



mbo**rijn**//land

Kwaliteitsagenda 2019-2022

Met trots, vertrouwen en lef op weg naar
een lerend regionaal netwerk

Inhoudsopgave

Inleiding	3	Deel B:	3	Deel B:	3	13. Colleges Welzijn & Gezondheidszorg	38
Aanleiding	3	Kwaliteitsagenda op college- en dienstenniveau	3	7. College Dienstverlening	16	13.1. Context en werkgebied	38
Wij zijn mboRijnland	3			7.1. Context en werkgebied	16	13.2. Analyse	38
Totstandkoming van onze kwaliteitsagenda	3			7.2. Analyse	16	13.3. Ambities, doelen en maatregelen	39
Opbouw van het document	4			7.3. Ambities, doelen en maatregelen	17	13.4. Sturing & monitoring	40
				7.4. Sturing & monitoring	18	13.5. Verantwoording	40
				7.5. Verantwoording	18		
Deel A:	5	8. College Economie	20	14. Onderwijs Service-centrum (OSC)	41		
Kwaliteitsagenda mboRijnland breed	5	8.1. Context & werkgebied	20	14.1. Context en werkgebied	41		
		8.2. Analyse	20	14.2. Analyse	41		
1. Strategische koers	5	8.3. Ambities, doelen en maatregelen	21	14.3. Ambities, doelen en maatregelen	42		
1.1. Strategische doelen mboRijnland	5	8.4. Sturing & monitoring	22	14.4. Sturing & monitoring	43		
1.2. Huidige strategische prioriteiten	5	8.5. Verantwoording	22	14.5. Verantwoording	43		
1.3. Relatie strategische focus en kwaliteitsagenda	5			15. Gezamenlijke Diensten & Shared Service Centra (SSC)	44		
				15.1. Context en werkgebied	44		
2. Externe en interne analyse	6	9. College Middelbaar Laboratoriumonderwijs (MLO)	23	15.2. Analyse	44		
2.1. Ons werkgebied	6	9.1. Context en werkgebied	23	15.3. Ambities, doelen en maatregelen	45		
2.2. Onze doelgroepen	6	9.2. Analyse	23	15.4. Sturing & monitoring	46		
2.3. Relatie tot andere mbo-scholen	6	9.3. Ambities, doelen en maatregelen	24	15.5. Verantwoording	46		
2.4. Arbeidsmarktontwikkeling op hoofdlijnen	6	9.4. Sturing & monitoring	25				
2.5. Onze kracht, zwakte, kansen en bedreigingen (SWOT)	7	9.5. Verantwoording	25	Bijlagen	48		
				Ontwikkelboom Colleges			
3. Landelijke speerpunten	8	10. College Start-Up	27	Dienstverlening	48		
3.1. Jongeren in kwetsbare posities	8	10.1. Context en werkgebied	27	Ontwikkelboom Colleges Economie	49		
3.2. Gelijke kansen	8	10.2. Analyse	27	Ontwikkelboom Colleges Middelbaar Laboratoriumonderwijs	49		
3.3. Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	8	10.3. Ambities, doelen en maatregelen	28	Ontwikkelboom Colleges Start-Up	50		
		10.4. Sturing & monitoring	29	Ontwikkelboom Colleges			
4. mboRijnland ambities en beoogde resultaten	9	10.5. Verantwoording	30	Techniek & ICT	50		
4.1. Specifieke ambities en maatregelen van colleges en diensten	9	11. College Techniek & ICT	31	Ontwikkelboom Colleges			
4.2. Overkoepelende thema's	11	11.1. Context en werkgebied	31	Volwassenenonderwijs (vavo)	51		
4.3. mboRijnland brede ambities	11	11.2. Analyse	31	Ontwikkelboom Colleges			
4.4. mboRijnland brede initiatieven	12	11.3. Ambities, doelen en maatregelen	32	Welzijn & gezondheid	51		
		11.4. Sturing & monitoring	34	Ontwikkelboom Onderwijs			
5. Draagvlak, borging, implementatie, duurzaamheid	12	11.5. Verantwoording	34	Servicecentrum	52		
5.1. Intern draagvlak	12	12. College Volwassenenonderwijs (vavo)	35	Ontwikkelboom Gezamenlijke diensten & Shared Service Centra	52		
5.2. Extern draagvlak	13	12.1. Context en werkgebied	35				
5.3. Borging kwaliteitsagenda in de P&C-cyclus bij mboRijnland	13	12.2. Analyse	35				
5.4. Implementatie van de kwaliteitsagenda	14	12.3. Ambities, doelen en maatregelen	36				
5.5. Duurzame en merkbare verbetering	14	12.4. Sturing & monitoring	37				
		12.5. Verantwoording	37				
6. Indicatieve begroting op hoofdlijnen	15						

Inleiding

Aanleiding

In het Bestuursakkoord MBO 2018-2022: Trots, vertrouwen en lef (februari 2018) zijn in nauwe samenwerking afspraken gemaakt tussen ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de MBO Raad. Het bestuursakkoord bouwt voort op de notitie 'mbo-scholen aan zet, Voorbereiding kwaliteitsagenda 2019-2022' (november 2017). In de visie van het bestuursakkoord staan drie uitgangspunten centraal:

1. Mbo-scholen innoveren hun onderwijs voortdurend en dragen op die manier meer bij aan de innovatie van hun werkgebied of aan de ontwikkelingen in hun branches.
2. Mbo-scholen bieden gelijke kansen aan alle jongeren om hun persoonlijk talent en burgerschap te ontwikkelen, door te stromen naar een goede positie op de arbeidsmarkt en naar vervolgoopleidingen in het mbo en hbo. Het mbo is daarmee de eerste keus voor aanstaande vakmensen en biedt optimale toegang naar de arbeidsmarkt en het vervolgonderwijs.
3. Het mbo-onderwijs voor volwassenen gaat qua omvang toenemen, gebruikmakend van de publieke onderwijsinfrastructuur.

De op 14 juni 2018 door de minister vastgestelde "Regeling kwaliteitsafspraken mbo 2019 -2022" geeft een nadere uitwerking op het bestuursakkoord. Het geeft mbo-scholen ruimte en vertrouwen en vraagt ook dat de mbo-scholen lef tonen in hun activiteiten en maximaal transparant zijn in hun verantwoording. In de kwaliteitsagenda laten mbo-scholen zien op welke wijze zij samen met hun partners inspelen op belangrijke en actuele vragen in hun werkgebied. De ambities die de scholen met het werkgebied willen realiseren, vragen om een ambitieuze, eigentijdse en innovatieve invulling, uitmondend in een set van heldere afspraken die samen de kwaliteitsagenda vormen van de mbo-school. In de kwaliteitsagenda wordt mbo-scholen de ruimte geboden om eigen keuzes te maken in lijn met de uitdagingen in het werkgebied en aansluitend op de eigen strategie en context. Daarnaast wordt van de school gevraagd om aandacht te geven aan een drietal maatschappelijke urgente speerpunten; jongeren in een kwetsbare positie, gelijke kansen in het

onderwijs, en onderwijs dat voorbereidt op de arbeidsmarkt van de toekomst.

Als mboRijnland hebben wij de geboden ruimte om een bij onze specifieke context passende kwaliteitsagenda op te stellen met veel plezier opgepakt. Wij zijn trots dat onze kwaliteitsagenda er nu ligt en nemen u graag mee in onze ambities voor de komende vier jaar.

Wij zijn mboRijnland

Wie nieuw is moet zich even introduceren. Hoewel, nieuw? ROC Leiden en ID College waren gevestigde namen. In 2016 zijn beide organisaties een fusieproces ingegaan om ervoor te zorgen dat 7.000 studenten in de regio Leiden hun studie konden afmaken en 600 medewerkers van ROC Leiden hun baan niet zouden verliezen. En met resultaat. Minister Bussemaker liet op 27 juni 2017 weten definitief goedkeuring te geven aan de fusie van ROC Leiden en ID College. Ze sprak in een brief haar waardering uit voor onze medewerkers en studenten die met hart en ziel gewerkt hebben om een nieuwe toekomst aan het onderwijs te geven. Per 1 september 2017 is mboRijnland van start gegaan. Hoewel de transitieperiode is afgerond, zijn we nog lang niet klaar. Daarover later meer in de beschrijving van onze strategie.

Ons motto is: méér dan mbo. Studenten leren meer dan alleen een vak. Ze ontwikkelen zich ook persoonlijk en leren hun eigen weg te vinden in de samenleving. Vakmanschap, vertrouwen en verbinding zijn waarden die daarin voorop staan. Samen met bedrijven, instellingen en andere scholen leiden we studenten op tot echte vakmensen. Samen met onze partners willen we een bijdrage leveren aan de sociale cohesie in de samenleving, de lokale economie en de regionale onderwijsagenda. Samen met al onze medewerkers werken we aan het tot stand brengen van een inclusieve cultuur, waarbij we alle inzichten benutten, zowel intern als extern.

Wij werken in kleine teams die het onderwijs verzorgen. We bieden gepersonaliseerd onderwijs, waarbij talenten van studenten een doorslaggevende rol spelen. Ons onderwijsmodel is Flex. Dit betekent

dat we ons onderwijs ontwerpen volgens de principes van 4C/ID (4 Component Instructional Design), het pedagogisch-didactisch klimaat en middels duidelijke processen op basis van Triple A. In de praktijk leidt dit ertoe dat er tijdens het onderwijs sprake is van een toename van de complexiteit en de docent differentieert in de mate van begeleiding en sturing. Zo groeit en ontwikkelt de student.

Het onderwijs is ondergebracht in acht MBO Colleges (Dienstverlening, Economie, Start-Up (voorheen Entree, nu niveau 1 én 2), Gezondheidszorg, Welzijn, Techniek & ICT, Middelbaar Laboratorium Onderwijs en volwassenenonderwijs (vavo) die worden ondersteund door het Onderwijs Servicecentrum (OSC). Daarnaast bieden we middels het College Contract cursussen, trainingen en opleidingen voor en met bedrijven en maatschappelijke instellingen. Tot slot zijn er de Stafdiensten en Shared Service Centra (SSC's); zij maken het onderwijs in praktische zin mogelijk.

In totaal staan 1.700 collega's klaar voor ruim 18.000 studenten¹. Onze naam verwijst zowel naar het Rijnlands denken waarvan we een groot voorstander zijn als naar de regio waarin we actief zijn. Vanuit onze locaties in Alphen aan den Rijn, Gouda, Leiden, Leidschendam-Voorburg, Woerden en Zoetermeer leiden we studenten op tot vakmensen die waarde toevoegen aan onze economische en maatschappelijke omgeving.

Aangenaam, wij zijn mboRijnland.

Totstandkoming van onze kwaliteitsagenda

Wij zijn de afgelopen maanden voortvarend aan de slag gegaan om tot een ambitieuze, eigentijdse en innovatieve invulling van de kwaliteitsagenda te komen. We zouden onze eigen naam niet waard zijn wanneer we niet ook de totstandkoming van deze kwaliteitsagenda volgens het Rijnlandse denken zouden vormgeven. Dus niet zomaar een kwaliteitsagenda opgesteld door een paar beleidsmedewerkers, maar een kwaliteitsagenda door

¹ Betreft regulier mbo-onderwijs, volwassenen-en contractonderwijs

het onderwijs voor het onderwijs, opgesteld in dialoog met onze partners/ stakeholders. In april van dit jaar is er een regiegroep kwaliteitsagenda gestart. Zij hebben de ontwikkeling van de kwaliteitsagenda in gang gezet en gefaciliteerd. Na het vaststellen van duidelijke kaders zijn vervolgens alle colleges met een eigen team voor een periode van twee maanden intensief aan de slag gegaan om hun 'eigen' kwaliteitsagenda op te stellen. De stafdiensten en de Shared Service Centra zijn bewust later gestart om op basis van de input van alle colleges tot hun gezamenlijke kwaliteitsagenda te komen. Hun kwaliteitsagenda sluit daarmee een op een aan op de wensen van het onderwijs. Het doel van de gezamenlijke kwaliteitsagenda van de diensten en SSC's is de ambitie van colleges in praktische zin mogelijk te maken. In dit document zal telkens worden gerefereerd naar de colleges en diensten. Wanneer wordt gesproken over de diensten is dit inclusief de SSC's.

Naast de kaders van de regeling kwaliteitsafspraken zijn de volgende mboRijnland-kaders meegegeven:

1. Omrijschool: ingezette koers
Omrijschool uit de contourennota met focus op onderwijskwaliteit is de scope van de kwaliteitsagenda.
2. Zes strategische prioriteiten: we koppelen de kwaliteitsagenda nadrukkelijk aan de zes strategische prioriteiten die we in het eerste hoofdstuk zullen beschrijven.
3. Publiek Private Samenwerking (PPS): lopende initiatieven (w.o. CIV's, Start-Up niveau 1&2, School@work) brengen we verder en vullen de kwaliteitsagenda aan met andere initiatieven die zich richten op publiek private samenwerking.
4. Voldoende kwaliteit: we richten ons in eerste instantie op de MBO Colleges met voldoende onderwijskwaliteit en waar energie zit voor nieuwe initiatieven (we maken keuzes).
5. Majeur: initiatieven zijn majeure en innovatief.
6. Regionaal lerend netwerk: plannen geven invulling aan de mboRijnland-brede ambitie om een regionaal lerend netwerk te zijn.

De colleges en diensten hebben hun eigen werkgebied onder de loep genomen. Ze zijn zelf in contact getreden met hun eigen werkveld. Ze hebben zelf hun interne en externe analyses gemaakt op basis van onder andere aangeleverde data, trend- en sectorrapporten en gesprekken met

het werkveld. Ze hebben hun eigen innovatieambitie geformuleerd, hun eigen maatregelen ontwikkeld en tot slot hun eigen effectdoelen bepaald. Door een interne reviewcommissie zijn uiteindelijk de plannen met de hoogste impact en haalbaarheid geselecteerd voor deze kwaliteitsagenda. In- en externe stakeholders hebben in deze aanpak meegeholpen aan het opstellen van de plannen en hun bijdrage aan de realisatie geëxpliciteerd. Een intensieve weg die veel tijd en energie heeft gekost. Maar die ook veel op heeft geleverd en gaat opleveren. Door de teams zelf de leiding te geven binnen de gestelde kaders zijn teams gaan nadenken en in gesprek gegaan met elkaar en met de omgeving over de toekomst van hun college of dienst. De opgestelde ambities, maatregelen en effectdoelen kunnen rekenen op veel enthousiasme en eigenaarschap binnen mboRijnland en brede betrokkenheid van onze partners. Daarmee is ook meteen de eerste stap gezet in de implementatie van de kwaliteitsagenda. Want daar gaat het uiteindelijk allemaal om, een meetbaar en merkbaar effect.

Opbouw van het document

De opbouw van dit document reflecteert de aanpak die wij als mboRijnland hebben gekozen om tot een ambitieuze, eigentijdse en innovatieve kwaliteitsagenda te komen. Het document bestaat uit twee delen.

- Deel A is het kortste deel van dit document en beschrijft de kwaliteitsagenda van mboRijnland in brede zin. In dit deel beschrijven we de strategische koers van mboRijnland, maken we een interne en externe analyse op hoofdlijnen. We beschrijven onze bijdrage aan de landelijke speerpunten op hoofdlijnen. We gaan in op de mboRijnland-brede ambities en beoogde resultaten die een paraplu vormen boven de plannen van de colleges en diensten. In hoofdstuk vijf beschrijven we hoe we draagvlak voor deze kwaliteitsagenda hebben gerealiseerd en hoe we de duurzaamheid borgen in onze planning en control (P&C) cyclus.
- Deel B is de verdiepende kern van dit document en geeft een overzicht van de plannen van de colleges en van de gezamenlijke diensten en Shared Service Centra. Deze plannen volgen telkens hetzelfde stramien.

Achtereenvolgens worden de context en werkgebied, analyse, ambities, doelen en maatregelen, sturing & monitoring en verantwoording beschreven. Elk college heeft ook een eigen 'ontwikkelboom' opgesteld. Dit is een visuele weergave van hoe de ambities, effectdoelen en maatregelen met elkaar samenhangen. De diensten hebben één gezamenlijk plan en dus ook één gezamenlijke ontwikkelboom. Deze zijn opgenomen als bijlage van dit document en bieden de lezer een snel overzicht in de plannen op hoofdlijnen en daarmee de kwaliteitsagenda op hoofdlijnen.

Naast dit document worden drie documenten bijgevoegd aan deze aanvraag.

- Bijgevoegd document 1: 'Indicatieve meerjarenbegroting kwaliteitsagenda mboRijnland'. In deze begroting wordt inzichtelijk hoe de begroting is opgebouwd op basis van de plannen van de colleges en diensten.
- Bijgevoegd document 2: 'Uitwerkingen maatregelen kwaliteitsagenda mboRijnland'. Voor elke maatregel is een 'maatregelactieplan' opgesteld. In totaal zijn dit 27 maatregelen. Deze zijn verzameld in een apart document en ter informatie en ter inspiratie.
- Bijgevoegd document 3: 'Contourennota ID College – ROC Leiden'. Dit document had als doel om een aansprekende voorstelling te maken van de lange termijn ambitie van de nieuwe organisatie en de onderliggende uitgangspunten. Dit document is richtinggevend geweest in de voorbereiding op de fusie en nog steeds, nu als koersdocument, van kracht.
- Tot slot verwijzen we nog naar het jaarverslag van mboRijnland 2017 die te downloaden is op de webpagina: <https://mborijnland.nl/over-mborijnland/jaarverslagen>.

Wij zien ernaar uit om deze kwaliteitsagenda samen met onze partners in de regio tot uitvoering te brengen.

Deel A: Kwaliteitsagenda mboRijnland breed

1. Strategische koers

1.1. Strategische doelen mboRijnland

Als mboRijnland hebben we onze strategische doelen als volgt (verkort) geformuleerd:

- Wij bieden een breed opleidingsaanbod dat voldoet aan de behoeften van de arbeidsmarkt en de samenleving.
- Wij leiden studenten op tot ondernemende vakkrachten die waarde toevoegen aan hun omgeving.
- We geven studenten de gelegenheid om persoonlijk te groeien en zijn eigen weg in de samenleving te vinden.
- Studenten met een ondersteuningsbehoefte bieden wij de begeleiding die nodig is om hun studie succesvol af te ronden.
- Alle studenten kunnen een leertraject volgen dat past bij hun talenten, ambities en interesses.
- Wij zijn een netwerkorganisatie die, zowel intern als extern, gebruik maakt van elkaars kennis.
- Als organisatie zijn wij continu gericht op leren en ontwikkelen.
- Wij streven naar een cultuur op basis van de kernwaarden, vakmanschap, verbinding en vertrouwen, waarin medewerkers en studenten kansen zien, initiatieven nemen, verantwoordelijkheid nemen en steeds op zoek zijn naar oplossingen om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.

1.2. Huidige strategische prioriteiten

Naast het verstevigen van de nieuwe cultuur zijn in het licht van de strate-

gische doelen en in aansluiting op de huidige uitdagingen van mboRijnland strategische prioriteiten vastgesteld voor 2018 en 2019. Onze ambitie is: significante verbetering van onderwijskwaliteit (alle opleidingen voldoen aan de basiskwaliteit). Voor 2018 ligt de focus op het verhogen van de kwaliteit van onderwijs. Voor 2019 blijft deze koers onveranderd. Dit doen we doormiddel van een focus op zes strategische prioriteiten. Dit zijn:

1. **Studieloopbaanbegeleiding:** integrale en maatwerk-begeleiding waarbij de student in regie is.
2. **Beroepspraktijkvorming:** bieden van een actuele beroepspraktijk door middel van stage en het samen met het werkveld vormgeven aan onderwijs (hybride leeromgeving).
3. **Examinering:** examens worden zoveel mogelijk afgenomen in de reële beroepscontext.
4. **Professionalisering:** streven naar een kwaliteitscultuur, het inzetten op effectieve teams en het investeren in opleiden en trainen van medewerkers. Van medewerkers wordt verantwoordelijkheid en eigen initiatief verwacht.
5. **Ondersteuning door staf en SSC's:** processen en samenwerking tussen onderwijs en diensten zijn geoptimaliseerd om optimaal klantgericht te kunnen werken.
6. **Arbeidsmobiliteit:** medewerkers worden gefaciliteerd en gestimuleerd verschillende rollen en/of functies te vervullen om zich zo beter en sneller te ontwikkelen.

