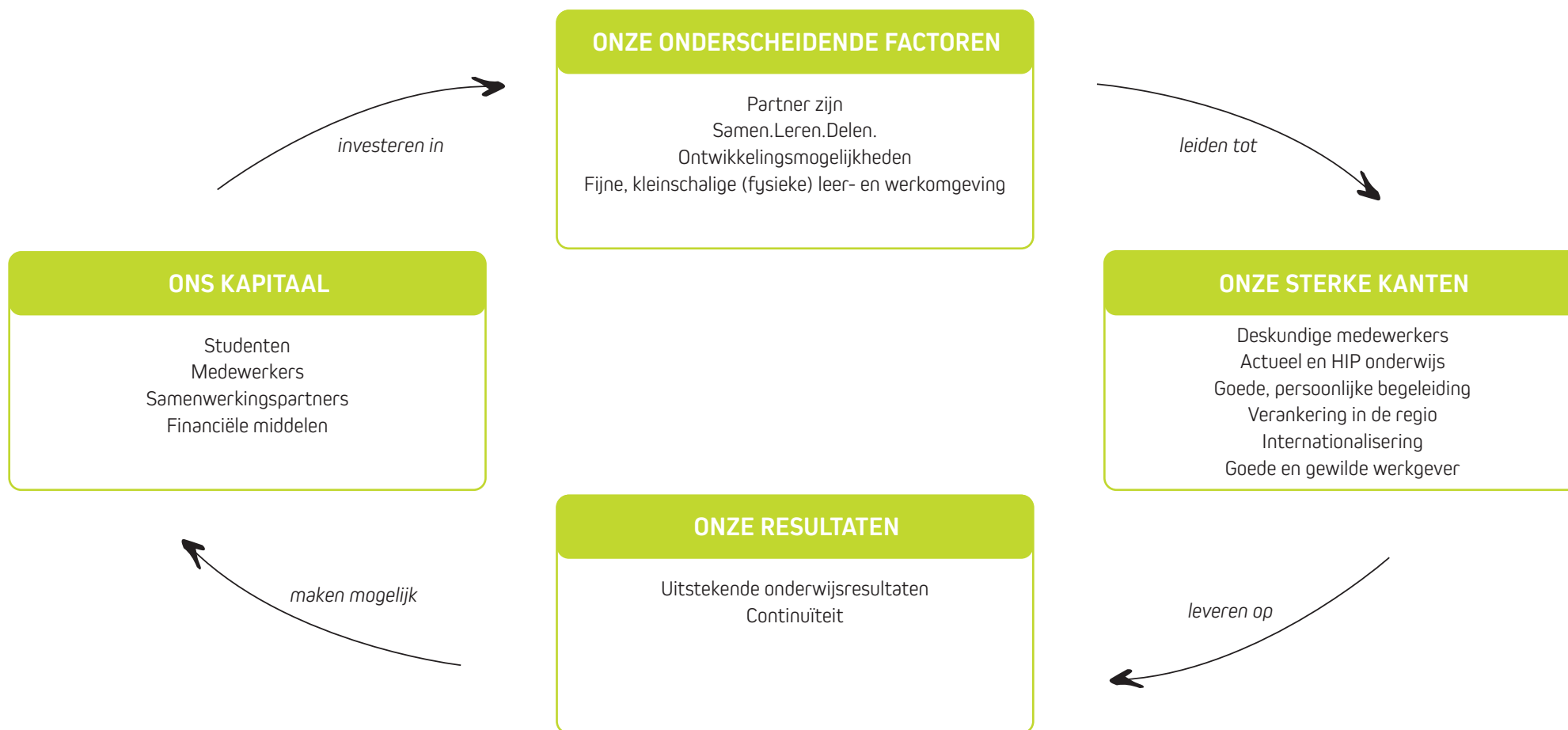
Deze onderscheidende factoren zorgen voor de ontwikkeling van onze sterke kanten: wij zijn in staat om actueel en Hybride, Innovatief en gepersonaliseerd (HIP) onderwijs met een goede persoonlijke begeleiding aan te bieden, werken vanuit een goede verankering in de regio en vanuit een sterke (inter)nationale betrokkenheid. En daarmee zijn we ook een goede, aantrekkelijke werkgever voor deskundige medewerkers.

Onze sterke kanten leiden tot onze belangrijkste resultaten: uitstekende onderwijsresultaten (te herkennen aan een bovengemiddeld jaar- en diplomaresultaat, hoge opstroom binnen het mbo en doorstroom naar het hbo, en lage vsv) en continuïteit van de bedrijfsvoering.

Dankzij deze resultaten willen studenten bij ons studeren, willen medewerkers bij ons werken, zijn wij interessant voor samenwerkingspartners en beschikken wij over voldoende financiële middelen. Dit voedt zo dus ons kapitaal, dat wij vervolgens weer investeren in onze onderscheidende factoren.