Deze zes strategische prioriteiten zijn erop gericht het studiesucces en de studenttevredenheid in de groene cijfers te krijgen. Deze focus is duidelijk terug te vinden in de jaarplannen van de Colleges, Shared Service Centra en Diensten. Figuur 1 hebben wij telkens gebruikt om onze strategische koers en prioriteiten beeldend te maken.

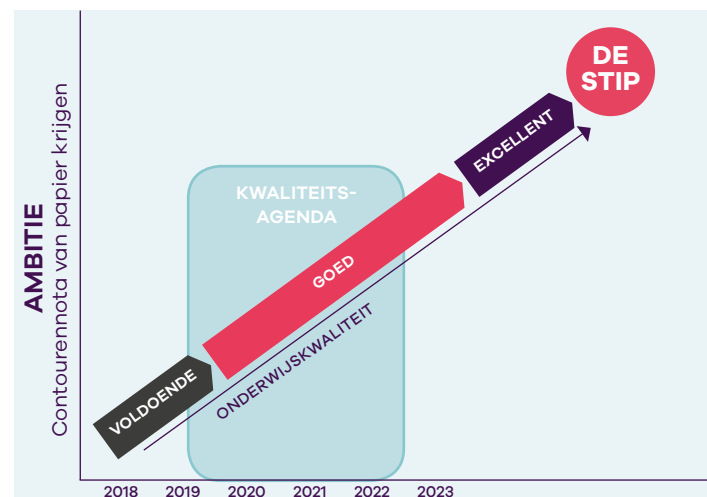
1.3. Relatie strategische focus en kwaliteitsagenda

De kwaliteitsagenda is zowel een doorvertaling als een aanvulling op de strategische koers van mboRijnland. Deze doorvertaling wordt weergegeven in figuur 2. Bij de invulling van de kwaliteitsagenda hebben we de colleges en diensten gevraagd balans te zoeken tussen benodigde inzet op de realisatie van de basiskwaliteit en de beoogde inzet en hiervoor vereiste vermogen en capaciteit om verder te vernieuwen en te innoveren. Dit evenwicht creëert per definitie een bepaalde spanning. Wij zijn er echter van overtuigd dat een keuze tussen de een of de ander niet mogelijk is. In een tijd waarin veranderingen binnen en buiten het onderwijs elkaar snel opvolgen moet de aandacht worden verdeeld tussen het hier en nu en het straks en daar. Tussen 'run' en 'change'. Tussen de kwaliteit van vandaag en de kwaliteit van morgen.

De focus van onze kwaliteitsagenda is hierbij nadrukkelijk om bovenop de basiskwaliteit te werken aan de kwaliteit van morgen. Om deze ambitie te realiseren is de samenwerking met het werkveld essentieel. Het groeien naar een lerend regionaal netwerk middels allerlei vormen van publiek-private samenwerkingen is dan ook een rode draad door deze kwaliteitsagenda.



Figuur 1. Bepaling strategische koers



Figuur 2. Samenhang contourennota & bestuursakkoord

2. Externe en interne analyse

2.1. Ons werkgebied

Een groot deel van ons werkgebied is bekend onder de naam Het Groene Hart en neemt een bijzondere positie in binnen de Randstad – centraal gelegen ten opzichte van Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht – en geeft kleur aan het stedelijk netwerk van de Randstad. Het Groene Hart wordt doorgaans geassocieerd als gebied met veel groen en cultuurhistorie, maar speelt ook een onmiskenbare rol op logistiek gebied. Tevens is het een gebied met veel ondernemerschap en een aantrekkelijke leefomgeving voor werknemers in een van de vier grote steden.

Ons werkgebied bestaat uit drie arbeidsmarktregio's, respectievelijk Holland Rijnland, Zuid-Holland Centraal en Holland Midden. In deze drie regio's zijn wij als mboRijnland actief in 6 steden of dorpen: Leiden (47%¹), Alphen aan de Rijn (9%), Leidschendam-Voorburg (5%), Zoetermeer (15%), Gouda (20%) en Woerden (4%).



Figuur 3. mboRijnland en andere mbo's in de arbeidsmarkt regio's

2.2. Onze doelgroepen

Als brede mbo-school kennen wij drie primaire doelgroepen. Ten eerste de reguliere student die een Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL-opleiding) of Beroeps Opleidende Leerweg (BOL-opleiding) volgt. Daarnaast studenten die voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo) volgen. Bovendien studenten uit bedrijven en maatschappelijke instellingen die contractonderwijs volgen.

Wat betreft de reguliere mbo-studenten hadden wij als mboRijnland in 2017 16.783 reguliere mbo-studenten. Als volgt verdeeld over de colleges: Techniek & ICT (23%), Dienstverlening (20%), Economie (20%), Gezondheidszorg (19%), Welzijn (10%), Entree (4%),

Middelbaar Laboratorium Onderwijs (3%). Van deze studenten volgt 4% onderwijs op niveau 1, 17% op niveau 2, 27% op niveau 3 en 52% op niveau 4. Daarnaast volgt 23% van de studenten een BBL-route en 77% een BOL-route.

Binnen het volwassenenonderwijs (vavo) waren er in 2017 1.338 studenten actief. Waarvan 36% op vmbo-niveau, 43% op havo-niveau en 21% op vwo-niveau.

Naast deze drie doelgroepen gaat het mbo een steeds grotere rol spelen in het Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Door het ontstaan en verdwijnen van beroepen onder invloed van onder meer technologische vernieuwing zal er een steeds grotere groep volwassenen zijn die vragen om herscholing, omscholing of bijscholing. Deze doelgroep wordt dan ook in de kwaliteitsagenda naast de bovenstaande drie doelgroepen nadrukkelijk meegenomen in de opgestelde plannen.

2.3. Relatie tot andere mbo-scholen

In ons werkgebied hebben we te maken met diverse andere roc's zoals weergegeven in figuur 3. Het gaat primair om ROC Mondriaan en het Hoornbeek College en in mindere mate om Nova College, ROC Midden Nederland en MBO Utrecht. Op bestuurlijk niveau wordt er geregeld afgestemd met de andere roc's. Tijdens deze reguliere bestuurlijke overleggen is met enige regelmaat de kwaliteitsagenda aan de orde geweest.

In ons werkgebied zoeken we nadrukkelijk de afstemming en samenwerking met onze 'concollega's'. Zo werken wij samen met ROC Mondriaan op o.a. Regionale Actie Agenda Tekorten in de zorg (RAAT). Met het Hoornbeek College werken wij samen in het kader van het CIV Welzijn en Zorg. Met ROC DaVinci werken we samen in het CIV Smart Technology. Ook gaan we intensiever samenwerken met AOC Wellantcollege, dit wordt in deel A nader beschreven (paragraaf 4.4).

2.4. Arbeidsmarktontwikkeling op hoofdlijnen

In de plannen van de afzonderlijke colleges en diensten in deel B van dit document wordt telkens ingegaan op de ontwikkelingen in de betreffende arbeidsmarkt. In dit gedeelte kijken we naar de belangrijkste trends op de arbeidsmarkt en de impact die dat heeft op ons als mboRijnland.

1. Gezamenlijk waarde creëren

- *De trend:* Voor het bestaansrecht van organisaties is het creëren van gemeenschappelijke waarde met én voor anderen in toenemende mate van belang. Niet het belang van de organisatie, maar het gezamenlijke, wederkerige belang wordt dan het uitgangspunt.
- *De impact op mboRijnland:* We zoeken actief naar gedeelde waarden en allianties en denken na over onze rol in de samenleving en de verankering van die rol. Voorbeelden hiervan zijn de field labs of living labs: het samenwerken met lokale initiatieven en bedrijven door middel van hybride leren.

2. De macht naar de consument

- *De trend:* Het vertrouwen in instituten neemt af en het vertrouwen in elkaar neemt toe. Mede daardoor zijn consumenten (en dus ook studenten) niet alleen kritisch op informatie die ze vanuit organisaties ontvangen, maar verwachten ze ook dat organisaties naar hen luisteren en zich kunnen verplaatsen in hun belevingswereld. Op de arbeidsmarkt zullen die organisaties overleven die zich als aantrekkelijk bedrijf of werkgever kunnen profileren.
- *De impact op mboRijnland:* We streven naar open en transparante communicatie vanuit de onderwijspraktijk. En we faciliteren en stimuleren de dialoog met en tussen studenten, ondernemingen en overheden. De studentenraad speelt in toenemende mate een actieve rol bij het beleid van mboRijnland. We treden actief naar buiten en zijn onderdeel van het gesprek. We werken gericht aan onze aantrekkelijkheid richting studenten en medewerkers.

3. Sociale kleur en betrokkenheid

- *De trend:* De omgeving verwacht dat organisaties actief kleur bekennen in het maatschappelijk debat en hun handelen in lijn daarmee aanpassen. Daardoor wordt de positie van organisaties ten aanzien van maatschappelijke issues een steeds belangrijker driver van reputatie. Energietransitie, duurzaamheid en de circulaire economie zijn momenteel belangrijke issues.
- *De impact op mboRijnland:* We formuleren heldere kernboodschappen ten aanzien van top issues, en maken inzichtelijk hoe mboRijnland concreet aan die issues bijdraagt. We haken aan bij

² Percentage van het totaal aantal studenten van mboRijnland

³ AOC's en vakscholen zijn in figuur 3 niet meegenomen



sociaal ondernemerschap en onze studenten zijn in toenemende mate betrokken bij het mede vormgeven van grote transformaties (bijv. Van gas los en project bodemdaling).

4. Digitalisering, robotisering en automatisering

- *De trend:* Door de verdergaande digitalisering, robotisering en automatisering zullen beroepen verdwijnen en andere beroepen verschijnen. VR en AI⁴ zullen een verdere vlucht nemen waardoor ook de menselijke interactie op de werkvloer verandert. Ondernemingen zien beroepen verdwijnen en zoeken de werknemers die ook morgen nog relevant zijn.
- *De impact op mboRijnland:* VR en AI bieden nieuwe kansen voor leren. Ingewikkelde en potentieel gevaarlijke ingrepen bijv. in de zorg of techniek kunnen eenvoudig veilig en reëel geleerd worden. Ook verdwijnen er beroepen door het inzetten van nieuwe technieken. Alle beroepsniveaus worden daardoor geraakt, maar de impact zal het grootst zijn bij het middelbaar beroepsniveau. Dat vraagt tijdige aanpassing van ons portfolio en opleiden voor de beroepen van morgen.

5. Flexibilisering van de arbeidsmarkt:

- *De trend:* De baan voor het leven bestaat niet meer. Steeds minder mensen krijgen een vaste aanstelling en dat vraagt ondernemerschap en continue bijscholing (leven lang ontwikkelen) voor de nieuwe generatie werkenden. Door de flexibilisering van de arbeidsmarkt verandert de visie van mensen op arbeid en de arbeidsrelatie.
- *De impact op mboRijnland:* Dit vraagt van ons dat wij een heel flexibel onderwijssysteem hebben en dat wij onze studenten wendbaar en een leven lang ontwikkelbaar maken. Studenten moeten leren om ondernemer voor zijn of haar eigen kansen en leven te zijn. Het biedt kansen voor om-, en bijscholing

en daarmee behoudt mboRijnland haar waarde ook voor volwassenen. Bedrijfstrainingen zullen toenemen en mboRijnland zal voor gemeenten een belangrijke partner worden voor scholing.

6. Millennials en generatie Z betreden de arbeidsmarkt:

- *De trend:* Een nieuwe generatie met een ander waardenpatroon betreedt de arbeidsmarkt. Niet alleen het salaris is voor hen van doorslaggevend betekenis, maar ook zelfontplooiing, gewaardeerd en uitgedaagd worden, kansen krijgen en doorgroeien. Deze generatie is vooral op zoek naar zingeving en stelt geluk en vrije tijd boven loyaliteit aan een werkgever. Voor de arbeidsmarkt vraagt dit nieuwe manieren van het vinden en binden van de juiste mensen en inspelen op hun behoeftes. Daarnaast is er sprake van zowel de ontgroening als ook vergrijzing.
- *De impact op mboRijnland:* Dit vraagt van ons dat wij inspelen op de grote maatschappelijke thema's als Zorg & Voedsel, Water, Energie & Duurzaamheid en dat wij inspelen op de behoefte van studenten. Meer vrijheid gunnen, meer insteken op zingeving en ook hen meenemen in de mores van de huidige arbeidsmarkt.

Als mbo-school proberen we zo goed mogelijk in te spelen op de steeds grotere mismatch tussen het aanbod en datgene wat de arbeidsmarkt vraagt door nauwe afstemming met onze stakeholders. Door de vergrijzing zal het belang van onderwijs voor volwassenen bij mboRijnland toenemen.

2.5. Onze kracht, zwakte, kansen en bedreigingen (SWOT)

In de inleiding van deze kwaliteitsagenda is al ingegaan op de ontwikkelingen binnen onze eigen school. In deze paragraaf verdiepen we onze interne analyse met een SWOT. De onderstaande SWOT-analyse van mboRijnland maakt een aantal dingen duidelijk. Er zijn goede redenen in onze regio om samen met partners aan vernieuwing van het onderwijs te werken, en we hebben een goede uitgangspositie om dat ook op te pakken. De zwakten en bedreigingen maken duidelijk dat het wel noodzakelijk is om heel gericht en gefocust aan die vernieuwing te werken, en veel aandacht te schenken aan het meenemen van onze partners en medewerkers.

Zie deel B van dit document voor de meer specifieke SWOT-analyses van de colleges en diensten.

Sterkten	Zwakten
• Onderwijspraktijk is steeds meer in de lead • Leerzame en positieve ervaring in publiek private samenwerking • Fusie goed doorgemaakt, nu kan energie worden gestoken in het onderwijs zelf	• Basiskwaliteit nog niet in volle breedte op orde • Verandervermogen van onderwijs om aan te sluiten om nieuwe ontwikkeling in arbeidsmarkt nog te laag • Uitstroom van vakdocenten door vergrijzing, krappe arbeidsmarkt voor goede docenten
Kansen	Bedreigingen
• Nauwe contacten met gemeenten en samenvallen van coalitieperiode met kwaliteitsagenda maakt intensieve samenwerking mogelijk • Toenemende vraag naar Leven Lang Ontwikkelen in brede zin • Arbeidsmarkttekorten zijn een impuls voor werkveld om actief verbinding te zoeken met onderwijs	• Wet- en regelgeving die op spanning kan staan met onze initiatieven op onderwijsgebied en werkgeverschap • Er is sprake van veel welwillendheid in het werkveld, maar niet altijd van voldoende capaciteit om samenwerkingen ook echt vorm te geven en resultaat te behalen • Veelheid en diversiteit van wensen van alle partners in het werkveld is enorm, het onderwijs kan niet overal op inspelen

⁴ VR (Virtual Reality), AI (Artificial Intelligence)

3. Landelijke speerpunten

Er zijn drie landelijke speerpunten benoemd voor de kwaliteitsagenda, respectievelijk; jongeren in kwetsbare posities, gelijke kansen en opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Wij onderschrijven het belang van deze drie speerpunten en hebben in kaart gebracht hoe wij als mboRijnland presteren op deze speerpunten en welke activiteiten wij hier al op ondernemen. In deel B van deze kwaliteitsagenda wordt dieper ingegaan op deze landelijke speerpunten, maar dan per college.

Opmerking: Alle in deze kwaliteits-agenda genoemde cijfers (in deel A & B) komen voort uit de dataset aangeleverd door DUO. In deze dataset ontbraken de volgende cijfers: Arbeidsmarktrendement niveau 2 opleidingen voor de jaren 2014-2015 en 2016-2017, succes 1e jaar mbo voor het jaar 2016-2017.

3.1. Jongeren in kwetsbare posities

De tweedeling in de maatschappij is voelbaar en haalt steeds vaker het nieuws. Ook binnen onze mbo-school zien we dit terug. Juist voor kwetsbare jongeren is het halen van een startkwalificatie van groot belang, omdat ze op eigen kracht de weg naar de arbeidsmarkt niet vinden. Een startkwalificatie die toegang geeft tot een baan in een positieve werkomgeving maakt voor deze jongeren dan ook echt het verschil. Het is dan ook ons doel om kwetsbare jongeren door uitstekend onderwijs en persoonlijke begeleiding maximaal te ondersteunen met als doel om uitval te voorkomen, door te stromen naar een hoger niveau of een goede start te maken op de arbeidsmarkt. Op de door de commissie kwaliteitsafspraken mbo aangereikte indicatoren scoren wij als volgt:

Landelijk speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gem	Landelijk 3-jrs gem
Jongeren in kwetsbare positie	Vsv	7,5%	6,5%	6,1%	6,7%	4,9%
	Arbeidsmarktrendement niveau 2-opleidingen.	-	68,5%	-	-	-

Uit deze cijfers kunnen we afleiden dat al hoewel er sprake is van een duidelijke verbetering ten aanzien van voortijdig schoolverlaten (vsv) er nog steeds sprake van een achterstand op het landelijke gemiddelde. Als mboRijnland ondernemen we vanuit de reguliere bekostiging diverse initiatieven om jongeren in kwetsbare posities te ondersteunen zoals onder andere: entree naar werk project, extra inzet instructeur bij niveau 2, topklas (training en oriëntatieprogramma voor studenten die een herkeuze moeten maken), pluscoaching en plusmaatje, schakelklas VSO, extra taalondersteuning bij entree opleiding, voortraject voor statushouders om instroom en het doorstroom van een niveau 2 en 3 opleidingen succesvoller te laten verlopen en uitval te verminderen. In de ambities, effectdoelen en maatregelen die in deel B van deze kwaliteitsagenda van de verschillende colleges terugkomen, wordt er regelmatig aangesloten op dit speerpunt. Daarnaast wordt er vanuit de reguliere strategie van mboRijnland veel aandacht geschonken aan het terugbrengen van uitval.

3.2. Gelijke kansen

Wij hebben de belangrijke maatschappelijke opdracht om jongeren voor te bereiden op de arbeidsmarkt en samenleving van de toekomst. Toch profiteert niet iedereen in gelijke mate van de kansen die het onderwijs biedt, aldus het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)⁵, Onderwijsinspectie⁶ en de OESO⁷. Hierdoor wordt de scheidslijn in onze samenleving verscherpt en worden de maatschappelijke stabiliteit en de ontwikkeling van onze (kennis)economie ondermijnd. Door ons actief in te zetten voor soepele overgangen binnen het mbo-onderwijs kunnen we ervoor zorgen dat studenten voldoende kansen krijgen om succesvol in te stromen of door te stromen naar een vervolgopleiding of baan die past bij hun ambities en talenten. Op de door de commissie aangereikte indicatoren scoren wij als volgt:

Landelijk speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gem	Landelijk 3-jrs gem
Gelijke kansen	Succes 1e jaars mbo (SR)	75,8%	78,9%		77,2%	83,6%
	Kwalificatie-winst	63,2%	66,3%	65,1%	65,1%	63,2%
	Opstroom na diploma	38,6%	43,2%	45,6%	42,3%	41,4%
	Doorstroom mbo-hbo	35,8%	37,3%	38,6%	37,4%	35,6%
	Succes 1e jaar hbo	69,2%	70,9%	73,1%	70,9%	75,4%

Uit deze cijfers kunnen we afleiden dat onze resultaten positief worden beïnvloed door de maatregelen die we hebben genomen. Als mboRijnland ondernemen we diverse initiatieven om kansgelijkheid te versterken zoals onder andere het breder opleiden van studenten in de praktijk, waardoor de studenten meer betrokken zijn bij de opleiding en meer waarde hechten aan hun diploma. Het onderwijs is zo ingericht dat de student optimale begeleiding krijgt. Daarnaast bieden we ook deze studenten uitdaging door het aanbieden van excellentie programma's. Ook geven we uitvoering aan ons toelatingsbeleid op basis van toelatingsrecht voor vmbo'ers en voor eigen opstroomers/doorstroomers en door aandacht van studieloopbaanbegeleiders (slb'ers) voor het uitdragen van het motto 'Fijn dat je voor ons kiest' en 'Fijn dat je bij ons blijft'. Een laatste voorbeeld is dat we in de begeleiding en de procedure Bindend Studietoelatingsadvies expliciet maken welke wederzijdse afspraken en acties nodig zijn om voortgangresultaten te verbeteren. Zo komen de student, het onderwijsteam en het Onderwijs Servicecentrum gezamenlijk in actie. Toch zien we op onderdelen nog mogelijkheden om meer te doen aan het bieden van gelijke kansen. In de ambities, effectdoelen en maatregelen die in deel B van deze kwaliteitsagenda van de verschillende colleges terugkomen wordt er dan ook regelmatig aangesloten op dit speerpunt.

3.3. Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst

Als mbo-school leiden we op voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Maar wat doe je wanneer deze toekomst zich zo snel ontwikkelt dat veel banen waar we vandaag nog voor opleiden morgen mogelijk niet meer bestaan? Het SCP⁸ stelt dat de responsiviteit van het middelbaar beroepsonderwijs

⁵ SCP en WRR (2014) Gescheiden werelden, Een verkenning van sociaal-culturele tegenstellingen in Nederland

⁶ Inspectie van het Onderwijs (2018) De staat van het onderwijs

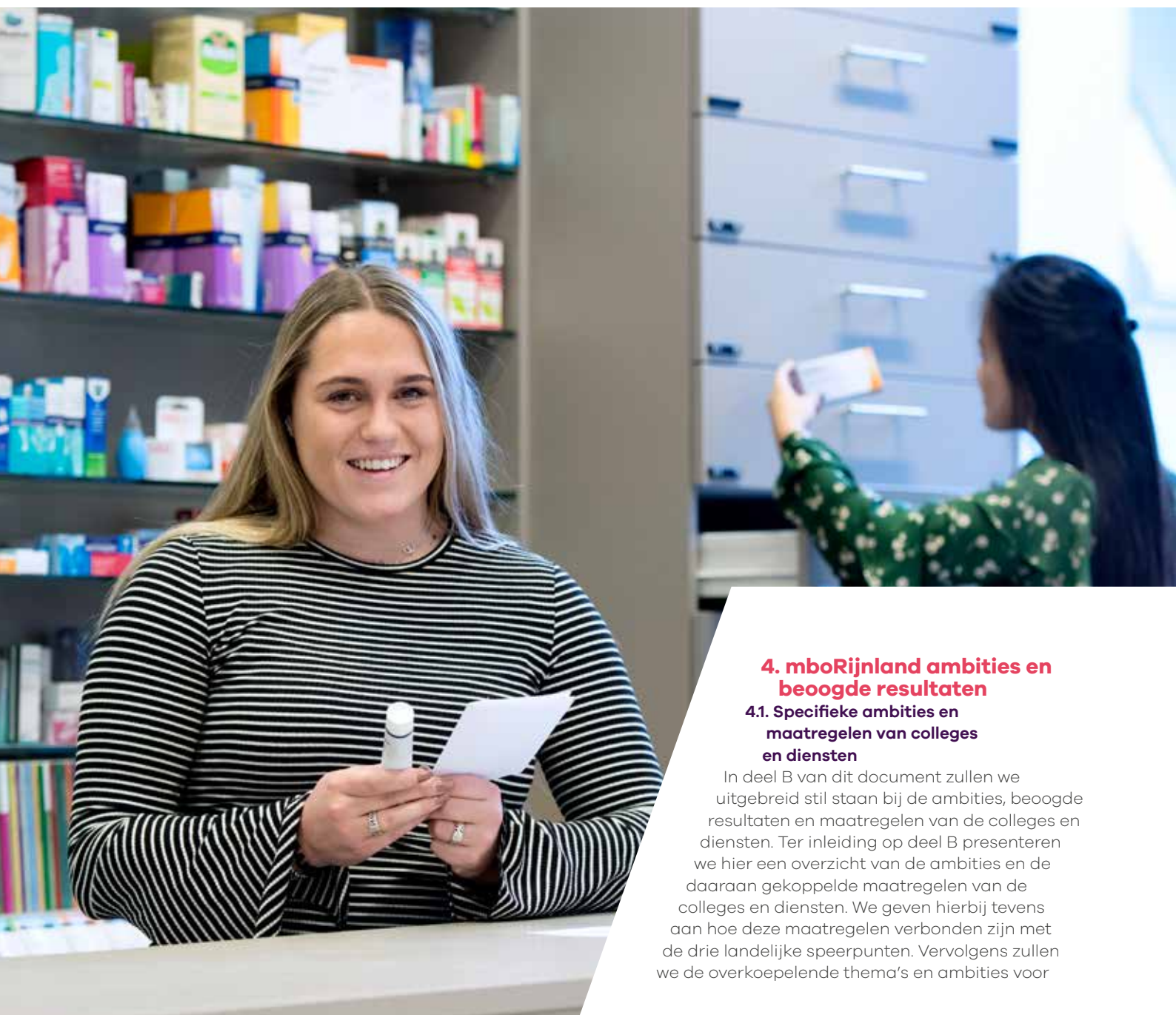
⁷ OESO (2016) Netherlands 2016

⁸ SCP (2017) Beroep op het MBO

(het vermogen om snel en adequaat in te spelen op nieuwe omstandigheden) beperkt is. Door in te zetten op aanpassingen in het onderwijsaanbod en onderwijsvormen, continue inhoudelijke vernieuwingen en het versterken van de verbinding met de beroepspraktijk worden we als mbo-school responsiever en kunnen we beter aansluiten op de arbeidsmarkt van de toekomst. Nu en ook morgen. Op de door de commissie aangereikte indicatoren scoren wij als volgt:

Landelijk speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gem	Landelijk 3-jrs gem
Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	Arbeidsmarkt rendement	-	77,6%	-	-	-
	Ontwikkeling aandeel BBL-ers	20,1%	20,7%	23,1%	21,3%	21,3%

Uit deze cijfers kunnen we afleiden dat het ons in toenemende mate lukt om meer BBL-studenten aan te trekken in nauwe samenwerking met het werkveld. Als mboRijnland ondernemen we vanuit de reguliere bekostiging diverse initiatieven om de aansluiting op de arbeidsmarkt van de toekomst te versterken zoals het CIV Smart Technology, het CIV Welzijn en Zorg, Dutch Innovation Factory, The Mall of The Netherlands, School@Work, Hotels van Oranje, Start-Up Groene Hart Ziekenhuis. Hoewel we al het nodige ondernemen op dit speerpunt, voelen we ons door de arbeidsmarktontwikkelingen sterk aangemoedigd om hierin extra te investeren. In de ambities, effectdoelen en maatregelen die in deel B van deze kwaliteitsagenda van de verschillende colleges terugkomen wordt veelvuldig aangesloten op dit speerpunt.



4. mboRijnland ambities en beoogde resultaten

4.1. Specifieke ambities en maatregelen van colleges en diensten

In deel B van dit document zullen we uitgebreid stil staan bij de ambities, beoogde resultaten en maatregelen van de colleges en diensten. Ter inleiding op deel B presenteren we hier een overzicht van de ambities en de daaraan gekoppelde maatregelen van de colleges en diensten. We geven hierbij tevens aan hoe deze maatregelen verbonden zijn met de drie landelijke speerpunten. Vervolgens zullen we de overkoepelende thema's en ambities voor

Figuur 4. Verzamelde ambities colleges en diensten.

College	Ambitie	Maatregelen	Jongeren in kwetsbare posities	Gelijke kansen	Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst
College Dienstverlening	Wij leren studenten en werkenden een dienstverlenend vak, zowel op school als in hybride leeromgevingen. Onze studenten en medewerkers kennen hun talenten en mogelijkheden en wij helpen hen deze breed te ontwikkelen.	1. House of hospitality 2. Keuzedelen 3. Vaardig veranderen/- 21 ^e eeuwse vaardigheden 4. Hospitality vaardigheden			•
College Economie	Wij stimuleren de motivatie en zelfstandigheid van onze studenten door hen te begeleiden in hun ontwikkeling zodat zij in staat zijn een succesvolle loopbaan te creëren. Dit doen wij onder andere door het aanbieden van certificeerbare, excellente en internationale leereenheden of versnelling van leerlijnen. Wij geven samen met het bedrijfsleven vorm aan het onderwijs zodat we zorgen voor een meer zichtbare koppeling tussen de theorie en de praktijk en een succesvol vervolg voor studenten op de arbeidsmarkt.	1. Herontwikkeling en uitvoeren certificeerbaar en modulair onderwijs - pilot logistiek 2. Het ontwikkelen en uitvoeren van gepersonaliseerde leertrajecten 3. Het initiëren en intensiveren van hybride onderwijs met lokale partners	•	•	•
College Middelbaar Laboratorium-onderwijs (MLO)	Het vak van laboratorium analist is aan snelle en ingrijpende veranderingen onderhevig als gevolg van automatisering, robotisering en verschuiving van de tweedelijns naar nuldelijns analyse. Om blijvend aansluiting te houden met de arbeidsmarkt dienen duurzame samenwerkingsverbanden met bedrijven te worden aangegaan en de aangeboden opleidingen mee te ontwikkelen om relevant te blijven als voorbereiding op de arbeidsmarkt of opstap voor doorstroom.	1. Opleiden met een baangarantie 2. Innovatief onderwijs in de kennisketen		•	•
College Start-Up	Wij realiseren gepersonaliseerd en hybride onderwijs. Daarmee leveren wij een bijdrage aan nieuwe manieren van onderwijs op maat, dat plezier in leren stimuleert, voorbereidt op een leven lang ontwikkeling en studenten aanspreekt op eigenaarschap nemen van hun persoonlijke (leer)loopbaan. Wij doen dit in samenwerking met regionale en gespecialiseerde ketenpartners.	1. Kennisschool 2. School@Work 3. Operatie KwintSlag	•	•	•
College Techniek & ICT	Wij zetten de stap naar het onderwijs van de toekomst. Voor al onze studenten en onze medewerkers. Samenwerken binnen en buiten de school is daartoe de sleutel. We vernieuwen de inhoud en de vorm van het onderwijs door het werken met communities of learners ¹⁾ en onderwijs in satellietlabs. Onze focus ligt daarbij op integratie van onze opleidingen rondom slimme technologie.	1. Optimaliseren en innoveren BOL-onderwijsportfolio 2. BBL-opleidingen (niv. 2, 3, 4) in een community of learners 3. Faciliteren en stimuleren van onderwijs in satellietlabs 4. Creëren van hybride onderwijsteams		•	•
College Volwassenen-onderwijs (vavo)	mboRijnland-college vavo is dé omrijsschool binnen het werkgebied van mboRijnland waar passende maatwerktrajecten worden aangeboden aan studenten die, onder eigen regie, succesvol door(uit)stromen naar een vervolgopleiding met nieuw perspectief, door middel van certificering en diplomering.	1. Vmbo - krachtige Keuze 2. Mbo Step up - opstroom mbo-hbo		•	•
College Gezondheidszorg & Welzijn	Wij innoveren door als strategische partner van het werkveld en de overheid gezamenlijk lokale doorbraken te realiseren. Wij organiseren, ontwikkelen en verzorgen innovatief onderwijs voor jongeren en volwassenen met en in het werkveld. We onderzoeken en delen kennis over de laatste ontwikkeling en zetten in op onderwijs voor onbenut arbeidspotentieel. Hierdoor dragen wij bij aan welzijn en gezondheid van burgers in onze regio.	1. Ontwikkeling innovatief, modulair en certificeerbaar onderwijs 2. Hybride onderwijs in labs 3. Onderzoek middels practoraat		•	•
Onderwijs Servicecentrum (OSC)	Ambitie Begeleiding zonder belemmering: OSC realiseert in samenwerking met hulpverlenende instanties en gemeenten op elke onderwijslocatie 3e lijns begeleiding voor alle studenten die dat nodig hebben, ongeacht leeftijd of woonplaats. Dit zodat studenten de hulp krijgen die zij nodig hebben om studiesucces behalen en vsv te voorkomen. Ambitie preventief SMW: Alle studenten met een psychosociale hulpvraag bieden wij op locatie SMW, aanvullend op 2e lijns hulp, zodat zij studiesucces kunnen realiseren.	1. Begeleiding zonder belemmeringen 2. Preventief Sociaal Maatschappelijk Werk (SMW)	•	•	•
Gezamenlijke Diensten en Shared Service Centra (SSC's)	Wij willen in een gezamenlijke, integrale aanpak gepersonaliseerd en hybride onderwijs structureel mogelijk maken. Daarbij willen wij alle daarvoor noodzakelijke componenten ontwikkelen én toepassen in pilots en beschikbaar maken voor de gehele school. Bij toepassing in meerdere colleges delen wij de verantwoordelijkheid voor afstemming en kennisdeling met de diensten. De uitvoering ligt bij het onderwijs. De componenten willen wij optimaal op elkaar laten aansluiten.	1. Bijdragen aan gepersonaliseerd en hybride onderwijs, data-ondersteund 2. Creëren van een aansluitende 'learning environment' 3. Voortdurende ontwikkeling van de docent 4. Onderwijslogistiek van push naar pull brengen: plaatssonafhankelijk en gepersonaliseerd			•

mboRijnland-breed eruit lichten.

4.2. Overkoepelende thema's

In de ambities, effectdoelen en maatregelen van de colleges zijn verschillende thema's als een rode draad terug te vinden. De vier overkoepelende thema's zijn:

1. Lerend regionaal netwerk

Een lerend regionaal netwerk is niet te vatten in een enkele definitie. De gedachte erachter is dat het zaak is om langdurig (duurzaam) op de drie assen van overheid, ondernemers en onderwijs samen te werken waarbij alle partijen zowel waarde toevoegen als waarde ontvangen vanuit het netwerk. In een netwerk draait het niet om hiërarchie maar om het leveren van toegevoegde waarde. Een lerend regionaal netwerk kan zich op veel verschillende niveaus onvouwen (van CvB tot aan docenten en studenten) en op veel verschillende manieren tonen (langdurige formele samenwerkingsconstructies tot aan ad-hoc informele vormen van samenwerken).

2. Gepersonaliseerd leren

Als school willen we iedere unieke student zo goed mogelijk van dienst zijn binnen de wettelijke mogelijkheden en bekostiging. Dit betekent dat we fors zullen inzetten op het modulair maken van ons onderwijs, dat we veel meer onderwijs certificeerbaar gaan maken en dat we rigide structuren (o.a. onderwijslogistiek) gaan omvormen naar flexibelere structuren. Hierdoor creëren we allerlei keuzes mogelijkheden die veel verder gaan dan de keuze voor een keuzedeel. Zo gaan we stap voor stap richting steeds verder gaande personalisering.

3. Hybride leren

Het is onze overtuiging dat de beste manier om op te leiden voor de toekomstige arbeidsmarkt is door heel dicht bij het werkveld te blijven. Hybride onderwijs brengt de school in het bedrijf en het bedrijf in de school. Hybride leren is een krachtig middel om steeds weer de aansluiting te vinden bij de ontwikkeling in het werkveld en deze op te nemen in het onderwijs. Het werken met fieldlabs, satellietlabs, livinglabs en hybrideprojecten passen daar goed bij. Ook deze ontwikkeling vraagt veel van het onderwijs, van de onderwijslogistiek en van de docenten die het leerproces begeleiden.

4. Professionalisering in het kader van de kwaliteitsagenda

Bovenstaande drie thema's vragen om een transformatie van de hele school: in competenties en in middelen. Uiteindelijk is onderwijs mensenwerk. Dit betekent dat we een grote investering in onze mensen kunnen verwachten als we de transformatie willen laten slagen. Waarbij we veel meer moeten denken in termen van duurzaam opleiden in plaats van het volgen van een kortstondige cursus.

Deze vier thema's vullen elkaar krachtig aan. Om een lerend regionaal netwerk te zijn heb je namelijk een netwerk, het werkveld, docenten en studenten nodig. Het eerste thema gaat over samenwerking (lerend regionaal netwerk), het tweede thema over de student (gepersonaliseerd leren), het derde thema over het werkveld (hybride leren) en het vierde en laatste thema over de docent (professionalisering). Deze vier thema's komen veelvuldig terug in de uitwerking van de plannen van de colleges in deel B.

4.3. mboRijnland brede ambities

De presentatie van onze kwaliteitsagenda ademt bewust onze visie op het Rijnlands denken en -werken en daarmee ook de door ons gekozen (Rijnlandse) aanpak om tot een sterke kwaliteitsagenda te komen. Deze manier van denken en deze aanpak brengt met zich mee dat onze ambities, effectdoelen en maatregelen zijn opgebouwd vanuit de colleges en diensten. Met andere woorden: ieder college heeft vanuit de meegegeven kaders zijn eigen ambitie en effectdoelen beschreven met daarbij horende eigen mijlpalen en maatregelen om deze doelen ook daadwerkelijk te realiseren. In deel B van dit document ligt dan ook het hart van deze kwaliteitsagenda met als doel te groeien naar een lerend regionaal netwerk. Daarbij vinden wij het belangrijk om uit al deze deelplannen een beperkt aantal overkoepelende ambities voor mboRijnland te destilleren met daarbij behorende indicatoren en mijlpalen². Op deze gezamenlijke thema's willen wij als mboRijnland een belofte doen die recht doet aan de regionale ontwikkelingen en aansluit bij de inzichten uit de SWOT-analyse. Wij hebben voor de vier ambities de effectdoelen en de richting van indicatoren vastgesteld. We gaan in de komende periode aan de slag om hier de goede indicatoren en mijlpalen aan te koppelen. Met name voor ambitie 2, 3 en 4 vergt dit nog onderzoek en mboRijnland brede dialoog.