Zo laat de getoonde cyclus zien hoe de verschillende elementen die we aanmerken als 'de kracht van het Graafschap College' elkaar op een positieve manier beïnvloeden.





Figuur 2 De kracht van het Graafschap College weergegeven als cyclus

Visie

In 2030 leiden wij mensen op voor een vak én voor het leven. Iedereen die wil, kan bij ons leren; van 16 tot 66, 76 of wellicht 86 jaar, een leven lang. We bieden onderwijs aan, passend bij de volgende stap in iemands (werkende) leven; dat kan een herhalingscursus zijn voor een herintredende, een taalcursus of een opleiding van meerdere jaren. Wij bieden opleidingen van Entree tot en met Associate degree en vaak in samenwerking met andere scholen of organisaties. Starten kan uiteraard op verschillende momenten in het jaar. Wij zorgen voor een makkelijke instap en begeleiden studenten bij het zetten van een eventuele vervolgstap. Dit doen we in de regio, de Euregio en ook verder over de landsgrenzen. Het opdoen van internationale ervaring draagt bij aan goed burgerschap en sluit aan bij het ondernemerschap in onze brede regio. Om studenten in staat te stellen om later niet alleen als werknemer maar ook als zelfstandig burger te functioneren, vormen de basisvaardigheden in alle opleidingen een belangrijk fundament.

In de uitvoering van onze maatschappelijke opdracht werken we samen met bedrijven, organisaties en andere onderwijsinstellingen regionaal en internationaal. Dit uit zich in actueel onderwijs dat goed aansluit op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Wij springen snel in op vragen vanuit het werkveld en zijn daarbij een essentiële partner. Ons uitgangspunt bij partnerschap is dat er sprake is van een langdurige samenwerking op basis van wederkerigheid en gelijkwaardigheid.

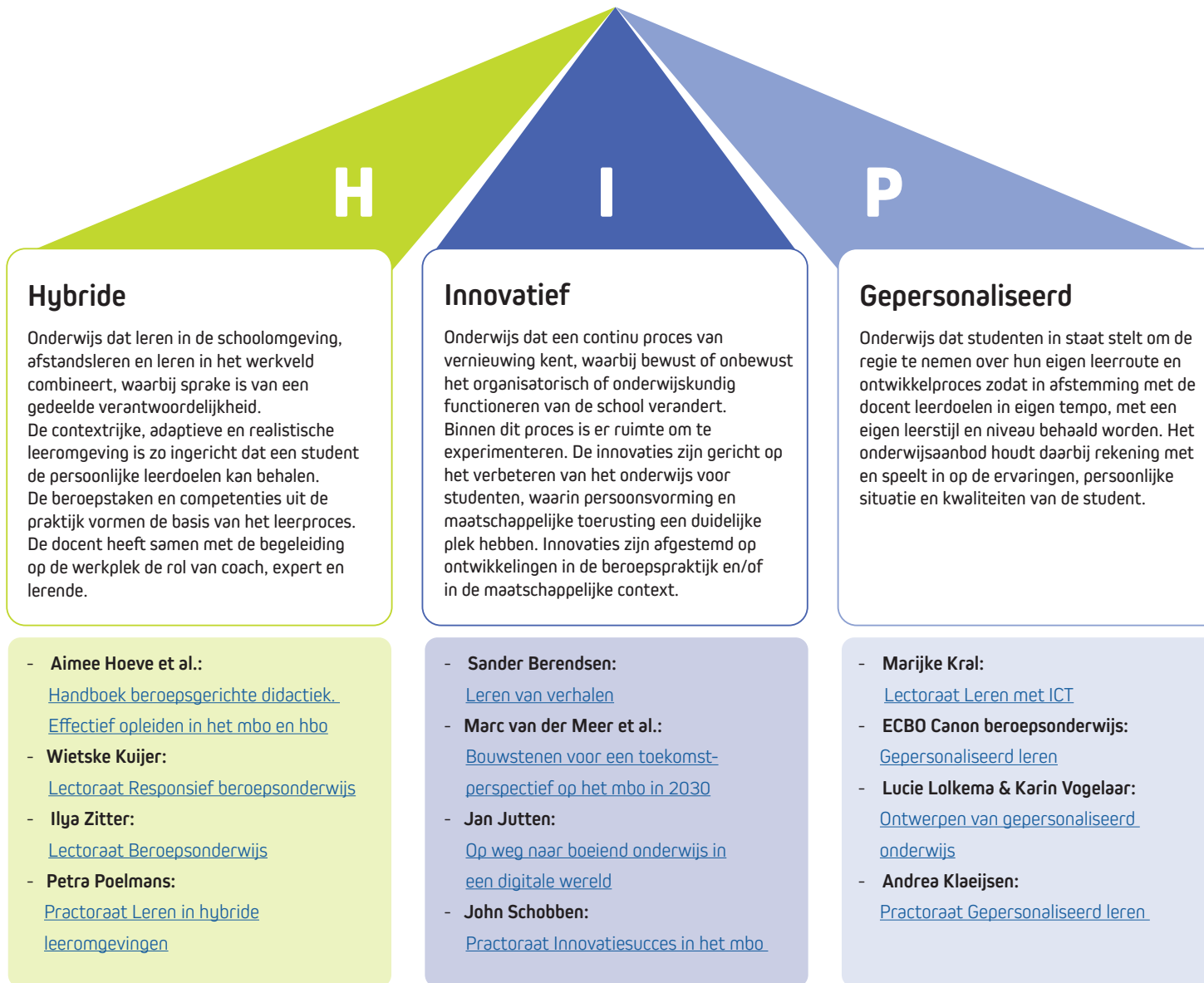
Wij vinden het belangrijk dat ook in 2030 het beroepsonderwijs in Oost-Nederland een breed en goed bereik heeft en de regio ondersteunt. Door vormen van intensieve en duurzame samenwerking met onderwijspartners in de (brede) regio behouden we de aansluiting bij de snelle ontwikkelingen in het bedrijfsleven, instellingen en de samenleving en spelen we in op een aantal stevige vraagstukken, waaronder demografische ontwikkelingen als vergrijzing, kleinere en verschillende doelgroepen en het tekort aan vakmensen. Wij blijven op die manier goed onderwijs geven, met een ruime keuze aan opleidingen voor iedereen met een scholingsvraag.