1. Groeien naar een lerend regionaal netwerk (het netwerk)

Wij hebben als mboRijnland de ambitie om uit te groeien tot een lerend regionaal netwerk. Wij zijn voortrekker van, dan wel betrokken in diverse publiek-private samenwerkingen en zullen dit mede binnen de kwaliteitsagenda verder versterken en uitbreiden. Op deze manier lukt het ons steeds beter om van toegevoegde waarde te zijn voor het werkveld en de toegevoegde waarde van het werkveld te benutten in ons onderwijs. Het is dan ook onze gezamenlijke ambitie dat ieder college aan het einde van de kwaliteitsagenda een duurzame (minimale horizon van drie jaar) publiek-private samenwerking heeft (mede)geïnitieerd waarbij tenminste 5 verschillende partijen vanuit de drie O's zijn betrokken.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Versterken van een lerend regionaal netwerk waarbinnen partijen (overheid, ondernemers, onderwijs) duurzaam samenwerken en samen leren.	Aantal duurzame publiek-private samenwerkingsverbanden (mede) geïnitieerd door mboRijnland met tenminste 5 werkveldpartijen	2 PPS-en (T&I, Wel&Gez)	4 PPS-en	6 PPS-en (T&I, Wel&Gez, DVL, Eco, MLO, Start-Up)

2. Transitie naar gepersonaliseerd onderwijs (de student in het netwerk)

Het is onze ambitie om steeds meer studenten beter in staat te stellen om hun eigen leertraject samen te stellen en te volgen. Zo kunnen ze optimaal hun talenten, ambities en interesses ontwikkelen. Dit heeft een positief effect op hun eigen welbevinden en de economische en maatschappelijke bijdrage die ze kunnen leveren.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Studenten worden in staat gesteld om een gepersonaliseerde onderwijsroute te volgen	Percentage studenten dat een niet-standaard leertraject volgt.	Wordt uitgewerkt	Wordt uitgewerkt	Wordt uitgewerkt

⁹ De mijlpalen zijn gekoppeld aan studie jaren. Lees voor mijlpaal 2020 studiejaar 2020 - 2021 en mijlpaal 2022 studiejaar 2022 - 2023

3. Transitie naar hybride onderwijs (het werkveld in het netwerk)

Het is onze ambitie om op te leiden in een moderne contextrijke omgeving zodat het onderwijs optimaal aansluit op de behoefte van student en werkveld.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Groeiend aantal studenten dat een deel van het onderwijs in een hybride setting ontvangt en daarmee in contact komt met de arbeidsmarkt	Percentage studenten dat een deel van het onderwijs in een hybride setting ontvangt	Wordt uitgewerkt	Wordt uitgewerkt	Wordt uitgewerkt

4. Professionalisering (de docent in het netwerk)

Onderwijs is mensenwerk. Als we de beoogde transitie willen maken moeten we fors investeren in de scholing van medewerkers op juist de vernieuwende thema's uit deze kwaliteitsagenda. Om deze transitie te laten slagen is het onze ambitie om de komende 4 jaar minimaal 200 uur scholing per medewerker in te zetten op het ontwikkelen van de competenties die noodzakelijk zijn om de kwaliteitsagenda succesvol in de praktijk te brengen.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Verhogen van de capaciteit van medewerkers in het primaire onderwijsproces om vorm te geven aan de vernieuwende thema's uit deze kwaliteitsagenda	Percentage medewerkers dat 200 uur scholing in kader van kwaliteitsagenda heeft ontvangen	Wordt uitgewerkt	Wordt uitgewerkt	Wordt uitgewerkt

4.4. mboRijnland brede initiatieven

Zoals in deel B van deze kwaliteitsagenda uiteen wordt gezet, hebben de colleges en diensten elk hun eigen maatregelen voorzien om de ambities te kunnen waarmaken. In aanvulling daarop zijn er twee mboRijnland-brede initiatieven die in het kader van de kwaliteitsagenda van belang zijn.

Initiatief 1: samenwerking met Wellantcollege

Wij zien samen met het Wellantcollege mogelijkheden om van grotere betekenis te kunnen zijn voor de arbeidsmarkt in ons werkgebied door samen te gaan werken. De arbeidsmarkt in ons werkgebied is aan sterke veranderingen onderhevig en de realisatie van maatschappelijke doelstellingen betreffende de uitstoot van CO₂, voedselveiligheid en de energietransitie is van groot belang geworden. De intentie is om gezamenlijk opleidingen te ontwikkelen rondom greentech, smart-technology en op het logistieke terrein (o.m. greenport) en deze aan te bieden. Opleidingen, die tegemoet komen aan de veranderende kwalificatie-eisen van het afnemende werkveld in ons werkgebied. Wij denken dat studenten van deze gezamenlijk ontwikkelde opleidingen substantieel meer kansen hebben op een uitstekende positie als werknemer bij de regionale bedrijven of als ondernemer in een van de economische sectoren van ons werkgebied. Deze samenwerking wordt momenteel vastgelegd in een intentieovereenkomst en hiervoor is in de kwaliteitsagenda alvast geld gereserveerd.

Initiatief 2: Leven Lang Ontwikkel Platform

OCW & de MBO Raad hebben Leven Lang Ontwikkelen (LLO) als een van de speerpunten benoemd in het onlangs afgesloten Bestuursakkoord 'Trots, vertrouwen en lef'. In het Bestuursakkoord geeft de sector aan zich sterk te willen maken voor een optimale inzet van de publiek opgebouwde infrastructuur voor permanent leren van volwassenen. De doorbraak op leven lang ontwikkelen binnen het mbo kan worden gerealiseerd door meer gebruik te maken van mogelijkheden die de wet voor maatwerk voor volwassenen biedt, zoals het verkorten van opleidingstrajecten (studieduur), het verlenen van vrijstellingen en het afwijken van inrichtingsvoorschriften over onderwijstijd. Als mboRijnland willen we het LLO volledig omarmen. Waar LLO nu nog vaak iets is wat we 'erbij' doen, moet LLO veel meer gaan behoren tot de kern van wat wij doen als mbo-school. Deze transitie is er een met veel haken en ogen. Als onderdeel van de kwaliteitsagenda maken we dan ook ruimte voor het Leven Lang Ontwikkel Platform (LLOP). Dit platform heeft als ambitie om het leven lang ontwikkelen binnen mboRijnland (zowel binnen regulier- als contractonderwijs) een stevige impuls te geven, resulterend in een toename van het aantal 21+ studenten. Dit doen we door de colleges vanuit het LLOP te ondersteunen bij hun inzet op educatie en duurzame inzetbaarheid gericht op herstarters, omscholvers, zij-instromers en doorstarters. Het LLOP draagt daarmee bij aan een toename van arbeidsparticipatie, flexibiliteit en mobiliteit op de arbeidsmarkt en aan de vraag van het bedrijfsleven en/of overheden om werknemers arbeidsfit te houden en werkzoekenden voor te bereiden op arbeidsparticipatie.

Het LLOP gaat zich richten op twee prioriteiten. Ten eerste het faciliteren en stimuleren van de ontwikkeling van innoverend maatwerkonderwijs door de colleges. En ten tweede het vergaren en delen van expertise op uitvoering van maatwerk voor volwassenen, flexibilisering van onderwijs, certificaattrajecten, vrijstellingen, praktische oplossingen en kwaliteitsborging. Op deze gebieden zal het LLOP de colleges ondersteunen en adviseren. Het LLOP heeft de potentie uit te groeien tot de voordeur waar het werkveld haar leven-lang-ontwikkelvraagstukken neerlegt waarna deze samen met de colleges en contractonderwijs kunnen worden opgepakt.

Het LLOP zal met de gelden uit de kwaliteitsagenda ten eerste een onderzoek uitvoeren naar de behoeften van het werkveld en die van de colleges om deze zo goed mogelijk te kunnen bedienen. Op basis van de resultaten zullen de hierboven beschreven ambitie en prioriteiten worden herijkt en een plan van aanpak worden opgesteld en uitgevoerd.

5. Draagvlak, borging, implementatie, duurzaamheid

5.1. Intern draagvlak

Het realiseren van (intern) draagvlak is van meet af het uitgangspunt geweest bij de inrichting van het proces om te komen tot onze kwaliteitsagenda. Met een brede regiegroep, en een team voor elk college en de diensten die werken aan hun 'eigen' kwaliteitsagenda, met directieleden, teamleiders en vaak ook docenten. Tijdens het tweewekelijkse overleg van de directeuren stond de kwaliteitsagenda standaard op de agenda. De afdeling Marketing & Communicatie heeft vanuit de corporate communicatie middels nieuwsbrieven en nieuwsberichten informatie over de kwaliteitsagenda en het proces gedeeld.

De directies van de colleges zorgen voor de lijncommunicatie om de voortgang te delen en om input te verkrijgen. Teamleiders en docenten hebben middels bestaande en speciaal ingeplande overleggen hun bijdrage kunnen leveren aan de plannen en mee kunnen denken over de uitvoering ervan. In deel B is per college/dienst specifiek aangegeven hoe dit proces is vormgegeven. Op verschillende momenten tijdens het traject zijn de studentenraad, ondernemingsraad en de Raad van Toezicht meegenomen in de ontwikkelingen op proces en inhoud en hebben zij vragen en aanscherpingen meegeven aan de regiegroep. In de maanden november en december zullen we diverse momenten gaan aangrijpen om medewerkers verder mee te nemen in de details van de kwaliteitsagenda om per 1 januari 2019 van start te kunnen gaan.

5.2. Extern draagvlak

Als je ambitie is om een lerend regionaal netwerk te zijn, dan kun je niet zonder zorgvuldige afstemming met de externe stakeholders. Deze afstemming is op alle niveaus in de organisatie van groot belang. Van het CvB tot aan de docent die over de vloer komt bij een werkgever. Op het bestuurlijke niveau zijn er de afgelopen maanden intensieve contacten geweest met de stakeholders in ons werkgebied.

Draagvlak gemeenten

mboRijnland zoekt nadrukkelijk de samenwerking op met de zes sleutelgemeenten in onze werkgebied

en heeft een bovenregionaal overleg geïnitieerd, welke ook ambtelijk is geborgd. Er is een analyse gemaakt van de coalitieakkoorden op de onderwerpen onderwijs, economie, arbeidsmarkt en duurzaamheid. Deze onderwerpen hebben de meeste raakvlakken met mbo en biedt kansen om de samenwerking bovenregionaal en in de eigen gemeenten verder te verduurzamen. Samen met de wethouders van deze zes gemeenten is vanuit deze analyse de verbinding gelegd met het bestuursakkoord en hebben we hiermee onze kwaliteitsagenda verrijkt.

Draagvlak werkveld

De afstemming met het werkveld is op bestuurlijk niveau vormgegeven binnen diverse samenwerkingsverbanden waarin wij betrokken zijn. Dit betreft onder andere de volgende initiatieven; CIV Smart Technology, CIV Welzijn en Zorg, Care2Care, Groene Hart Werkt, Gouda Onderneemt en Woerdens Techniek Talent. Daarnaast zijn er in elk van de drie regio's zogenaamde triple-helix-overleggen waaraan wij actief deelnemen. Voorbeelden hiervan zijn onder andere: Triple helix midden Holland, Economic Board Alphen aan de Rijn, Economic Board Leiden, Economie071, bestuurlijk overleg Holland Rijnland. Steeds is getracht om de afspraken die wij al hebben gemaakt binnen de diverse samenwerkingsverbanden rondom innovatie van het onderwijs ook te borgen in deze kwaliteitsagenda om zo ook het werkveld achter onze

kwaliteitsagenda te krijgen.

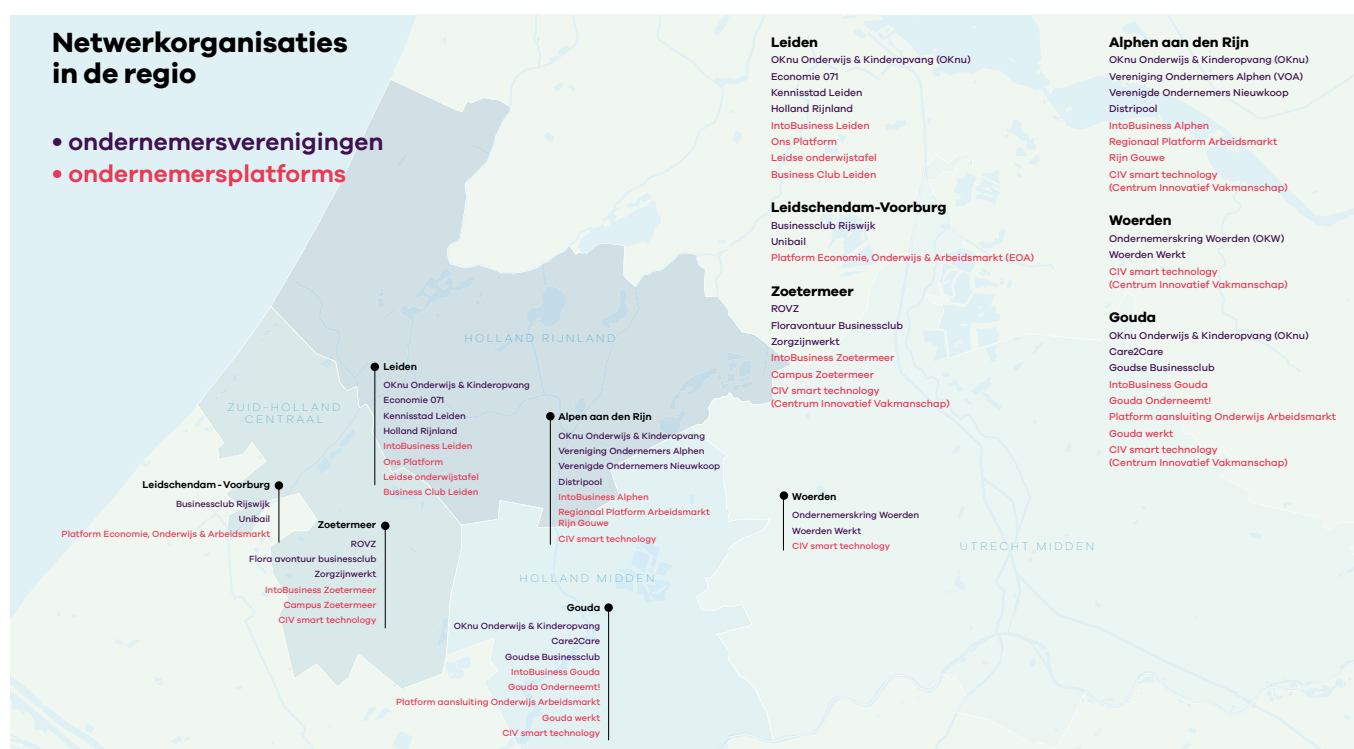
In de vorming van de kwaliteitsagenda van de colleges en diensten is in alle gevallen het werkveld betrokken. Dit is op veel verschillende manieren gebeurd. In sommige gevallen waren vertegenwoordigers van de betrokken bedrijven of instellingen zelfs onderdeel van het team dat de kwaliteitsagenda heeft opgesteld, in andere gevallen waren ze betrokken middels een klankbordpanel, deelname aan werksessies of een werkconferentie, expertinterviews of door het tegenlezen van stukken. De stakeholders zijn niet alleen betrokken geweest maar hebben ook geuit echt achter de plannen te staan. In veel van de plannen spelen deze zelfde stakeholders een belangrijke rol in de uitvoering van de plannen. In de afzonderlijke plannen van de colleges en diensten in deel B van dit document wordt telkens specifiek ingegaan op de afstemming met het betreffende werkveld.

Draagvlak onderwijsinstellingen

Naast de reeds in paragraaf 2.3 beschreven bestuurlijke overleggen met collega mbo-scholen vinden er ook bestuurlijke overleggen plaats met vmbo en hbo-instellingen in het werkgebied van mboRijnland.

5.3. Borging kwaliteitsagenda in de P&C-cyclus bij mboRijnland

De kwaliteitsagenda maakt onderdeel uit van de reguliere P&C-cyclus van mboRijnland. De P&C-cyclus van mboRijnland is erop gericht om beleidsdoelen vast te stellen, uit te voeren en te verantwoorden.



Figuur 5.

Jaarlijks vindt er een evaluatie plaats, waardoor het mogelijk is beleidsdoelen bij te stellen (cyclisch karakter van de P&C-cyclus). De integrale P&C-cyclus van mboRijnland start bij het koersdocument, c.q. de contourennota, en bij de hiervan afgeleide strategie 2018-2019. De strategie na 2019 wordt de komende periode verder uitgewerkt. Op basis hiervan komt de kaderbrief in mei tot stand, waarin de beleidsmatige en financiële kaders staan aangegeven. De kaderbrief vormt het startsignaal voor colleges, servicecentra en stafdiensten om hun meerjarenplan op te stellen voor de komende vier jaar, dit op basis van de evaluatie van het huidige plan. Zij kennen een plan en begroting die gelijklopen met een kalenderjaar. Onderwijsteams hebben een teamplan dat zowel de basis vormt voor het plan van het college als hiervan is afgeleid. De meerjarenplannen leiden tot de beleidsrijke begroting, hierin staan zowel de beleidsmatige als financiële afspraken en voornemens.

Drie keer per jaar vinden er tertiaalgesprekken plaats tussen College van Bestuur en directies. De tertiaalgesprekken zijn, mede afhankelijk van wanneer in het jaar deze plaatsvinden, gericht op voortgang, evaluatie, voorgenomen beleidsdoelen en financiën (o.a. financiële prognoses) van ieder organisatieonderdeel. De kwaliteitsagenda zal integraal onderdeel uitmaken van de tertiaalgesprekken. Ook binnen de colleges vinden er tertiaalgesprekken plaats met teamleiders. In deel B van deze kwaliteitsagenda beschrijven de colleges welke extra maatregelen zij al dan niet nemen die uniek zijn voor hun college om de kwaliteitsagenda optimaal te borgen in hun P&C-cyclus.

5.4. Implementatie van de kwaliteitsagenda

Een kwaliteitsagenda die niet wordt uitgevoerd is net zoveel waard als 'geen kwaliteitsagenda'. Wij hebben daarom direct bij de start van het opstellen van de kwaliteitsagenda gekozen voor een aanpak waarmee we de kans op een goede implementatie aanzienlijk verhogen. Zie de eerdere toelichting hierop in de inleiding en de paragrafen 5.1 en 5.2. Een intensieve en tijdrovende aanpak, maar ook een aanpak die ervoor heeft gezorgd dat de plannen optimaal aansluiten op wat er speelt binnen de verschillende colleges en hun sector(en) en dat het draagvlak en toewijding aan de ambities, doelen en

maatregelen hoog zijn. Een langzame start dus, die in de implementatie juist voor versnelling zal zorgen.

Omdat we de implementatie zo belangrijk vinden hebben we met elkaar een zevental afspraken gemaakt over de implementatie. We noemen ze de '7 beloftes van implementatie'.

1. **We werken met een 'A' en een 'B-agenda'.** De A-agenda betreft de 'run' (de dagelijkse gang zaken), de B-agenda betreft de 'change' (de vernieuwing en innovatie die centraal staat in onze kwaliteitsagenda). Deze werkwijze zal worden geïmplementeerd van het College van Bestuur-niveau tot aan teamoverleggen binnen de colleges. Hiermee voorkomen we dat de waan van de dag ons innovatievermogen ondermijnt.
2. **Directies zijn eigenaar van en verantwoordelijk voor zowel de 'run' als de 'change'.** Zo behouden we een duurzame verbinding met de dagelijkse praktijk en wordt de vernieuwing ook echt geborgd.
3. **Ieder college heeft zijn eigen implementatieteam** (executie-coalitie). In dit team zitten verschillende rollen: de opdrachtgeversrol (ligt bij directie), een sponsorrol, een implementatietrekker-rol, de implementatiebetrokkenen-rol en een batenverantwoordelijke-rol. Wie deze rollen invult is aan de colleges en diensten zelf, maar dat ze moeten worden ingevuld is een 'must'. Externe ondersteuning kan hierbij worden ingezet wanneer nodig, maar deze moet vooral de implementatie door de teams zelf versterken. De implementatieteams worden ondersteund en 'voortgeduwd' indien nodig door een coördinator kwaliteitsagenda mboRijnland-breed.
4. **Inzet van 'learning communities'.** Als school willen we opereren als een netwerk. Daarom stimuleren we samenwerking tussen colleges en diensten op alle niveaus. Medewerkers die op gelijke thema's bezig zijn op andere plekken in de organisatie vormen samen learning communities waarin ideeën en lessen en ervaringen worden uitgewisseld.
5. **Ruimte op inhoud, regie op vorm.** Colleges en diensten hebben hun eigen plannen ontwikkeld en weten ook zelf het beste hoe ze dit in hun dagelijkse praktijk kunnen implementeren. Hier krijgen de implementatieteams veel ruimte. Op de vorm is juist veel regie. We

werken toe naar een duidelijke 'way of working'. Denk daarbij aan de implementatieteams, overlegstructuur, planningen, mijlpalen, rapportages, etc. Zo houden we grip op de implementatie.