Wij zijn een duurzame en inclusieve school. Rentmeesterschap is voor ons de essentie van ons handelen, dat wil zeggen: we vragen ons bij alles wat we doen af hoe wij bijdragen aan het duurzaam doorgeven van de regio aan de volgende generaties. Dit betekent onder andere dat wij het onderwijs dicht bij het werkveld en de lerenden organiseren, zodat deelname zo eenvoudig mogelijk is. Wij kiezen dus bewust voor spreiding van onze locaties over de regio en locaties die uitstekend met het openbaar vervoer bereikt kunnen worden.

Als opleider kennen we onze studenten en kennen we elkaar. Onze visie is dat onderwijs vanuit aandacht en betrokkenheid de student stimuleert om een volgende stap te zetten en zijn talenten te ontwikkelen. Wij besteden van oudsher veel aandacht aan studenten die kwetsbaar zijn in hun zoektocht naar hun talent en de ontwikkeling daarvan. Onze docenten, studieloopbaanbegeleiders en ondersteunende medewerkers rond het onderwijs zetten graag een stap extra om ook de student met extra uitdagingen en zorgvragen verder te brengen. Vanuit deze visie willen wij niet alleen de studenten op basis van persoonlijk contact stimuleren, maar doen wij dat ook als medewerkers ten opzichte van elkaar.

Onze onderwijsvisie is dat Hybride, Innovatief en gePersonaliseerd (HIP) onderwijs essentieel is in een wereld die voortdurend in beweging is. De uitvoering van onderwijs organiseren wij steeds dichterbij en ook in de beroepscontext. Wij zorgen daarbij voor voortdurende vernieuwing en bieden aan iedereen een passende leerroute. Op deze manier dragen wij met HIP onderwijs bij aan de brede welvaart in de regio. In figuur 3 op de volgende pagina is onze onderwijsvisie toegelicht en vermelden wij ook de bronnen waarop deze is gebaseerd.

HIP onderwijs



Figuur 3 Onderwijsvisie van het Graafschap College

Routekaart

Om bovenstaande visie te realiseren, zijn twee dingen noodzakelijk: onderwijs dat voldoet aan onze kwaliteitseisen en daarnaast breed gedragen strategische doelen (uitgewerkt in de routekaart) die ons helpen het onderwijs verder te ontwikkelen.

Opleidingsteams zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen en goed uitvoeren van een onderwijsprogramma. Hier ligt dan ook hun eerste prioriteit. Zij zorgen ervoor dat het onderwijsprogramma aansluit bij het kwalificatiedossier (of andere eisen) en de driedovoudige kwalificatie ondersteunt. Goede en persoonlijke studentbegeleiding vinden wij daarbij essentieel voor het studiesucces van onze studenten. Dit betekent ook: heldere en tijdige informatievoorziening over het onderwijsprogramma en communicatie over de dagelijkse gang van zaken. Opleidingsteams betrekken het (regionale) werkveld bij de onderwijsontwikkeling en stemmen de pedagogisch-didactische aanpak af binnen het team. De gekozen aanpak sluit aan bij de onderwijsvisie van het Graafschap College en bij recente onderwijskundige opvattingen.

De routekaart werken we nader uit in een tijdpad op basis van de verschillende doelen en daarbij behorende activiteiten. We houden de koers uit ons strategisch plan 2019-2022 vast en borduren daarop voort in deze strategie.

De buitenwereld is in hoge mate bepalend voor het speelveld waarin wij onze visie willen realiseren en dus ook van invloed op de routekaart. Zo ziet de toekomst van het Graafschap College er bijvoorbeeld anders uit als de overheid bepaalt dat er veel meer of veel minder geld beschikbaar is voor het beroepsonderwijs of voor LLO, of als de arbeidsmarkt zich anders ontwikkelt dan wij nu denken. Daarom is het terwijl wij onderweg zijn nodig om (minimaal jaarlijks) vast te stellen of er redenen zijn om vanuit een ander scenario een andere route te volgen op weg naar 2030.

De volgende strategische doelen staan centraal in onze routekaart tot 2030.



CONCRETISEREN VAN HIP IN ALLE OPLEIDINGEN

Elk opleidingsteam heeft in 2030 voor elke letter van HIP een concrete invulling en zoekt afstemming over hierbij passende vormen van examinering. Daarbij wordt onderlinge uitwisseling van goede ervaringen en voorbeelden tussen teams en sectoren en met andere scholen gestimuleerd. Door onze opleidingen HIP te maken, werken wij met een betere aansluiting van ons onderwijs op wat de arbeidsmarkt vraagt aan een kansrijke toekomst voor onze student. Dit betreft zowel generieke vakken als beroepsgerichte vakken.

UITBREIDEN VAN LLO-ACTIVITEITEN

Naast ons huidige (reguliere) onderwijsaanbod bieden wij in 2030 een breder scala aan activiteiten aan die vallen onder een Leven Lang Ontwikkelen.⁴ We denken dan aan trainingen, korte cursussen, deelcertificaten van reguliere opleidingen, losse keuzemodulen en maatwerktrajecten. Deze activiteiten staan open voor studenten van alle leeftijden die geen plek binnen ons reguliere aanbod vinden. Met de uitbreiding van onze LLO-activiteiten voorzien wij beter in de onderwijsbehoeften van de ons omringende arbeidsmarkt. De LLO-activiteiten bieden we aan onder de merknaam Graafschap College Werkt.

VORMGEVEN VAN INCLUSIEF ONDERWIJS

De wet “Passend onderwijs” vroeg en vraagt veel van een school. Toch willen wij verder gaan dan wat de wet van ons vraagt en kansgelijkheid voor al onze doelgroepen blijven bevorderen. Wij werken daarom aan inclusief onderwijs door speciale onderwijsconcepten voor specifieke studenten binnen het onderwijs te integreren en een optimale doorstroom te faciliteren. Daarnaast hebben we een open oog en hart voor iedereen en kan iedereen zichzelf zijn binnen onze school en op stage. Gelijke behandeling in het verkrijgen en uitvoeren van een stage of leerbaan is hierbij een speciaal aandachtspunt. Onze studieloopbaanbegeleiding is erop gericht iedereen persoonlijk te ondersteunen en in zijn kracht te zetten.

INTEGREREN VAN MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN IN HET ONDERWIJSPROGRAMMA

We besteden structureel aandacht aan de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) in ons onderwijs. Daarmee sluiten we ook aan bij de meerjarenvisie ‘Krachtig beroepsonderwijs 2030’ van de MBO-Raad en bij de ‘Achterhoek Visie 2030’.⁵ Wij versterken de aandacht voor onder meer duurzaamheid, klimaat, vitaliteit en internationalisering, omdat we opleiden voor méér dan een diploma. We bereiden studenten voor op de transitieopgaven waar de regio en het land voor staan. Dit raakt zowel beroepsgerichte vakken als het burgerschapsonderwijs. Internationalisering en mondiaal partnerschap zijn voor ons onlosmakelijk verbonden met dit doel.

VERSTERKEN VAN AANDACHT VOOR DIGITALE BASISVAARDIGHEDEN EN DE IMPACT VAN TECHNOLOGIE

We integreren digitale vaardigheden en mediawijsheid in alle vormen van onderwijs (zowel in de algemene vaardigheden als in de vakcompetenties). Daarnaast besteden wij aandacht aan de invloed van het gebruik van (digitale) technologie op het toekomstige beroep. Zo zorgen wij ervoor dat onze studenten digitaal geletterd zijn en goed zijn voorbereid op het beroep, het werk en het leven.

⁴ Onder LLO-activiteiten verstaan wij: al onze onderwijsactiviteiten die wij voor 23+ -studenten leveren, hetzij in de vorm van (publiek bekostigd) onderwijs (bbl-trajecten), hetzij via (privaat bekostigd) contractonderwijs en speciale maatwerktrajecten.

⁵ Het uitgangspunt van de SDG's is dat iedere organisatie, of het nu een overheid, maatschappelijke organisatie of een bedrijf is, kan bijdragen aan een betere toekomst voor de mensheid en zich richt op doelen die binnen de eigen invloedssfeer liggen. In die lijn dragen wij vanuit het onderwijs direct bij aan de Gekwalificeerde regio (vraag en aanbod arbeidsmarkt in balans); de Productieve regio (jaarlijkse groei arbeidsproductiviteit); de Schone regio (duurzame energie slim benut, gebruik grondstoffen gehalveerd, meer biodiversiteit, minder emissies), en de Gezondste regio (verschuiving naar voorkomen van ziekte, samen langer gezond).