6. **Transparantie in alles.** Wie werkt waaraan? Hoe staat het met de voortgang? Ontwikkeling op inhoud, vorm en voortgang worden gedeeld. Iedereen mag bij iedereen in de keuken kijken.
7. **Competentieontwikkeling op vernieuwing.** We vragen nogal wat van onze mensen. Tegelijkertijd werken aan de kwaliteit van vandaag en aan die van morgen is een flinke klus. We zullen dan ook gericht medewerkers gaan ondersteunen die cruciale rollen hebben bij het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor een succesvolle implementatie.

5.5. Duurzame en merkbare verbetering

Middels de kwaliteitsagenda gaan we een grote innovatieslag maken binnen mboRijnland. De effectdoelen beschrijven heel concreet welke merkbare resultaten dit oplevert voor studenten, medewerkers en werkveld. Veelal gebeurt dit middels projecten samen met partners uit het werkveld. Het doel van deze innovatieve projecten is dat ze als voorloper fungeren om vervolgens hun weg te vinden in het reguliere onderwijs en er zo steeds meer deel van uit te gaan maken. Enerzijds binnen het eigen college, maar anderzijds ook mboRijnland-breed. Om dit proces van internaliseren te borgen is ervoor gekozen om de projectvoorstellen te laten inbrengen door het onderwijs zelf. Met andere woorden: zij zijn enthousiast over de projecten en ervan overtuigd dat deze gaan bijdragen aan de effectdoelen die ze hebben beschreven. Daarnaast worden de projecten ook binnen de lijn opgepakt met waar nodig extra ondersteuning, dit in combinatie met centrale coördinatie en ondersteuning waar nodig. De in de kwaliteitsagenda ingebrachte maatregelen (projecten) zijn gekozen omdat ze verbeteringen, vernieuwingen en innovaties initiëren die ook daadwerkelijk tot blijvende verbeteringen gaan leiden. Aan veel maatregelen hebben partners zich al voor meerdere jaren verbonden. Deze maatregelen en de betrokken partners staan beschreven in deel B van de kwaliteitsagenda.

6. Indicatieve begroting op hoofdlijnen

De uitgebreide indicatieve begroting is als Excel document toegevoegd bij de kwaliteitsagenda. Hier volstaan wij met een overzicht van de verdeling van gelden over de colleges en diensten en naar de speerpunten¹⁰.

Afdeling	Maatregel omschrijving	Landelijk speerpunt	Bedragen x1.000				
			2019	2020	2021	2022	Totaal
College Dienstverlening	House of Hospitality: opzetten van een hybride leer-omgeving in het Topsportcentrum Leiden	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	204	283	308	208	1.002
	Keuzedelen: breed aanbod van aantrekkelijke keuzedelen voor studenten en werkenden	2. Gelijke kansen	218	218	278	218	930
	Ontwikkelen mbo-certificaat Hospitality	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	208	208	0	0	415
	Vaardig veranderen/21 ^e eeuwse vaardigheden	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	1.270	892	510	480	3.153
Totaal College Dienstverlening			1.899	1.600	1.095	905	5.500
College Economie	Herontwikkeling en uitvoeren certificeerbaar en modulair onderwijs – pilot logistiek	1. Jongeren in kwetsbare positie	433	315	473	293	1.513
	Initiëren en intensiveren van hybride onderwijs met lokale partners	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	1.245	1.315	1.518	1.398	5.475
	Ontwikkelen en uitvoeren van gepersonaliseerde trajecten	2. Gelijke kansen	403	503	503	605	2.013
Totaal College Economie			2.080	2.133	2.493	2.295	9.000
College Middelbaar Laboratoriumonderwijs	Onderwijs in de kennisketen	2. Gelijke kansen	185	133	192	155	664
	Preferred supplier voor werkgevers	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	210	209	209	209	836
Totaal College Middelbaar Laboratoriumonderwijs			394	341	401	364	1.500
College Start-Up	Kennisschool	2. Gelijke kansen	1.177	1.808	1.311	1.210	5.506
	Operatie Kwintslag	2. Gelijke kansen	2	208	423	568	1.200
	School @ Work	1. Jongeren in kwetsbare positie	218	253	413	413	1.295
Totaal College Start-Up			1.396	2.268	2.146	2.190	8.000
College Techniek & ICT	BBL opleidingen (niv. 2, 3, 4) in een community of learners	2. Gelijke kansen	699	699	699	699	2.795
	Creëren van Hybride onderwijsteams	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	356	396	435	317	1.504
	Faciliteren en stimuleren van onderwijs in satellietlabs	2. Gelijke kansen	483	468	495	480	1.926
	Optimaliseren en innoveren BOL-onderwijsportfolio	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	620	625	625	625	2.495
	Projectmanagement	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	70	70	70	70	280
Totaal College Techniek & ICT			2.228	2.257	2.324	2.191	9.000
College VAVO	Mbo Step up - Opstroom	2. Gelijke kansen	233	193	144	144	714
	Vmbo Krachtige keuze	2. Gelijke kansen	210	185	151	140	686
Totaal College VAVO			443	378	295	284	1.400
Colleges Welzijn en Gezondheidszorg	Ontwikkeling van innovatieve, modulaire en certificeerbaar onderwijs	2. Gelijke kansen	576	581	589	199	1.945
	Hybride onderwijs in labs	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	390	395	429	410	1.624
	Onderzoek middels practoraat	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	151	295	294	292	1.031
Totaal Colleges Welzijn en Gezondheidszorg			1.117	1.271	1.312	900	4.600
Diensten en SSC	Creëren van een goede leeromgeving	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	206	719	169	119	1.213
	Onderwijslogistiek geschikt maken voor gepersonaliseerd en hybride onderwijs	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	209	581	439	381	1.610
	Ontwikkelen van gepersonaliseerd en hybride onderwijs	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	580	601	489	364	2.034
	Voortdurende ontwikkeling van docenten	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	331	888	713	713	2.644
Totaal Diensten en SSC			1.326	2.789	1.809	1.576	7.500
Onderwijs Servicecentrum	Begeleiding zonder belemmering	1. Jongeren in kwetsbare positie	90	79	70	65	303
	Preventief SMW	1. Jongeren in kwetsbare positie	523	558	558	558	2.197
Totaal Onderwijs Servicecentrum			612	637	628	623	2.500
Overig mbo-Rijnland	Leven Lang Ontwikkel Platform	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	375	375	375	375	1.500
	Samwerking met Wellantcollege	3. Opleiden voor arbeidsmarkt van de toekomst	250	250	250	250	1.000
	Coördinatie en onvoorzien	Geen directe bijdrage	375	375	375	375	1.500
Totaal Overig mboRijnland			1.000	1.000	1.000	1.000	4.000
Eindtotaal			12.496	14.673	13.502	12.329	53.000

¹⁰ Opstellingen van bedragen kunnen afwijken door afrondingen

Deel B: Kwaliteitsagenda op college- en dienstenniveau

7. College Dienstverlening

7.1. Context en werkgebied

Dienstverlening (DVL) heeft een breed portfolio aan opleidingen op het gebied van Horeca en Bakkerij, Toerisme en Recreatie, Uiterlijke Verzorging, Orde & Veiligheid en Sport & Bewegen, Facilitaire Dienstverlening, Handel en Ondernemerschap en Dienstverlening binnen zorg en welzijn. De opleidingen zijn met name gericht op studenten op niveau 2 t/m 4. De ambitie is om het onderwijsaanbod aantrekkelijker te maken voor professionals die werkzaam zijn in een dienstverlenende sector of dienstverlenend vak. College Dienstverlening is actief in elk van de drie werkgebieden van mboRijnland (Holland Rijnland, Zuid-Holland centraal en Holland midden) en heeft in alle drie de werkgebieden een netwerk opgebouwd van werkveldpartners.

7.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)

Er is ten eerste sprake van een enorme vraag naar personeel in met name de horeca en uiterlijke verzorging. Dit leidt tot voor het onderwijs nadelige effecten zoals groenpluk¹¹. Daarnaast zijn zowel werkgevers als studenten op zoek naar opleidingen met een kortere duur dan de gebruikelijke, nominale opleidingsduur in het mbo. Tenslotte winnen hospitality-vaardigheden aan betekenis in alle dienstverlenende beroepen. Retail, recreatie en horeca lopen steeds meer in elkaar over. Regionale voorbeelden zijn de Mall of The Netherlands (Leidschendam-Voorburg) en de brede sportaccommodaties in Zoetermeer. Kleinschaliger voorbeelden zijn winkels met een beperkte horecafunctie, combinaties van retail en beleving en van vakmanschap en ontspanning.

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

Er is een toenemende groep studenten die onvoldoende voor zichzelf heeft bepaald wat hun ambities en opleidingsbehoeften zijn. Dit zijn studenten die naar school gaan omdat het moet, of studenten voor wie de mbo-opleiding een tussenstation is (naar een hoger mbo-niveau of naar het hbo). De groep die 'moet' valt regelmatig uit, switcht relatief vaak naar een andere opleiding en kiest daarbij voor een

andere mbo-instelling. Klantervaring, de 'customer journey', is vaker dan voorheen bepalend voor blijven of niet. Daarnaast is een aantal voorbeelden van hybride leren zeer succesvol gebleken binnen het college Dienstverlening. Een voorbeeld is de Hotels van Oranje, waar elke week 25 studenten onderwijsactiviteiten uitvoeren binnen dit bedrijf. We zetten hierbij een beweging in van binnen naar buiten en van buiten naar binnen: we halen actuele kennis binnen en organiseren ons onderwijs waar mogelijk/relevant buiten school, binnen bedrijven en instellingen.

Onderstaande gegevens t.a.v. de landelijke speerpunten zijn benut bij het opstellen van de kwaliteitsagenda:

Speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gemiddeld
Jongeren in kwetsbare positie	Vsv	7,2%	6,3%	6,6%	6,7%
	Arbeidsmarkttrendement niveau 2-opleidingen	-	68,7%	-	-
Gelijke kansen	Succes eerstejaars mbo	77,5%	80,6%	-	78,7%
	Kwalificatie-winst	62,4%	59,6%	65,2%	62,2%
	Opstroom na diploma	39%	44,3%	44,1%	42,5%
	Doorstroom mbo-hbo	37,6%	32,3%	29,4%	32,9%
	Succes doorstromers in 1e jr hbo	77,6%	70%	80%	75,6%
Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	Arbeidsmarkttrendement	-	76,4%	-	-
	Ontwikkeling aandeel BBL-ers	15,1%	13,9%	15,8%	14,9%

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
Kwalificatiewinst: binnen een aantal opleidingen is er een grote doorstroom naar hogere niveaus binnen het mbo. Succes doorstromers hbo: studenten die doorstromen naar het hbo zijn daar succesvol.	Opleidingen zijn niet flexibel: hierdoor zijn opleidingen onvoldoende aantrekkelijk voor werkenden. Onderwijslogistiek: de onderwijslogistiek is kwalitatief onvoldoende en inflexibel.
Kansen	Bedreigingen
Hybride leeromgevingen: binnen college Dienstverlening zijn hybride leeromgevingen bewezen succesvol gebleken bij zowel studenten als werkgevers. Toenemende vraag naar hospitality vaardigheden: binnen zowel het eigen werkveld van de Dienstverlening opleidingen als daarbuiten (retail, zorg, techniek) is steeds meer vraag naar vaardigheden op het gebied van hospitality. Vraag naar maatwerk: zowel studenten als werkgevers zijn op zoek naar maatwerkopleidingen (o.a. certificaten).	Concurrentie: de opleidingen hebben concurrentie van zowel omliggende mbo-instellingen als van de private markt. Groenpluk door bedrijven: bedrijven "trekken" aan studenten zonder startkwalificatie of aan studenten die (afgezet tegen hun kwaliteiten) nog niet zijn uitgeleerd.

Thema's

De ambitie voor de kwaliteitsagenda is geënt op de volgende thema's:

- De student van nu:** is de jongere voor wie de wereld groot is, die moet kiezen uit meer ervaringen dan alleen de lange termijn van het beroepsonderwijs. Keuzes maken is lastig, dus de opdracht van docenten betekent meer en meer keuzebegeleiding en betekenis geven. Dat betekent dat de school zich meer moet verdiepen in de jongere zelf en hem begeleiden naar de beste keuze.
- Betekenisvolle leerarrangementen:** innovatieve hybride leervormen waarin we gebruik maken van de door het Expertisecentrum beroepsonderwijs (ECBO) beschreven mogelijkheden. We halen de praktijk meer in de school en we organiseren het onderwijs buiten de school bij bedrijven en instellingen. Tegelijkertijd zijn we een school voor werkgevers: door samenwerking met werkgevers verbinden wij ons college aan werkgevers samen met onze interne partner Contractonderwijs.

¹¹ Tewelstelling van jongeren zonder startkwalificatie

- **De veranderende docent:** het werk van docenten verandert mee. Ze zijn vakdocent, maar om te boeien is de relatie met de student steeds belangrijker. De mbo-docent van nu is een coach die de student meeneemt. Dit vereist vaardigheden die op het vlak van gedragsverandering liggen. Reflectie op eigen functioneren en peer review zijn noodzakelijke vaardigheden.

7.3. Ambities, doelen en maatregelen

Ambitie: *Wij, college Dienstverlening, leren studenten en werkenden een dienstverlenend vak, zowel op school als in hybride leeromgevingen. Onze studenten en medewerkers kennen hun talenten en mogelijkheden en wij helpen hen deze breed te ontwikkelen.*

De ambitie komt voort uit vijf conclusies o.b.v. de interne en externe analyse: wij begeleiden studenten beter in het maken van keuzes en in het ontdekken en ontwikkelen van hun talenten (thema De student van nu). Ten tweede maken wij ons onderwijs aantrekkelijker voor studenten en werkenden (kans op het gebied van maatwerk, bedreiging van groenpluk). Ten derde bouwen wij voort op succesvolle ervaring met hybride leeromgevingen (kans hybride leeromgevingen). Ten vierde vormt het vak van dienstverlener (hospitality) de kern van elke opleiding binnen het college (kans voor hospitality). Tenslotte kunnen we alleen succesvol zijn als onze mensen wendbaar en innovatief zijn (thema: de veranderende docent).

Om deze ambitie te realiseren zijn vier maatregelen opgesteld. Naast aansluiting op de strategie van mboRijnland, sluiten de maatregelen aan op twee landelijk speerpunten: gelijke kansen (maatregel 2) en opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst (maatregelen 1, 3 en 4).

Maatregel 1: House of hospitality

College Dienstverlening ontwikkelt in publiek-private samenwerking hybride leeromgevingen. Dit start bij het Topsportcentrum Leiden, waar sport, horeca, recreatie, uiterlijke verzorging en veiligheid/facilitair op één plek samenkomen. Topsportcentrum is vanaf eind 2021 de nieuwe thuisbasis van de professionele basketbalorganisatie ZZ Leiden. College Dienstverlening draagt hieraan bij door studenten te laten leren en werken gedurende 30 thuiswedstrijden per jaar (5.000 bezoekers) en tijdens andere activiteiten en evenementen. Daarnaast zal Topsportcentrum Leiden als hybride leeromgeving ook gebruikt worden om onderwijs te verzorgen. Het Topsportcentrum Leiden dient als proeftuin voor meer Houses of Hospitality in de regio en borduurt voort op bewezen, sterke concepten als Hotels van Oranje.

Studenten werken in een professionele horeca-omgeving (reguliere horeca en VIP-lounge) met gasten. Binnen het centrum is ook een fitnessruimte waar studenten Sport en beweging kunnen leren in de praktijk. Wij zetten een wellness centrum op binnen het Topsportcentrum zodat studenten uiterlijke verzorging kennisnemen van nieuwe ontwikkelingen (bijvoorbeeld keuzedeel Wellness & sauna). Voortbouwend op het verwachte succes van Topsportcentrum Leiden, onderzoeken wij tegelijkertijd waar wij elders in de regio Houses of Hospitality kunnen opzetten.

De maatregel House of Hospitality sluit aan bij het landelijke speerpunt "Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst". In deze hybride en flexibele werkomgeving leren studenten in een echte werkomgeving en versterken wij de verbinding tussen opleiding en werkveld. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €1.001.743 (zie indicatieve

begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 1 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
We bieden studenten een hybride leer-omgeving waar zij contextrijk leren in een niet-gesimuleerde omgeving.	Percentage van de Dienstverlening studenten (BOL) dat een deel van de opleiding in een hybride leeromgeving (definitie ECBO) volgt	5%	5%	30%

Maatregel 2: keuzedelen

We ontwikkelen een verbeterd aanbod aan keuzedelen door het huidige aanbod kritisch te bekijken en door minimaal 5 nieuwe keuzedelen te ontwikkelen. We halen meer content binnen ons college door werkgevers te betrekken bij de ontwikkeling van (nieuwe) keuzedelen en de inhoud van de reeds ingezette keuzedelen teijken tegen gepersonaliseerd en betekenisvol onderwijs. We implementeren een vorm van planning en roostering waarbij de student maximaal flexibel en gepersonaliseerd kan leren. Hierbij bouwen wij voort op de plannen van de ondersteunende diensten op dit gebied. Alle studenten van Dienstverlening kunnen uit alle keuzedelen van Dienstverlening kiezen. Zo wordt de student uitgedaagd ook buiten zijn opleiding te leren, zich maximaal te ontwikkelen, en zijn ambitie te leren kennen en uit te bouwen. Daarnaast begeleiden we de studenten actief bij hun keuzes: door een informatiemarkt, door proeflessen en gesprekken met slb'ers helpen wij studenten bewust voor keuzedelen te kiezen. Hiermee verminderen we het aantal switchers en uitvallers.

We bieden de keuzedelen aan in een elektronische leeromgeving (All you can learn) waarin we de keuzedelen voor het college zichtbaar maken en waarin we e-learning content ontwikkelen en aanbieden. Deze content wordt naast en in samenhang met contractonderwijs aangeboden, zodat een voor de mbo-student rijke leeromgeving ontstaat. De portal wordt in eerste instantie ingericht voor intern gebruik, maar in de jaren daaropvolgend ook voor gebruik door andere doelgroepen in het kader van leven lang leren. Dan kunnen buiten alleen de keuzedelen ook andere onderdelen worden gekozen door de student.

De maatregel sluit aan bij het landelijk speerpunt 'Gelijke kansen'. We helpen jongeren hun talenten te ontdekken door ze goed in staat te stellen kennis te exploreren. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €930.000 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 2 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
Flexibel aanbod dat maximaal aansluit op ontwikkelbehoefte student/werkende.	1. Gemiddelde score studenten op aanbod keuzedelen (JOB-monitor)	3,3	3,4	3,6
	2. Aantal nieuwe in samenwerking met het werkveld ontwikkelde keuzedelen	0	2	5
	3. Percentage niet-bekostigde studenten dat binnen DVL een keuzedeel volgt	0,1%	0,5%	3,0%

Maatregel 3: vaardig veranderen/21^e eeuwse vaardigheden

We hebben activiteiten gericht op twee doelgroepen, docenten en studenten. Het uitgangspunt bij gedragsverandering is hetzelfde: bewust zijn van je eigen kracht en bewust zijn van de leefwereld van je student in relatie tot die van jezelf

als docent. Je eigen kracht wordt meestal vertaald in een talent, dus leggen we daar de focus op.

We trainen de studenten en docenten in zelfreflectie. Allereerst met de Training of Greatness (ToG). Wij meten de resultaten en starten voor de docenten een 'train de trainer-programma' in het concept ToG en schakelen de door mboRijnland ontwikkelde Starttraining bij. Zo worden we onafhankelijk van externe aanbieders.