Bewegen

We zijn en worden niet vanzelf een wendbare organisatie die haar doelen verwezenlijkt. Om de gewenste resultaten te behalen, stellen we specifieke eisen aan onze organisatie. Om de strategische doelen te behalen moeten we als organisatie bewegen en ook willen bewegen.

In de afgelopen jaren hebben wij een manier van (samen)werken ontwikkeld die het werken aan onze strategische doelen sterk ondersteunt: Samen.Leren.Delen. Deze drie kernwoorden blijven leidend voor de manier waarop we invulling geven aan onze missie en visie en daarmee aan onze kracht. Het zijn voor ons ‘werkwoorden’: woorden waar we iedere dag aan en mee werken. Door Samen.Leren.Delen. werken wij verder aan de versterking van ons onderwijs, de kwaliteitscultuur en onze positie in de regio. Voorbeelden hiervan zijn onze team-, sector- en medewerkersdagen, gezamenlijke scholingstrajecten, sportactiviteiten, platforms, kennisdeling binnen onze school en met andere kennisinstellingen en diverse vormen van publiek-private samenwerkingen. Samen leren, samen delen en samen leren delen past bij ons én onze regio.

Samen.

Medewerkers van het Graafschap College werken samen vanuit persoonlijke aandacht en betrokkenheid. Daarbij werken alle collega's nauw samen (in de volle breedte van de organisatie) en nemen een actieve rol in de regio en stimuleren daarmee sociale en economische verbindingen. Persoonlijke aandacht en betrokkenheid betekent voor ons concreet: wij zien jou (student en collega) in jouw context en wij hebben hoge verwachtingen van je. We leren onze studenten hetzelfde te doen.

Leren.

Iedereen in onze organisatie wil graag leren: we denken en doen met een lerende houding zodat collega's met creativiteit en vanuit autonomie beslissingen kunnen nemen. Dat begint met reflectie op jezelf en de omgeving en dat stimuleren we ook bij studenten. We leren met en voor studenten en doceren aan studenten van alle leeftijden.

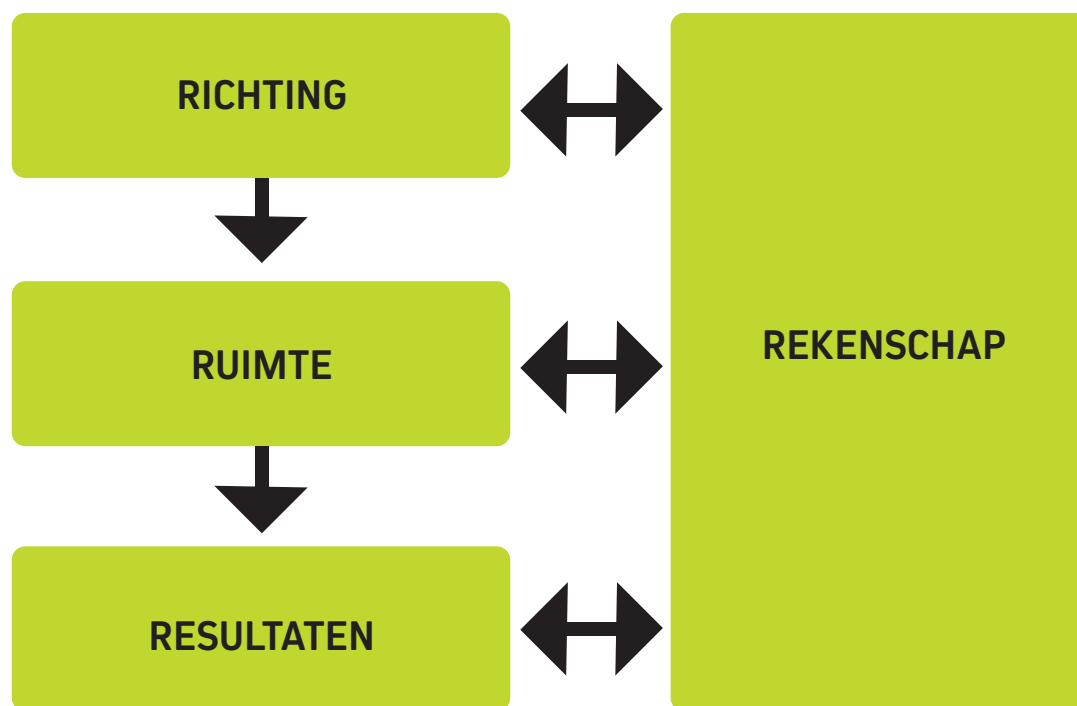
Delen.

Het delen van kennis, middelen en ervaringen is voor ons vanzelfsprekend. Wij nemen het initiatief om samen met het omringende onderwijs- en beroepenveld in de (Eu)regio de inhoud en opzet van ons onderwijs te delen. Samenwerkingsrelaties in binnen- en buitenland onderhouden we actief. Wij zijn ervan overtuigd dat interactie, delen en samenwerken essentieel is voor het bereiken van onze strategische doelstellingen.

Verdere verandering maken we mogelijk door aandacht voor cultuuraspecten: het stimuleren van en motiveren tot veranderingen en het creëren van een veilig leerklimaat ('van proberen kun je leren'). Wij zorgen voor inbreng en participatie van medewerkers en vragen onze leidinggevenden om het Samen.Leren.Delen. voor te leven.

Daarnaast vraagt het ook iets van de manier waarop wij sturen en monitoren. In 2018 is gekozen voor het 4R-model als basis voor onze sturing. De kern van dit model vatten we samen in de onderstaande punten:

- We bepalen gemeenschappelijk de richting.
- We geven ruimte aan de professionaliteit in de teams.
- We koersen en sturen op resultaten.
- We leggen rekenschap af over hetgeen we hebben gedaan.



Figuur 4 Visualisatie 4R-model (Bron: P. Schnabel)

Zoals in figuur 4 is te zien, gaat het 4R-model uit van rekenschap die zowel betrekking heeft op de richting, als op de ruimte en de resultaten. In onze gesprekken waarin rekenschap wordt gegeven van de voortgang in het werk, zijn al deze onderwerpen aan de orde. Het 4R-model nodigt uit tot reflectie op basis van de richting die gemeenschappelijk is bepaald. Het nodigt ons uit tot gesprek over de voortgang en verbetering op verschillende organisatieniveaus en dient als uitgangspunt voor onze manier van sturen. Dit doen wij in de vorm van periodieke triaalcyclusgesprekken (zie voor verdere toelichting paragraaf Meten en signaleren).

Daarnaast werken wij op basis van vastgesteld beleid dat voor een aantal kritische processen richtinggevend is. Het imt geeft opdracht tot het opstellen of actualiseren van beleid. De reden hiervoor kan van buiten komen (wetgeving, werkagenda e.d.) of voortkomen uit signalen van teams, platforms en uiteraard onze visie op bepaalde onderwerpen. Onze beleidsdocumenten beschrijven de kaders waarbinnen we als organisatie (willen) functioneren. Hiermee geven we ook aan hoe we in gezamenlijkheid werken en waar de ruimte zit voor teams of individuen om eigen keuzes te maken. Voorbeelden van beleidsterreinen waarop wij werken aan (het vastleggen van) eenduidige afspraken zijn: onderwijskwaliteit, taalbeleid, toelatingsbeleid, schoolkostenbeleid, examinering, beroepspraktijkvorming, internationalisering, personeelsbeleid, financieel beleid, strategische huisvesting en integrale veiligheid, waaronder informatiebeveiliging, privacy en integriteit.

Er zijn specifieke onderwerpen waarop ter ondersteuning van onze routekaart onze organisatie zich in de komende strategische periode nog verder wil ontwikkelen. Wij noemen dit onze beweegdoelen.⁶

⁶ Net zoals bij de routekaart geldt hier dat ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie (andere scenario's) kunnen leiden tot accentverschuivingen of het laten vallen of opnemen van bepaalde activiteiten.

STIMULEREN VAN ONZE MEDEWERKERS

MET TWEE SPEERPUNTEN:

Het zijn van een **lerende organisatie**.

- **Teamleren:** de kwaliteit van het team maakt het grote verschil. Dit maakt dat we meer gaan investeren in teams en leren in teams met speciale aandacht voor verandervermogen.
- **Samen.Leren.Delen:** wij zetten deze ingezette lijn voort en stimuleren medewerkers om over de grenzen van het eigen team of de eigen sector heen elkaar op te zoeken, ervaringen uit te wisselen en te leren van elkaars successen en van elkaars fouten.
- **Onderzoek en innovatie in en door de (docenten)teams:** daarmee versterken wij onze kennisnetwerken. Een speciale rol vervullen hierin onze innovatiedocenten.

Het voeren van **duurzaam personeelsbeleid** met aandacht voor voldoende instroom, doorstroom en behoud van medewerkers en vermindering van de werkdruk.

- **Vitaliteit:** we besteden structureel aandacht aan de mentale en fysieke gezondheid en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Daarmee willen wij een aantrekkelijke werkomgeving blijven bieden, om zo voldoende en goede (bevlogen) medewerkers aan ons te binden waarmee wij onze ambities waarmaken.
- **Inclusiviteit:** wij bieden medewerkers met zeer verschillende achtergronden en talenten een plek in onze organisatie en zorgen ervoor dat ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt participeren.
- **Leiderschap:** we krijgen als organisatie steeds vaker te maken met complexe problemen. Dit vraagt veel van het leiderschap. In een nog verder te ontwikkelen leiderschapstraject werken wij aan het versterken van leiderschapskwaliteiten van onze huidige en toekomstige leidinggevendenden.