Verbinding met de leefwereld van de student borgen we door workshops te organiseren, samen met studenten die gaan over hun eigen leven en/of de ervaringen in hun vak. We leren studenten hun vijf grootste krachten te presenteren in de context van hun hobby, ambities of werk buiten de school.

We starten met een talentprogramma en positief onderwijs volgens de methode Appreciative Enquiry. We maken gebruik van een bestaand Nederlands-Vlaams netwerk, waarin po-, vo-, mbo- en hbo-scholen activiteiten delen.

Veranderen (innovatie) wordt een doel om medewerkers te richten op de toekomst. Innovatie kan de vorm aannemen van een verbetering, een aanpassing of een vernieuwing. We betrekken hier de regio bij door te exploreren welke betekenisvolle trends zich gaan vertalen in een behoefte. Innovatie vraagt innovatieve docenten en management. We geven aan docenten een gevarieerd aanbod aan trainingen met als doel zelfreflectie en onderzoeksvaardigheden aan te leren. Deze trainingen richten zich zowel op het eigen functioneren, als op de relatie met het team en op verbetervaardigheden.

De maatregel sluit aan bij het landelijke speerpunt 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'. Wij leiden studenten op tot adaptieve professionals en ontwikkelen docenten zodat zij maximaal kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van studenten. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 3 bedraagt €3.153.257 (zie indicatieve begroting). Hieronder zijn de effectdoelen van maatregel 3 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
Elke student en medewerker heeft zicht op en benut zijn eigen ontwikkelmogelijkheden. Studenten en medewerkers kunnen allemaal reflecteren op zichzelf en feedback geven aan anderen.	1. Succes 1e jaar mbo (o.b.v. 2015-2016)	80,6%	81%	82,5%
Studenten en medewerkers kunnen allemaal reflecteren op zichzelf en feedback geven aan anderen	2. Aantal ontwikkelde talenten per medewerker (SPP)	0	mini-maal 1	mini-maal 2
	3. % studenten dat een training heeft gevolgd op het gebied van feedback en zelfreflectie.	7%	30%	60%

Maatregel 4: hospitality vaardigheden

De samenleving vraagt in toenemende mate om vaardigheden op het gebied van hospitality. We ontwikkelen samen met het beroepenveld, vertegenwoordigd in het regionaal actieve House of Hospitality-concept, ROC van Amsterdam, Graafschap College, KIK Recreatie en Examenwerk een curriculum voor een nieuw certificeerbaar keuzedeel: Hospitality-vaardigheden. Dit certificeerbare keuzedeel geeft meerwaarde aan onze studenten op de arbeidsmarkt en is gericht op aantoonbare vaardigheden

in sociaalvaardig acteren. De sectoren in hospitality, maar ook retail en zorg vragen steeds nadrukkelijker om deze vaardigheden.

De maatregel Hospitality-vaardigheden sluit aan bij het landelijke speerpunt "Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst". Steeds meer sectoren vragen om studenten met specifieke vaardigheden op het gebied van hospitality. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 3 bedraagt €415.000 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 4 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
Flexibel aanbod dat maximaal aansluit op ontwikkelbehoefte student/werkende.	1. Arbeidsmarktrendement college Dienstverlening (2015/2016)	76,4%	80%	85%
	2. Aantal studenten/werkenden van buiten college Dienstverlening dat keuzedeel Hospitality-vaardigheden volgt	0	0	100

Duurzaamheid & samenwerking

In alle maatregelen werken wij nauw samen met externe partners, binnen de regio met werkgevers, lokale overheden en maatschappelijke organisaties, buiten de regio werken wij ook samen met brancheorganisaties en andere onderwijsinstellingen. De ambities, doelen en maatregelen van college Dienstverlening zijn besproken met deze externe partners, die de plannen herkennen en ondersteunen. In de komende periode vinden vervolgesprekken plaats met alle externe partners. Voor de maatregel Hospitality vaardigheden zoeken we ook de samenwerking met Welzijn en Zorg, in het kader van CIF Perspectief 2030. In deze RIF definiëren 38 werkgevers de toekomst van het onderwijs. Voor Zorg en Welzijn hoort hospitality daarbij.

De Kwaliteitsagenda wordt binnen Dienstverlening samen met een groot deel van de eigen docenten en teamleiders uitgevoerd. Hierdoor resulteren de maatregelen niet alleen in structureel beter onderwijs, maar ook in een team dat innovatiever is. Alle nieuwe activiteiten krijgen een vaste plek in het onderwijscurriculum en/of de activiteiten van Dienstverlening en worden waar mogelijk verder uitgerold en herhaald (bijvoorbeeld meerdere Houses of Hospitality in de regio).

7.4. Sturing & monitoring

Naast de mboRijnland brede sturing & monitoring zal er specifieke sturing & monitoring plaats vinden op de kwaliteitsagenda. Hierin speelt de aan te stellen programmamanager KA Dienstverlening een belangrijke rol. Deze zal op de volgende momenten overleggen en rapporteren bij de directies van de colleges: aanschuiven bij directieoverleg 1 x per maand en aanschuiven bij teamleidersoverleg 1 x per twee maanden. Daarnaast zal de programmamanager KA periodiek een eigen projectleidersoverleg houden met KA projectleiders.

7.5. Verantwoording

Wij zijn voortdurend in gesprek met gemeentes, koepelorganisaties, verenigingen, bedrijven en onderwijsinstellingen. Deze input hebben wij meegenomen in 6 intensieve werksessies met een stevige vertegenwoordiging van Dienstverlening en ondersteunende diensten. Hierin zijn wij aan de slag gegaan om deze kwaliteitsagenda op te stellen.

Intern: Vanuit mboRijnland hebben de volgende functies/-disciplines meegewerkt aan de kwaliteitsagenda: twee directeuren, twee teamleiders, een medewerker bedrijfsvoering en een adviseur Onderwijs & Kwaliteit. We hebben de onderwijsteams geïnformeerd en geconsulteerd. De teamleiders hebben in twee sessies input gegeven op de ambities, doelen en maatregelen. Binnen de teams hebben de teamleiders de docenten geïnformeerd over de kwaliteitsagenda en aanvullende ideeën en inzichten opgehaald. Met studenten worden tussen begin oktober en 23 november gesprekken gevoerd over de ervaringen met keuzedelen in hun opleiding, om input op te halen voor maatregel 2. Wekelijks worden feedbackgesprekken gevoerd met de huidige studentenpopulatie over hun ervaringen in de hybride leerwerkbedrijven.

Extern: De volgende organisaties hebben hun input geleverd voor de kwaliteitsagenda: KIKK Recreatie, Hotels van Oranje, gemeente Leiden, Examenwerk, ROC van Amsterdam, Graafschap College. De externe betrokkenheid heeft geleid tot aanscherping van de maatregelen (met name Houses of Hospitality, Keuzedelen en Hospitality-vaardigheden). Aan de hand van de concrete maatregelen worden vervolgafspraken gepland om de samenwerking verder uit te werken.

De gesprekken over de maatregel 21^e eeuwse vaardigheden worden gevoerd met tientallen collega's van Vlaamse en Nederlandse scholen in het onlangs opgericht netwerk Waarderend Leren. We trekken hierin op met de hogescholen Arnhem-Nijmegen en Fontys, MBO Midden Nederland, de Universiteit van Twente, de KU Leuven. In deze ontwikkeling nemen we een nieuwe stakeholdergroep mee: ouders. Internationale scholen als Renaissance College, Hong Kong en de Geelong Grammar School in Australië hebben ouderparticipatie, evidence based, als succesfactor bestempeld.



8. College Economie

8.1. Context & werkgebied

Het college Economie is gevestigd op zes locaties en heeft 20% van het totaal aantal studenten van mboRijnland. In totaal bedienen we ongeveer 3.297 (waarvan 88% BOL en 12% BBL, 14% niveau 2, 15% niveau 3 en 71% niveau 4) studenten en maken 234 medewerkers (199,2 fte) het onderwijs mogelijk. Op dit moment heeft het op orde brengen van de basiskwaliteit de prioriteit voor het college. De opleidingen die college Economie aanbiedt richten zich op de vakgebieden Detailhandel, Commercieel, Juridisch, Marketing, Logistiek, Financieel, Secretarieel en MFA/MSR.

College Economie is actief in alle arbeidsmarktregio's van mboRijnland (Holland Rijnland, Zuid-Holland centraal en Holland midden) en daarnaast in elke van de zes steden waar mboRijnland gevestigd is (Leiden, Alphen aan de Rijn, Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer, Gouda en Woerden). In de regio zijn ook andere mbo-instellingen aanwezig. Van het economisch portfolio bieden wij niet alle opleidingen aan terwijl de meeste andere mbo-instellingen dit wel doen. Onze focus ligt op 'basis op orde', en we richten ons daarom binnen de clusters op opleidingen die qua marktaandeel en onderwijskwaliteit het beste bij ons passen.

8.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)

In de regio zien we (onder andere) de volgende twee ontwikkelingen. Ten eerste hebben lokale overheden speciale aandacht voor het beroepsonderwijs en willen samenwerking tussen onderwijsinstellingen en bedrijfsleven stimuleren¹². Ten tweede is er een dalende trend (tussen de 0,4 en 1,2%) in aandeel jongeren onder de 15 jaar en daarmee mogelijk een te voorspellen krimp in toestroom¹³. In het werkgebied onderscheiden we (onder andere) twee trends. Allereerst kent de arbeidsmarkt een sterke groei in het aantal beschikbare vacatures over alle sectoren. Daarnaast nemen de technologische ontwikkelingen in hoog tempo toe in de logistieke, administratieve en financiële sectoren waar college Economie voor opleidt. De technologische ontwikkelingen hebben gevolgen voor de vaardigheden die nodig zijn in deze beroepsgroepen of vormen zelfs een bedreiging voor het voortbestaan van het beroep.

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

Onderstaande gegevens t.a.v. de landelijke speerpunten zijn benut bij het opstellen van de kwaliteitsagenda:

Speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gemiddeld
Jongeren in kwetsbare positie	Vsv	8,5%	6,9%	7,9%	7,8%
	Arbeidsmarktrendement niveau 2-opleidingen	-	65,8%	-	-
Gelijke kansen	Succes eerstejaars mbo	72,5%	76%	82,6%	77%
	Kwalificatie-winst	65,9%	80,1%	73,3%	72,7%
	Opstroom na diploma	49,6%	47,8%	56%	50,9%
	Doorstroom mbo-hbo	44,1%	46%	48,1%	46,0%
	Succes doorstromers in 1e jr hbo	69,4%	72,5%	72,4%	71,2%
Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	Arbeidsmarktrendement	-	76,5%	-	-
	Ontwikkeling aandeel BBL-ers	16,7%	16%	14,6%	15,8%

De cijfers laten een wisselend beeld zien op alle drie de speerpunten. Opvallend is dat studenten Economie vaak doorstuderden (opstroom en doorstroom naar hbo). Deze cijfers zijn hoog ten opzichte van andere domeinen in het mbo. De driejaarsgemiddelden van vsv en succes 1e jaars laten zien dat de basis nog niet volledig op orde is. Met uitzondering van maatregel 2e en 3c betreffen de maatregelen dan ook de teams waar de basis al wél op orde is en die toe zijn aan innovatie (MECO 1 en MECO 9). We hebben op alle drie de landelijke speerpunten een ambitie en maatregelen geformuleerd. De door ons gekozen indicatoren in onze kwaliteitsagenda zijn echter specifiekere dan de indicatoren op de landelijke speerpunten. Dit is een bewuste keuze. Op die manier kunnen we het echte succes van de maatregelen bepalen.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
Lokale, reeds gestarte initiatieven voor samenwerking met het werkveld zijn succesvol (Rabobank, Mall of the Netherlands in Leidschendam), dit bewijst dat succesvolle win-win samenwerking mogelijk is. Veranderkracht in de organisatie: afgelopen tijd lag de focus op 'de basis op orde', hierdoor is er al veranderkracht in de organisatie gemobiliseerd en kan straks snelheid geboekt worden op ambitie van de kwaliteitsagenda. Gemeenschappelijk mboRijnland onderwijsconcept, herkenbaar voor studenten en werkveld en efficiënt in samenwerking tussen onderwijs en diensten.	Geen duurzame relatie met het werkveld: door de verschillende sectoren en de vele vestigingen die college Economie bedient is het werkveld te versnipperd. Interne gerichtheid van het college afgelopen tijd: kansen om meer samen te werken met werkveld worden hierdoor niet opgemerkt en blijven te vaak onbenut. Opleidingen zijn specialistisch terwijl de student nog niet aan een specialistische keuze toe is: ze willen 'iets met economie'. Vaak is Economie een laatste keuze opleiding voor studenten die nog niet goed weten wat ze willen. Dit leidt tot onduidelijk beroepsbeeld, veel switchers en uitval.
Kansen	Bedreigingen
Geografische dominantie: studenten uit regio Rijnland die een economische opleiding bij economie willen volgen kunnen op 6 locaties terecht; kans om belangrijke partij te worden voor studenten en bedrijfsleven in de regio. Logistieke sector is een groeimarkt, verwachte vraag naar bijscholing/-certificeerbare eenheden. - Gemeentes willen hybride onderwijs aanmoedigen. AOC's vallen sinds start kabinet onder ministerie OCW: er wordt onderlinge afstemming en samenwerking gezocht, waarbij mboRijnland en Wellant elkaar vinden in het hebben van meerdere vestigingen in hetzelfde gebied.	Snel veranderend werkveld: het onderwijs (praktijkkennis en vaardigheden van de docent en methodologie) kan onvoldoende snel anticiperen. Beroepen van niveau 2 verdwijnen door automatisering en robotisering. Demografische ontwikkeling suggereert toekomstige daling van aantal studenten.

¹² Bron: beleidsplannen en coalitieakkoorden van Leiden, Woerden, Gouda, Alphen aan den Rijn, Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg

¹³ Bron: CBS

Thema's

Op basis van de analyses komen we tot de volgende twee thema's voor de kwaliteitsagenda:

- **Het bieden van passend en aantrekkelijk onderwijs voor studenten:** College Economie kent een diverse studentenpopulatie. Het onderwijsaanbod moet alle studenten in staat stellen naar eigen vermogen een succesvolle schoolloopbaan te doorlopen. Dat betekent dat onderwijs actueel moet zijn en moet aansluiten bij verschillende behoeften van studenten door personalisering en dat we studenten begeleiden bij het zelfstandig kiezen.
- **Het mogelijk maken van 'hybride onderwijs':** College Economie wil in co-creatie met het werkveld 'hybride' onderwijs vormgeven. Ontwikkeling van duurzame relaties met het werkveld staat hierbij centraal. Studenten krijgen eerder en beter een beeld bij wat in het werkveld van hen wordt verwacht en de ontwikkeling van hun vaardigheden sluit beter aan op behoeftes van het werkveld.

8.3. Ambities, doelen en maatregelen

Ambitie: *Wij, college Economie, stimuleren de motivatie en zelfstandigheid van onze studenten door hen te begeleiden in hun ontwikkeling zodat zij in staat zijn een succesvolle loopbaan te creëren. Dit doen wij onder andere door het aanbieden van certificeerbare, excellente en internationale leereenheden of versnelling van leerlijnen.*

Wij geven samen met het bedrijfsleven vorm aan het onderwijs zodat we zorgen voor een meer zichtbare koppeling tussen theorie en praktijk en een succesvol vervolg voor studenten op de arbeidsmarkt. Deze ambitie en onze kwaliteitsagenda bedient een brede doelgroep. De excellente student die nét een beetje meer wil bieden we personalisering (maatregel 1 en 2) en samenwerking met bedrijfsleven (maatregel 3) waardoor hij de kans krijgt snel(ler) en zelfstandig te groeien. De kwetsbare jongere bieden we begeleiding in ontwikkeling van diens zelfstandigheid, passend onderwijs en veel praktijk in de opleiding waardoor hij beter aangehaakt blijft en niet uitvalt. Tot slot het bedrijfsleven, dat als klant (maatregel 1) en co-producent van ons onderwijs (maatregel 3) betrokken is en samen met ons richting geeft aan de ontwikkelingen in de regio.

Naast aansluiting op de strategie van mboRijnland sluiten de maatregelen aan op alle landelijke speerpunten: Jongeren in kwetsbare positie (maatregel 1), Gelijke kansen (maatregel 2) en Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst (maatregel 3).

Maatregel 1: herontwikkeling en uitvoeren certificeerbaar en modulair onderwijs – pilot logistiek

Deze maatregel voorziet in het herontwikkelen en uitvoeren van certificeerbaar en modulair onderwijs bij de opleidingen logistiek (Logistiek medewerker, Logistiek teamleider en Manager transport en logistiek). Door middel van begeleiding kunnen de studenten zelfstandige keuzes maken om hun leertraject te personaliseren.

Deze maatregel sluit aan bij landelijk speerpunt 'Jongeren in kwetsbare positie'. Daarnaast biedt gecertificeerd onderwijs de mogelijkheid onderwijs aan te bieden aan werknemers van het bedrijfsleven, zie indicator 3. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €1.512.500 (zie indicatieve indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 1 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
Studenten zijn gemotiveerd om zelfstandig hun leerproces, dat past bij het vervolg van hun loopbaan, vorm te geven.	1. Merendeel van studenten logistiek is tevreden (a: score 1-5 en b:% van de panelstudenten) over de mogelijkheden om hun eigen leertraject vorm te geven.	1a. 2,9 1b. nvt	1a. nvt*** 1b. nvt***	1a. 3,2 1b. 60
	2. Het merendeel van de bpv-bedrijven zijn tevreden over de zelfstandigheid van de studenten die certificeerbare eenheden volgen bij opleiding logistiek in Alphen aan den Rijn	0%	40%*	60%**
	3. Toename in het aantal afgegeven certificaten bij de logistieke opleiding in Alphen aan den Rijn, zowel aan studenten (a) als aan het werkveld (b).	3a. 0 3b. 0	3a.nvt*** 3b. nvt***	3a. 60 3b. 10

* na eerstejaars stage

** na tweedejaars stage

*** in verband met start van de nieuwe opleiding in studiejaar sept 2020

Maatregel 2: het ontwikkelen en uitvoeren van gepersonaliseerde leertrajecten

We gaan aan de slag met het ontwikkelen en uitvoeren van de volgende gepersonaliseerde leertrajecten:

- Ontwikkelen & uitvoeren van breed basisjaar commercieel/financieel (vier opleidingen in Alphen aan den Rijn) ter oriëntatie van de student;
- Ontwikkelen & uitvoeren van doorlopende leerlijn ECO 9 's Gravendreef (team Leidschendam) (zesjarige opleiding met vmbo-theoretische leerweg-diploma en mbo-diploma);
- Ontwikkelen & uitvoeren van excellente leereenheden (extra optionele leereenheden voor excellente studenten).

Door middel van begeleiding kunnen de studenten zelfstandige keuzes maken om hun leertraject te personaliseren. Deze maatregel draagt bij aan het landelijke speerpunt 'Gelijke kansen'. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €2.012.500 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 2 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
Onderwijs sluit beter aan bij de wensen en ontwikkeldoelen van de studenten (op wie a, b of c van toepassing is)	1. In brede basisjaar 1 van ECO switchen minder studenten	38%*	nvt**	25%
	2. Op gepersonaliseerde leertrajecten daalt het aantal uitvallers	13%*	nvt**	10%***

* nulmeting voor heel college Economie

** start met de nieuw ontwikkelde gepersonaliseerde leertrajecten in sept 2020

*** na drie jaar max 7%

Maatregel 3: het initiëren en intensiveren van hybride onderwijs met lokale partners

- Het ontwikkelen van 9 leereenheden hybride onderwijs, één per onderwijsteam.
- Ontwikkelen strategisch partnerschap met Mall of the Netherlands, uitbouwen van activiteiten op hybride leren (excellente opleiding retail & hospitality, ECO 9).
- Hybride leereenheid vormgeven samen met CIV Smart Technology en Wellantcollege binnen opleiding logistiek/A12-corridor (ECO 1).