FACILITEREN VAN HET ONDERWIJS

De bedrijfsvoering richten wij in op basis van het uitgangspunt: samen doen wat samen kan, met daarin gelijke uitgangsprincipes en ruimte voor sectorale kleuring. Extra inspanningen zijn nodig om organisatorische aanpassingen te doen. Een voorbeeld daarvan is het onderwijslogistieke project HOP met als doel dat we gepersonaliseerde roosters maken die aansluiten bij HIP onderwijs en LLO-trajecten organiseerbaar maken. Ook is goedlopende interne en externe communicatie essentieel.

INZETTEN OP DIGITALE TRANSFORMATIE

Voor een goede facilitering van HIP onderwijs is een flexibele, digitale en innovatieve leeromgeving essentieel waarbij de inzet van ICT optimaal wordt benut. Daarom innoveren wij zowel in beroepsgerichte didactiek als in het algemeen gebruik van ICT voor het onderwijs. Het vraagt professionalisering van medewerkers, zodat zij vaardig zijn in het lesgeven met inzet van digitale hulpmiddelen (leren en lesgeven *met* ICT) en daarnaast ook inhoudelijke kennis hebben die nodig is voor het leren en lesgeven *over* ICT. Daarnaast vraagt het veranderingen binnen de organisatie om het onderwijs en de bedrijfsvoering stapsgewijs naar een hoger niveau te krijgen. Het creëren van een goede en veilige digitale leeromgeving (achter één digitale voordeur), een samenhangend en goed afgestemd applicatielandschap voor onze informatievoorziening en de inzet van Business intelligence voor de monitoring en analyse van onze resultaten zijn belangrijke opgaven die we op basis van een organisatiebreed plan voor digitale transformatie uitwerken. Risicobewustzijn met betrekking tot cybersecurity is daarnaast essentieel voor alle betrokkenen.

VERDUURZAMEN VAN ONZE ORGANISATIE

Wij werken als goed rentmeester en geïnspireerd door de SDG's aan een duurzame organisatie. De routekaart verduurzaming 2020-2030 is gebaseerd op de nulmeting van 2019 en is onze leidraad voor verduurzaming van de gebouwen, vervoer met een minimale CO₂-uitstoot, minder afval, meer groen en ook het duurzaam en circulair inkopen van producten en diensten en het aangaan van duurzame partnerschappen.

VERSTERKEN VAN ONZE PLATFORMS

Via onze platforms organiseren we sinds 2019 afstemming en kennisdeling op een aantal belangrijke thema's waarbij structurele coördinatie gewenst is, zoals bijvoorbeeld in een platform examinering en een platform studentbegeleiding. De focus in de platforms ligt op afstemming, toetsing van voorgesteld beleid en het ophalen van vragen uit de sectoren. Daarmee ondersteunen de platforms ons (strategisch) 'bewegen' met beleidsafstemming en het creëren van draagvlak. Wij werken aan het beter verankeren en benutten van deze platforms. Wij stellen daarbij gedurende het werken aan de routekaart steeds vast of wij de juiste platforms hebben en of we eventueel nieuwe platforms instellen ter versterking van een specifiek aandachtsgebied (of dat platforms niet meer nodig zijn, worden stopgezet).

Meten en signaleren

De routekaart met de strategische doelen en de beweegdoelen werken we uit op basis van activiteiten die de verschillende teams initiëren en activiteiten op instellingsniveau. Deze activiteiten krijgen een plek in de teamontwikkelplannen en daarnaast in een jaarplan op Graafschap College- en sectorniveau. Op deze manier zorgen we ervoor dat we onze doelen bereiken, wendbaar en passend bij wat er in de (buiten)wereld gebeurt. Wij lopen de route samen en leren van elkaar door onze ervaringen (zowel successen als mislukkingen) te delen.

Eenmaal in beweging en op weg naar het bereiken van onze doelen, is het van belang om te weten of we nog op koers liggen. De wereld staat immers niet stil en ontwikkelingen in de binnen- en buitenwereld hebben hun effect op ons denken en handelen en de resultaten daarvan. Door geregeld te kijken naar data, trends en ontwikkelingen en deze af te zetten tegen de huidige situatie blijven wij met elkaar in gesprek over mogelijke toekomstbeelden en wat die betekenen voor de routekaart en de manier waarop we willen werken aan de routekaart.

Metten is belangrijk voor die onderwerpen en doelstellingen in de routekaart waarover wij concrete, ‘harde’ gegevens verzamelen die ons inzicht geven in onze prestaties. Data-geïnfomeerd werken vormt zo een onderdeel van onze sturing op resultaten. Als bestaande bronnen benutten wij daarvoor data over medewerkers, zoals aantal, aanstelling, opleiding, medewerkerstevredenheid (tweejaarlijks medewerkeronderzoek van Effectory) en over studenten, zoals aantal, leeftijd, opleiding/traject, onderwijsresultaten en studenttevredenheid (tweejaarlijkse JOB-monitor). Daarnaast geven data uit branchespecifieke onderzoeken – zoals de Monitor Leren en lesgeven met ICT – ons belangrijk inzicht in de voortgang. Om op basis van de beschikbare data de voortgang van de strategische doelstellingen te meten, werken wij voor eind 2023 een breed gedragen en ‘doorleefde’ monitor uit, die wordt ondersteund door een passende inrichting van ons informatiemanagement. Betrokkenen hierbij zijn in ieder geval concerncontrol, de informatieanalist, het imt en de (sector) adviseur(s) onderwijskwaliteit.

Niet alles kan in cijfers worden uitgedrukt en met ‘metten’ in kaart worden gebracht. Naast metten is het belangrijk om actief te signaleren. We vragen daarom onze medewerkers om – waar dat relevant en mogelijk is ondersteund door cijfers – hun handelen en de redenen daarvoor toe te lichten in gesprekken met elkaar en met de leidinggevenden. Het waarnemen van wat er gebeurt in de organisatie en hoe dat beleefd wordt en het gesprek daarover vanuit onze visie op Samen.Leren.Delen., is een belangrijke manier om te signaleren of we goed op weg zijn.



Rekenschap betekent dat we aan elkaar uitleggen en ons verantwoorden over welke richting we volgen (vanuit strategie en beleid), waar welke ruimte zit (wat doen we samen en waar zit ruimte om het anders te doen) en welke vorderingen (resultaten) er zijn gemaakt bij het bereiken van ons doel c.q. onze doelen. Rekenschap gaat uit van eigenaarschap en daarbij kennen wij eigenaarschap op verschillende niveaus. Op al deze niveaus zijn wij met elkaar in gesprek over de richting, de ruimte en de resultaten, te weten:

- in de gesprekkencyclus met individuele medewerkers;
- in de gesprekken van leidinggevend en het team rond het teamontwikkelplan (TOP). In het TOP staan de doelen beschreven die het team zich stelt in het kader van de strategische ambities van de sector en/of de instelling als geheel;
- in gesprekken op sectorniveau in de smt's;
- in de triaalcyclus waarin drie keer per jaar een gesprek plaatsvindt tussen het college van bestuur en de sectordirecteur en twee leden van het sectormanagementteam. In deze gesprekken reflecteren we op de plannen, ambities en resultaten van de sector.
We besteden aandacht aan de voortgang op de doelen uit de routekaart en op de doelen uit de paragraaf Bewegen en we bespreken signalen van binnen en van buiten de organisatie. De sectoren leggen zo rekenschap af over de resultaten en voortgang van hun werk. Het college van bestuur reflecteert na elke ronde triaalgesprekken op de voortgang als geheel en brengt de aangegeven signalen samen, om daarover rekenschap af te leggen aan de raad van toezicht. Op basis van de gemeenschappelijke reflectie vindt eventuele bijstelling plaats van doelen, activiteiten of normen en wordt de routekaart weer geactualiseerd.

Tijdens de triaalcyclusgesprekken worden op team-, sector- en instellingsniveau naast de doelen, de realisatie en voortgang ook de risico's en onzekerheden besproken en gemonitord op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

We hebben een team van interne auditoren die – vergezeld door collega's uit het landelijke netwerk van auditoren – ieder jaar teamaudits uitvoeren bij opleidingsteams en thema-audits in de organisatie. Onder andere op basis van deze audits vindt monitoring van de onderwijskwaliteit plaats.

Wij vinden het belangrijk om te werken vanuit een breedgedragen norm voor onderwijskwaliteit die aansluit op onze onderwijsvisie. Daarom willen we de factoren die bepalend zijn voor (het monitoren van) de onderwijskwaliteit expliciteren.

In onze reflectie op de voortgang kijken wij steeds nauwkeurig naar de relatie tussen de uitgevoerde activiteiten, onze visie, de routekaart en de resultaten. De kwalificatie 'goed' op de vraag: 'hoe gaat het en hoe staan we ervoor?' is passend, wanneer concrete resultaten die meetbaar zijn overeenstemmen met de doelen die we ons gesteld hebben. De kwalificatie 'goed' past ook wanneer wij vaststellen dat het verhaal over de weg die we met elkaar bewandelen past bij de gewenste route.

Bijlage: Organisatie-inrichting

De teams die in de verschillende sectoren en over sectoren heen samenwerken, zijn de basis voor de inrichting van onze organisatie. Iedere medewerker werkt in een team en iedereen heeft één leidinggevende die het team ondersteunt bij het realiseren van de ambities. Iedere sector heeft een sectormanagementteam (smt) en alle sectordirecteuren vormen samen met college van bestuur (cvb), concerncontroller en bestuurssecretaris op instellingsniveau het instellingsmanagementteam (imt). Belangrijk binnen onze organisatie-inrichting zijn de platforms, die gegroepeerd rond specifieke belangrijke GC brede thema's over alle sectoren en teams heen als adviserende en kennisdelende overlegstructuur fungeren.