Deze maatregel draagt bij aan bij landelijk speerpunt 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'. Door middel van aanbieden van hybride onderwijs sluit het onderwijs beter aan op de praktijk en stromen studenten soepel door naar een baan die bij hun past. We verwachten dat deze maatregel bijdraagt aan het verhogen van het arbeidsmarktrendement (nu 76,5%). Dit is echter niet opgenomen in de indicatoren omdat de positieve gevolgen van deze maatregel voor verbetering van arbeidsmarktrendement nog niet meetbaar zijn op de termijn van de kwaliteitsagenda. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 3 bedraagt €5.475.000 (zie indicatieve begroting).

Hieronder is het effectdoel van maatregel 3 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen:

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
Opleiden in moderne contextrijke omgeving zodat het onderwijs optimaal aansluit op de behoefte van student en werkveld. Studenten die onderdeel uitmaken van de (a, b of c) benoemde innovaties hebben een beter beroepsbeeld dankzij duurzame samenwerking met sleutelbedrijven in de regio.	1. Positieve beoordeling van studenten die onderdeel uitmaken van deze maatregel (a, b of c) over wat men op school leert aansluit op de stage.	3,2	*	3,4
	2. Positieve beoordeling van bedrijven m.b.t.: a. De student is voldoende op de hoogte van de inhoud van de opleiding, waarmee een bpv-plaats is gemoeid	a. 2,4	*	3,2
	b. De student is op school goed voorbereid op de beroepspraktijk wat betreft de theoretische kennis	b. 2,6	*	3,2
	c. De student is op school goed voorbereid op de beroepspraktijk wat betreft de specifieke beroepsvaardigheden	c. 2,6	*	3,2
	3. Toegenomen aantal leereenheden met hybride onderwijs	0	3	9

Duurzaamheid & samenwerking

Deze maatregelen vragen om de betrokkenheid van de volgende partijen en personen: docenten, onderwijs ontwerpers, ontwikkelaars, teamleiders, projectleiders, programmamanager, het werkveld, de stafdiensten en SSC. De kwaliteitsagenda wordt verwerkt in het collegeplan. Het succes van de drie maatregelen wordt gemeten en op basis daarvan wordt besloten of deze vernieuwingen uitgebreid worden naar de andere sectoren/opleidingen en teams. De bedoeling is dat bij succes de innovaties onderdeel worden van het reguliere onderwijsaanbod van het college Economie en daarmee een duurzaam karakter krijgen.

* Indicatoren nog niet beschikbaar in 2020

8.4. Sturing & monitoring

Verantwoordelijkheden en activiteiten van de maatregelen liggen in de lijn bij de teamleiders en onderwijsteams, de sturing en monitoring vindt zoveel mogelijk plaats in de bestaande gremia, gebruikmakend van een run- en een change-agenda. Dit zijn onder andere: managementteamoverleggen, teamoverleggen, crebo-verantwoordelijke overleggen en tertiaal-gesprekken (drie keer per jaar). De overige bestaande overleggen en bijeenkomsten worden gebruikt om medewerkers te informeren en best practices te delen en waar nodig te activeren: op collegedagen (vier keer per jaar) en op onderwijsconferenties (zes keer per jaar). Voor de kwaliteitsagenda als geheel wordt een programmamanager aangesteld. Deze heeft tweewekelijks overleg met de directeur en projectleiders en sluit eens per maand aan bij overleggen.

8.5. Verantwoording

We zijn in gesprek gegaan met brancheorganisaties, instellingen, bedrijven en onderwijsinstellingen in zowel formele als persoonlijke gesprekken. Deze input hebben wij meegenomen in de zes intensieve werksessies om de kwaliteitsagenda vorm te geven. Dit hebben we gedaan met een vertegenwoordiging uit college Economie met name vanuit de teams die de maatregelen gaan realiseren en vanuit de geconcentreerde staf. Gedurende het proces zijn alle teamleiders meegenomen in de plannen. Docenten uit de teams MECO 1 en 9 zijn door teamleiders geïnformeerd en hebben hun enthousiasme en commitment voor de plannen uitgesproken. Er is een behoefte vanuit deze teams door te pakken en het kwaliteitsplan naar realisatie en uitvoering te trekken. Daarnaast zijn onderstaande externe partijen benaderd. Die hebben hun expliciete steun gegeven voor de maatregelen, waarbij ook samenwerking is aangeboden.

Intern: Vanuit mboRijnland hebben de volgende functies/disciplines meegewerkt aan het opstellen van de kwaliteitsagenda: een directeur, twee adviseurs Onderwijs & Kwaliteit, een adviseur Planning & Control, twee teamleiders en een docent. De kwaliteitsagenda is daarnaast intern breed getoetst bij zes teamleiders en 41 docenten van het college Economie, de directie van OSC, teamleider Gezondheidszorg, directeur Contractonderwijs, directie Techniek & ICT, adviseur HR, adviseur Marketing en Communicatie en een medewerker bedrijfsvoering.

Extern: De volgende organisaties hebben hun input geleverd voor de kwaliteitsagenda: Transport & Logistiek Nederland, Wellantcollege, Spinoza Scholengroep, VMBO 's Gravendreef, Gift-Store, CentrO Oberhausen, Unibail-Rodamco en Mall of the Netherlands.



9. College Middelbaar Laboratoriumonderwijs (MLO)

9.1. Context en werkgebied

Sinds 2004 is het college Middelbaar Laboratoriumonderwijs (MLO) gevestigd in het gebouw van de Hogeschool Leiden in een nieuw gebouw aan de Zernikedreef. Vanaf 2015 heeft het MLO als enige opleiding binnen mboRijnland gekozen om in het pilotjaar over te schakelen naar de herziene kwalificatiestructuur. Het MLO biedt alle nieuwe opleidingen uitsluitend aan in de BOL-variant. Voor de keuzedelen wordt in tegenstelling tot veel andere laboratoriumopleidingen gekozen voor een volledig vrije keuze voor de studenten en worden er in totaal 20 verschillende keuzedelen aangeboden.

Het MLO is niet in een college ondergebracht en functioneert feitelijk als een eigenstandig (vak)college binnen mboRijnland met ongeveer 500 studenten en 40 docenten en instructeurs onder leiding van een onderwijsmanager. Het MLO maakt organisatorisch deel uit van de faculteit Science en Technology van de hogeschool onder leiding van de directeur van de faculteit. Aangeboden opleidingen bij het MLO zijn Allround laborant (niveau 3), Biologisch medisch analist (niveau 4) en Chemisch-fysisch analist (niveau 4).

Het werkgebied van het college MLO wordt gedefinieerd langs verschillende invalshoeken. Enerzijds is een geografische indeling te herkennen, anderzijds zorgt de specificiteit en de kwaliteit van de opleiding ervoor dat geografie niet bepalend is voor de begrenzing van het werkgebied. Als vakcollege trekt het MLO geografisch gezien studenten aan uit een brede regio. De kerngebieden worden gevormd door de regio's Holland Rijnland, Haaglanden en Zuid-Holland Centraal. Verder komen studenten uit de regio's Zuid-Hollandse eilanden, Amsterdam, Utrecht, Kop van Noord-Holland (tot aan Den Helder) en Flevoland. Het feit dat deze studenten een of enkele andere laboratorium opleidingen passeren op weg naar Leiden is een indicatie van de aantrekkingskracht;

Andere, relevante kenmerken van de studentenpopulatie:

- Instroom van studenten bestaat hoofdzakelijk uit vmbo-leerlingen uit de theoretische leerweg, kader en gecombineerde opleiding. In mindere mate zijn studenten afkomstig van

de havo of terugstromende studenten van het Hoger Laboratoriumonderwijs;

- De studentenpopulatie wordt verder gekenmerkt door een verhouding 50-50 van jongens – meisjes en binnen het MLO zijn er relatief meer studenten met persoonskenmerken in het autistisch spectrum;
- Tot slot is opvallend dat studenten enerzijds bewust kiezen voor het MLO en dus intrinsiek gemotiveerd zijn voor de opleiding. Anderzijds valt op dat het beroepsbeeld niet altijd concreet genoeg is, wat de belangrijkste reden voor uitval vormt;

De belangrijkste sectoren waar de MLO studenten stagelopen en werk vinden zijn de branches Biotech, Chemie, Food, Groen, Gezondheidszorg en Waterbedrijven en bevinden zich hoofdzakelijk in Leiden en omstreken. Dit brede werkveld is kenmerkend voor een vakcollege als het MLO.

9.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)

- Groot demografisch aandeel van jongeren in de directe omgeving van het MLO. In de provincie Zuid-Holland hebben de bevolkingsgroepen tot 15 jaar en 15 tot 25 jaar een groter aandeel in de totale bevolking dan het aandeel in de rest van Nederland. Hoewel deze bevolkingsgroepen een daling laten zien over een periode van 3 jaar, is deze daling in provincie Zuid-Holland minder sterk dan over heel Nederland.
- Stijgende vraag naar laboratorium analisten. Als gevolg van de vergrijzing kan een stijgende vraag naar analisten worden verwacht in de gezondheidszorg. Op de laboratoria zal de vergrijzing leiden tot een groeiend aantal gepensioneerd en daarmee tot een stijging van het aantal vacatures. De verhuizing van het EMA (Europees Medicijn Agentschap) naar Nederland neemt naar verwachting in het kielzog extra laboratoriumwerk mee naar Nederland, wat een stijgende vraag naar analisten zal betekenen.
- Het gemiddelde opleidingsniveau in Nederland ligt op niveau-5 (hbo) en blijft stijgen. Op de arbeidsmarkt is een verschuiving in de vraag te zien van niveau-3 naar niveau-4 en zelfs richting niveau-5 (hbo). Sociaal-maatschappelijk gezien is er een verschuiving naar een steeds hoger opleidingsniveau. Havo verdringt vmbo en hbo verdringt mbo.
- Toenemende automatisering en robotisering van standaard, repeterende werkzaamheden. In het ziekenhuislaboratorium is nu al de trend zichtbaar dat er steeds meer slimme technologie en visuele analyses worden uitgevoerd door beeldherkenningsoftware. Dit zorgt voor een verhoging van de efficiency en gaat ten koste van niveau-3 arbeidsplaatsen. In andere sectoren is deze trend nog minder zichtbaar.
- Laboratoriumanalyses verschuiven van het lab naar de eerstelijns en soms zelfs naar de nuldelijn (het veld). Dit zorgt ervoor dat laboranten zich meer zullen bezighouden met het ontwerpen van processen en apparatuur voor het uitvoeren van deze nuldelijnsmetingen of uit het lab het veld in gaan om zelf de metingen uit te voeren. De context, waarin een laboratorium analist werkt, verandert.

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

Onderstaande gegevens t.a.v. de landelijke speerpunten zijn benut bij het opstellen van de kwaliteitsagenda:

Speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gemiddeld
Jongeren in kwetsbare positie	Vsv	3,3%	2,6%	2,3%	2,7%
	Arbeidsmarktrendement niveau 2-opleidingen	-	n.v.t.	-	-
Gelijke kansen	Succes eerstejaars mbo	87%	91%	-	88,3%
	Kwalificatie-winst	22,4%	32,2%	18,5%	23,3%
	Opstroom na diploma	33,3%	41,5%	38,2%	37,7%
	Doorstroom mbo-hbo	39,7%	41,2%	30,9%	36,9%
	Succes doorstromers in 1e jr hbo	82,4%	75%	73,3%	77,2%
Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	Arbeidsmarktrendement	-	78,3%	-	-
	Ontwikkeling aandeel BBL-ers	3,6%	2,2%	0,8%	2,2%

- Huisvesting in het gebouw van de Hogeschool Leiden op het Bio Science Park vormt een belangrijke toegevoegde waarde voor studenten. Studenten en ouders van studenten geven aan bewust te kiezen voor het MLO, mede door de huisvesting in de Hogeschool Leiden. Dit wordt ervaren als een veilige omgeving. Daarnaast weet het MLO zich omgeven door potentiële werkgevers op het Bioscience Park (BSP) in Leiden.
- Het MLO is een kwalitatief sterke opleiding met gemotiveerde studenten die bewust kiezen voor deze opleiding. Het MLO kent een laag en dalend percentage vsv. Vsv is over een 3-jaars periode met 1% gedaald tot 2,3% in studiejaar 2016/2017. Het aandeel succes eerstejaars mbo ligt ongeveer gelijk met mboRijnland.
- Werkgevers zijn tevreden over het niveau van afgestudeerde studenten. Het arbeidsmarktrendement is afhankelijk van het opleidingsniveau. Voor niveau-3 geldt een beneden gemiddeld percentage van 60%, terwijl niveau-4 juist een bovengemiddelde kans op een baan binnen 1 jaar geeft van 88%. De doorstroom naar het hbo is ongeveer gelijk aan het mboRijnland gemiddelde. Dit lijkt een luxeprobleem te zijn van de stijgende vraag vanuit de arbeidsmarkt. Niveau-4 analisten vinden makkelijk een baan en stromen om die reden niet door naar hbo. De vakinhoudelijke kwaliteit van stagiairs wordt door de stagebedrijven positief beoordeeld.
- Instroom in studiejaar 2018/2019 voor het eerst in jaren onder de prognose. Voor het eerst in vele jaren heeft het MLO dit jaar zijn geprognosticeerde aantal studenten niet gehaald en zijn er minder dan het maximumaantal studenten van start gegaan. De verklaring ligt waarschijnlijk in de versoepelde toelating van vmbo-scholieren tot de havo. Deze trend treedt op bij verschillende MLO's waar contact mee is geweest over dit onderwerp.
- Stevige verankering bij externe partners van werkveld en andere opleidingen. Het MLO heeft een actieve beroepenveldcommissie waarin vertegenwoordigers van grote werkgevers, opleidingen uit vo en hbo en andere relevante partners deelnemen.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
• Locatie: huisvesting in gebouw van Hogeschool Leiden is belangrijke toegevoegde waarde voor studenten • Kwaliteit: MLO is een kwalitatief sterke opleiding met gemotiveerde studenten • Kwaliteit: werkgevers zijn tevreden over het niveau van MLO studenten (arbeidsmarktrendement niveau-4 is 88%.) • Extern draagvlak: Stevige verankering in het werkveld en bij externe partners • Doorstroom: MLO-studenten zijn erg succesvol bij doorstroom naar hbo	• Kwetsbare opleiding: niveau-3 geldt als kwetsbare opleiding met 60% arbeidsmarktrendement • Dalende instroom: instroom in studiejaar 2018/2019 is voor het eerst in jaren onder prognose
Kansen	Bedreigingen
• Doelgroep: groot demografisch aandeel jongeren in omgeving van MLO • Vraag: stijgende vraag naar laboratorium analisten	• Gemiddelde opleidingsniveau: gemiddelde opleidingsniveau in Nederland is niveau-5 en stijgt; • Automatisering: toenemende automatisering en robotisering van standaard, repeterende werkzaamheden • Nuldelijns analyse: laboratoriumanalyses verschuiven van tweede lijn naar eerste lijn en nulde lijn (in het veld)

Thema's

Op basis van de interne en externe analyse komen de volgende thema's naar voren als basis voor de ambitie van het MLO.

- **Niveau-3 opleiding heeft onvoldoende status en identiteit;** in de huidige situatie wordt niveau-3 gezien als het zwakkere broertje van niveau-4 of als vangnet voor afstromende niveau-4 studenten. Er ontbreekt een duidelijke identiteit van de opleiding en beroepsbeeld na diplomering.
- **Inspelen op arbeidsmarkt ontwikkelingen;** Niveau-3 opleiding is een kwetsbare opleiding op basis van het arbeidsmarktrendement en moet beter aansluiten op de wensen van werkgevers.
- **Verschuiving van lab (tweede lijn) naar nulde lijn;** de rol van de laboratorium-analist verschuift als gevolg van het verplaatsen van analyses uit het lab (tweede lijn) naar de eerste lijn en naar de nuldelijn (in het veld testen).
- **21st century skills;** de algemene tendens van digitalisering in de maatschappij vindt ook zijn weg naar het laboratorium integreren in de opleidingen.
- **Stijgende gemiddeld opleidings-niveau;** zowel in het voortgezet onderwijs als in het beroepsonderwijs is te zien dat het gemiddelde opleidingsniveau steeds hoger wordt. Op dit moment ligt het gemiddelde opleidingsniveau op niveau 5 en dit stijgt nog elk jaar.
- **Opleiden voor een breed beroepen-veld;** als gevolg van de breedte van het beroepenveld is lastig om de centrale vraag vanuit de werkgevers helder in beeld te krijgen en te vatten in één curriculum.

9.3. Ambities, doelen en maatregelen

Het MLO heeft op basis van voorgaande analyse voor de kwaliteitsagenda de volgende ambitie geformuleerd die zal ingrijpen in de kern van het laboratoriumonderwijs om daarmee een duurzame verbetering op gang te brengen.

Ambitie: *Het vak van laboratorium-analist is aan snelle en ingrijpende veranderingen onderhevig als gevolg van automatisering, robotisering en verschuiving van de tweedelijns naar nuldelijns analyse. Om blijvend aansluiting te houden met de arbeidsmarkt dienen duurzame samenwerkingsverbanden met bedrijven te worden aangegaan en de aangeboden opleidingen mee te ontwikkelen om relevant te blijven als voorbereiding op de arbeidsmarkt of opstap voor doorstroom.*

Naast aansluiting op de strategie van mboRijnland sluiten de maatregelen aan op twee landelijk speerpunten: 'Gelijke kansen' (maatregelen 1 en 2) en 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst' (maatregel 1).

Maatregel 1: opleiden met een baangarantie

We gaan een niveau-3 en niveau-4 opleiding aanbieden met stage- en baangarantie naast de reguliere uitstroom-richtingen.

- Duurzame partnerships aangaan met bedrijven uit de drie belangrijkste sectoren voor MLO studenten: Biotech, Chemie en Groen;
- Incompany curriculum ontwikkelen in samenwerking met partnerbedrijven;
- Partnerbedrijven werven voor meerjarige samenwerking met focus door elk jaar een extra sector toe te voegen: starten met Biotech in 2019, gevolgd door Chemie in 2020 en Groen in 2021;
- Werven van studenten, met name op niveau-3.

Deze maatregel sluit voornamelijk aan bij het landelijke speerpunt 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'. Bedrijven intensief en duurzaam laten participeren in het vormgeven van het derde opleidingsjaar is de beste manier om de veranderingen op de arbeidsmarkt direct te verwerken in de opleiding en de analist van de toekomst te blijven afleveren aan bedrijven. Daarnaast draagt deze maatregel bij aan het speerpunt 'Gelijke kansen'. Deze maatregel verbetert de arbeidsmarktkansen voor niveau-3 opleiding door deze relevant te houden en te voorkomen dat deze over enkele jaren overbodig is geworden als gevolg van demografische daling. Op deze manier kan ook voor niveau-3 studenten op duurzame wijze een laborantenopleiding worden aangeboden. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €835.00 (zie indicatieve begroting). De gevraagde financiering zal worden aangewend voor eenmalige opstart- en ontwikkelkosten. Na de initiële ontwikkeling kunnen de jaarlijks terugkerende kosten worden gefinancierd uit de reguliere Rijksbijdrage. Hieronder zijn de effectdoelen van maatregel 1 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
Niveau-3 als volwaardige opleiding behouden	1. Instroom: dalende trend in instroomcijfers op niveau-3 tegengaan	15 studenten per leerjaar in 2018/2019	In-stroom stabiel of groei	In-stroom stabiel of groei
Verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt	2. Relevantie: aantal partnerbedrijven vastgelegd 3. Relevantie: tevredenheid bedrijven met niveau student (Net Promotor Score) 4. Uitstroom: arbeidsmarkt-rendement niveau-3 5. Uitstroom: arbeidsmarkt-rendement niveau-4	0 Ntb in 2018 60% 88%	3 Ntb 65% 89%	5 Ntb 70% 90%

Maatregel 2: het ontwikkelen en uitvoeren van gepersonaliseerde leertrajecten

We ontwikkelen innovatieve onderwijsvormen om in te spelen op de behoeften van een diverse arbeidsmarkt met meer specifieke uitstroomrichtingen of doorstroom naar niveau-4 of hbo.

- ontwikkelen van modules Ploegendienst en Doorstroom voor niveau-3 studenten;
- ontwikkelen van modules Doorstroom hbo, Onderzoek, Quality Control Procesoperator voor niveau-4 studenten;
- uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek bij bedrijfsleven en potentiële studenten naar niveau-5 Associate Degree opleiding;
- naar aanleiding van draagvlakonderzoek vooraf besluiten om niveau-5 Associate Degree te ontwikkelen;
- duurzaam participeren in Leidsch Centre for Applied Bioscience en het Open Innovation Lab;
- opzetten van challenges in samenwerking met partners.

Deze maatregel sluit voornamelijk aan bij het landelijke speerpunt 'Gelijke Kansen'. Het opnieuw inrichten van de niveau-3 opleiding om deze relevant te houden en te voorkomen dat deze over enkele jaren overbodig is geworden. Op deze manier kan ook voor niveau-3

studenten een laborantenopleiding worden aangeboden. Voor de niveau-4 studenten speelt het herinrichten in op de wensen van bedrijven en studenten tot diversifiëring in de uitstroomrichtingen. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €664.063 (zie indicatieve begroting). De gevraagde financiering zal worden aangewend voor eenmalige opstart- en ontwikkelkosten. Na de initiële ontwikkeling kunnen de jaarlijks terugkerende kosten worden gefinancierd uit de reguliere Rijksbijdrage. Hieronder zijn de effectdoelen van maatregel 2 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen:

Effectdoel	Mijlpalen	Nul-meting	2020	2022
Verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt	1. Co-creatie: totaal aantal challenges ontwikkeld en uitgevoerd	0	2	5
Verbeteren van de opstroom en doorstroom naar niveau-4 en hbo	2. Relevantie: succesvolle doorstroom van niveau-3 naar niveau-4 3. Doorstroom: aantal studenten doorstroom naar hbo Chemie 4. Doorstroom: aantal studenten doorstroom naar hbo Biologisch en Medisch	10% 4 in 17/18 10 in 17/18	25% 15 15	50% 20 20

9.4. Sturing & monitoring

Naast de mboRijnland brede sturing & monitoring zal er specifieke sturing & monitoring plaats vinden op de kwaliteitsagenda. De sturing op de Kwaliteitsagenda zal plaatsvinden in de volgende overleggen:

- aanschuiven bij gezamenlijke directieoverleg 1 x per maand (b-agenda)
- projectleidersoverleg met KA-projectleiders en manager MLO eens in de twee weken
- aanschuiven bij de Beleidsgroep MLO 1 x per zes weken (b-agenda)
- agenderen in het CMT-overleg van de faculteit Science and Technology (Hogeschool Leiden) eens per kwartaal

De verantwoording van de KA zal meegaan in het tertiaaloverleg van de collegedirectie met het CvB.

9.5. Verantwoording

De plannen in de Kwaliteitsagenda van het MLO vloeien voort uit eerder opgestarte initiatieven en zijn het resultaat van reeds 15 jaar bestaande contacten met studenten, bedrijven, gemeenten en de economische regio waarin het MLO zich bevindt. Op basis van deze input is middels drie intensieve werksessies een stevige vertegenwoordiging uit het college MLO, de Hogeschool Leiden en het Open Innovation Lab aan de slag gegaan om deze kwaliteitsagenda op te stellen.

Gedurende dit proces zijn alle docenten meegenomen in de plannen tijdens een plenair teamoverleg op 11 oktober. Naar aanleiding van deze presentatie reageerden de docenten positief op de plannen in de Kwaliteitsagenda. Een aantal docenten heeft zich direct aangemeld om mee te werken aan de uitvoering van de maatregelen.

De directeur van de faculteit Science & Technology van de Hogeschool Leiden heeft aangegeven de maatregelen in het eigen faculteitsplan op te nemen. Dit toont het draagvlak bij een van de belangrijkste partners van het MLO.

Tot slot is de beroepenveldcommissie op 11 oktober meegenomen in de plannen en heeft tijdens dit overleg haar steun uitgesproken voor de plannen. Met een van de leden van de BVC, Jan Marien Boon Operations Manager bij Janssen Pharmaceutical Companies, worden concrete gesprekken gevoerd om launching partner te zijn van maatregel 1 (Opleiden met baangarantie).

Daarnaast is, na een introductie door Hogeschool Leiden, gesproken met de voorzitter van de Ondernemersvereniging Bioscience Park in Leiden. Dit is een vooroverleg voor een presentatie voor de gehele Ondernemersvereniging Bioscience Park Leiden om hun feedback te ontvangen en de samenwerkingsovereenkomsten aan te gaan. Ook de gemeente Leiden is betrokken bij de Kwaliteitsagenda van het MLO.

Intern: Vanuit mboRijnland hebben de volgende functies/disciplines meegewerkt aan de kwaliteitsagenda: manager MLO, onderwijs-ontwikkelaar, bpv-coördinator, studentenraad, docententeam MLO.

Extern: De volgende organisaties hebben hun input geleverd voor de kwaliteitsagenda: Hogeschool Leiden, Stichting Technolab, gemeente Leiden, beroepenveldcommissie (Johnson & Johnson, Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC), Rijk Zwaan, Alrijne ziekenhuis, Heineken, Het Waterlaboratorium, Nalco Water, Janssen Vaccins & Preventions, Eurofins Proxy Laboratories, Janssen Pharmaceutical, HAL Allergy, Mavom Chemie B.V., Atalmedial), Ondernemersvereniging Bioscience Park Leiden (actieve vereniging met 106 leden bestaande uit medical life sciences bedrijven van multinationals tot Start-ups gevestigd op het Leiden Bioscience Park).



10. College Start-Up

10.1. Context en werkgebied

College Start-Up biedt als nieuw college vanaf 2019 opleidingen voor niveau 1 en 2 aan. Het college is de operationalisering van de pilot voor gepersonaliseerd aanbod op niveau 1 en 2. Hierin komen het oude college Entree en opleidingen van andere colleges bij elkaar. In 2018 zijn onze doelstellingen rond bpv, slb, pedagogisch klimaat en didactiek conform planning gerealiseerd en is voortgang geboekt met professionalisering. Hiermee is een solide basis gelegd voor College Start-Up.

Wij bieden gepersonaliseerd onderwijs aan, waarin met brede opleidingen wordt ingezet op gelijke kansen bieden aan studenten. Jongeren in kwetsbare positie bereiden wij voor om een duurzame plek op de arbeidsmarkt van de toekomst in te kunnen nemen. Oudere studenten krijgen de mogelijkheid aanvullend vorm en inhoud te geven aan een leven lang ontwikkelen.

Ons werkgebied omvat drie arbeidsmarktregio's waar mboRijnland actief is. Opleidingen bieden wij aan op zes locaties, waar wij ruim 1.800 studenten begeleiden in hun (studie)loopbaan. Naast regulier onderwijs hebben hybride en cross-over opleidingen een toenemend aandeel in ons aanbod. Kenmerkend voor opleidingen op niveau 1 en 2 is het belang van aansluiting op het werkveld, waardoor externe oriëntatie en samenwerking met marktpartijen voor College Start-Up ook de komende jaren van essentieel belang is. In alle regio's waar mboRijnland actief is, maakt College Start-Up onderwijs op niveau 1 en 2 mogelijk voor ruim 1.800 studenten.

Onze doelgroep is enerzijds de groep jongeren die een verhoogd risico loopt om voortijdig de school te verlaten en daarmee geen startkwalificatie behaalt of een duurzame plek op de arbeidsmarkt vindt. Daarnaast zien wij een groeiende doelgroep van boven de 23 jaar, waar ontwikkeling van kennis of mogelijkheden voor vernieuwde arbeidsparticipatie belangrijk zijn.

Wij kennen een breed instroom-profiel en werken samen met diverse (gemeentelijke) instellingen. Pro, VSO, ISK, vmbo, maar ook bedrijfsleven, reclassering, statushouders en hulpverlening. Wij zetten in op personalisatie in onderwijs en begeleiding. Hiermee dragen wij bij aan de social return voor zowel de doelgroep als de maatschappij waarin zij hun plek innemen.

10.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)

- In onze arbeidsmarkt regio's zien we toenemende of stabiele bevolkingsaantallen. Instroom van de jongere doelgroep laat het komende decennium een lichte daling zien. Verbreding van onderwijsaanbod naar de doelgroep 23+, speelt in op deze verwachte langjarige trend en maakt ons aanbod duurzaam relevant voor een uitbreidende doelgroep.
- De werkgelegenheid is in de Randstad, afgezien van conjuncturele ontwikkelingen, stabiel groeiend en de vraag naar brede kwalificatie (arbeidsflexibiliteit) neemt toe. Nieuwe technologie stimuleert nieuwe arbeid en behoefte aan praktijkgericht scholing voor medewerkers. De snelheid van verandering vraagt om flexibel aanbod om met maatwerk om in te spelen op deze ontwikkelingen.
- De verwachte tekorten op de arbeidsmarkt en de bredere diversiteit in de gevraagde beroepsmix, vraagt om versterking van samenwerking met het beroepenveld. Breed en gepersonaliseerd onderwijs als basis voor snelle en effectieve door-, op- en uitstroom naar studie of werk, met als belangrijk effect het terugdringen van vsv.
- De snelheid en onzekerheid rond maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen vraagt een grotere en toekomstbestendige wendbaarheid in ons aanbod. Toenemend hybride onderwijs naast het reguliere aanbod, versterking van duurzame samenwerking met het bedrijfsleven (strategisch partnerschap) en het inzetten op toekomstgerichte kwalificaties, skills en competenties van medewerkers vragen aandacht¹⁴.

Om hier adequaat op te anticiperen, hebben we als instelling voldoende regelruimte nodig om succes en kwaliteit te garanderen. Niet alleen in de samenwerking met het bedrijfsleven, maar ook in het aanbod van niveau 1 en 2 opleidingen in samenwerking met het vo en scholingsveld.

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

Voor niveau 1 (Entree) is de basis op orde. Als college zijn wij ingericht op executiekracht. Wij verwijzen naar het collegeplan en tertiaal rapportage voor verantwoording van de bereikte resultaten. Op de drie landelijke speerpunten zijn de gegevens van Entree en niveau 2 opleidingen van DVL en ECO bekend en gebruikt in de analysefase van het opstellen van de kwaliteitsagenda. Wij wijzen erop dat deze KA een nieuw college betreft, waarvoor nog geen samengestelde historische analyses beschikbaar zijn. Hiertoe zijn de kentallen op teamniveau voor het nieuwe college opgenomen. Voor meer achtergrond en detaillering verwijzen wij naar de bijlagen.

Speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gemiddeld
Jongeren in kwetsbare positie	Vsv	34,5%	30,5%	22%	n.v.t.
	Arbeidsmarktrendement niveau 2-opleidingen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gelijke kansen	Succes eerstejaars mbo	72,4%	78,8%	-	75,1%
	Opstroom na diploma	51,7%	57,2%	65,4%	57,7%
Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	Arbeidsmarktrendement	-	40,6%	-	-
	Ontwikkeling aandeel BBL-ers	11,5%	16,7%	18,5%	15,8%

¹⁴ SER Advies 'Toekomstgericht beroepsonderwijs deel 2: voorstellen voor een sterk en innovatief beroepsonderwijs. (11-2017)

Kentallen op team niveau (voorlopige aantallen oktober 2018)

Teams	Stud. 1-10-18 *op 1-10-18	Resultaat 3 jrs			FTE	Lesgevend niveau 1&2
		Jaar	Diploma	Starters		
MENT 1-4	901	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	67,4	56,8
MDHOS 7	415	75,9%	72,5%	82,9%	24,0	24,0
MDHOS 8	275	77,2%	71,6%	80,5%	14,1	14,1
MECO 1	19	75,0%	59,3%	89,6%	19,0	0
MECO 2	76	68,0%	50,0%	76,4%	20,4	4,4
MECO 5	41	66,7%	57,1%	84,1%	14,6	2,9
MECO 6	76	54,4%	42,3%	72,4%	18,1	3,7
MECO 10	63	54,0%	37,1%	76,3%	11,0	2,8
Totaal	1866	Norm 67%	Norm 61%	Norm 79%	188,6	108,7

Deze kentallen laten de resultaten zien van de huidige niveau 2 opleidingen. Het nieuwe college richt niveau 1 en 2 gepersonaliseerd in, waarmee wij breed verbetering van resultaat verwachten.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
- Duidelijke visie, missie en doel - De bestaande relatie met toeleverende partijen - Er wordt breed opgeleid voor meerdere sectoren - Hoge betrokken van docenten en medewerkers - Sterk gericht op aandacht voor de student - Het pedagogische-didactisch concept is sterk	- Missend overkoepelend extern beleid vormt beperking 'Te grote' betrokkenheid met risico op doorschieten - De invloed op instroom is beperkt - Aandacht voor de 23+ doelgroep is beperkt - Niveau 1-2 vraagt meer aansluiting op bedrijfsleven - Doelgroep aan het werk krijgen/houden
Kansen	Bedreigingen
- Relatie onderwijs en beroepenveld versterken - Brede regio diversiteit verwerken in aanbod - Drive en passie medewerkers en docenten versterken - Tekorten op de arbeidsmarkt creëert meer vraag - Overkoepelend extern beleid vormgeven - Toelatingsrecht: iedereen op de opleiding van voorkeur	- De onzekere ontwikkeling van toekomstige beroepen - Boeien en binden van flexibel en capabel personeel - Verloop/wisseling in strategische partners uit de markt - Potentiële beperkingen in de eigen regelruimte - Toelatingsrecht: opleiding van voorkeur is niet passend

Thema's

Op basis van de analyse hebben wij drie thema's voor de Kwaliteitsagenda vastgesteld die een vernieuwende bijdrage leveren aan onze ambitie voor toekomstbestendig onderwijs op niveau 1 en 2:

- Gepersonaliseerd leren en ontwikkelen: - Kennisschool
- Stimuleren arbeidsparticipatie: - School@Work
- Inzetten op baanbehoud (motie Kwint & Özdi): - Operatie Kwintslag

Gepersonaliseerd leren en ontwikkelen vormt hierin een centraal thema dat als kwalitatieve en kwantitatieve versneller van de overige thema's wordt ingezet. Professionalisering van docenten en medewerkers zien wij als integraal onderdeel van de maatregelen om deze thema's te realiseren.

10.3. Ambities, doelen en maatregelen

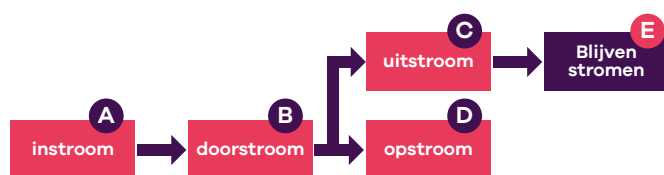
Ambitie: *Wij, college Start-Up, realiseren gepersonaliseerd en hybride onderwijs. Daarmee leveren wij een bijdrage aan nieuwe manieren van onderwijs op maat, dat plezier in leren stimuleert, voorbereidt op een leven lang ontwikkelen en studenten aanspreekt op eigenaarschap nemen van hun persoonlijke (leer)loopbaan. Wij doen dit in samenwerking met regionale en gespecialiseerde ketenpartners.*

Onze ambitie sluit aan op de zes strategische pijlers van mboRijnland en draagt eveneens bij aan elk van de drie landelijk gedefinieerde speerpunten. Het onderwijs op niveau 1 en 2 is gericht op de beoogde doelgroep en biedt gelijke kansen en perspectief op arbeid door een persoonlijke en praktijkgerichte benadering.



Speerpunt	Relatie
Jongeren in kwetsbare positie	Wij spreken bij voorkeur over 'jongeren met een ontwikkelpotentieel'. In het bijzonder dragen School@Work en Operatie Kwintslag bij aan deze specifieke doelgroep.
Gelijke kansen	Door in ons college gepersonaliseerd onderwijs in te zetten, krijgt iedere student een gelijke kans om te bereiken wat past binnen zijn of haar mogelijkheden. Daarnaast wordt extra geïnvesteerd in de persoonlijke begeleiding. Alle maatregelen dragen bij, met Kennisschool als primair programma.
Opleiden arbeidsmarkt van de toekomst	Versterken van de samenwerkingsfunctie in de arbeidsmarktregio, versterkt de mogelijkheid eerder en adequater in te spelen op de vraag van de arbeidsmarkt. Daarmee wordt het opleidingsaanbod van College Start-Up duurzaam verbonden met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Wij geven invulling aan deze ambitie met maatregelen op basis van helder gedefinieerde doelen en effecten. Het proces van betrokkenheid tussen student en college tijdens de (studie) loopbaan, vormt de groepering van de beoogde effecten.



Effectdoelen tijdens (studie)loopbaan

De maatregelen vormen de pijlers van ontwikkeling voor College Start-Up van 2019 tot 2022. De maatregelen hebben een onderlinge samenhang en versterken elkaar in het realiseren van de beoogde effectdoelen.

Maatregel 1: Kennisschool

Wij ontwerpen, implementeren en borgen innovatief, duurzaam, gepersonaliseerd onderwijs, gevormd rond de persoonlijk behoefte van de student, de professionele competenties van medewerkers en de samenwerking met partners in de arbeidsregio, met als doel om maximale flexibiliteit en wendbaarheid in het onderwijsaanbod op niveau 1 en 2 te bieden. Wij werken geïnspireerd op de visie van Kunskapskolan (KED). De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €5.505.500 (zie indicatieve begroting).

Maatregel 2: School@Work

Wij leiden Studenten Entree op in samenwerking met SW-bedrijven. Gebruikmakend van elkaars expertise (School opleiden en SW intensieve begeleiding) waardoor via beschermd leren studenten die niet binnen het reguliere onderwijs op hun plek zijn, toch het diploma kunnen halen en langdurig op de arbeidsmarkt een plek verwerven. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €1.295.00 (zie indicatieve begroting).

Maatregel 3: Operatie KwintSlag

We richten samen met gemeenten en mbo-instellingen binnen en buiten de arbeidsregio een proeftuin in (en uitrol bij succes) waarin studenten na het behalen van een niveau 1 of 2 opleiding, twee jaar worden begeleid bij hun start op de arbeidsmarkt, zodat een duurzame arbeidsrelatie kan worden zeker gesteld. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 3 bedraagt €1.199.500 (zie indicatieve begroting).

De effectdoelen van maatregelen 1, 2 en 3 dragen zelfstandig en in samenhang bij aan de realisatie van effectdoelen in de (studie)loopbaan.

- Gepersonaliseerde Instroom: de student stroomt in op een passend niveau, in een gepersonaliseerd hybride of regulier traject en locatie onafhankelijk op een van de vier instroommomenten per jaar.
- Gepersonaliseerde Doorstroom: de student wordt in staat gesteld zijn talenten optimaal te ontwikkelen in een gepersonaliseerde hybride of reguliere leerroute.
- Gepersonaliseerde Uitstroom: de student is toegerust om zijn plaats maatschappelijk duurzaam in te vullen en zorg te dragen voor zijn eigen professionalisering.
- Gepersonaliseerde Opstroom: de student heeft zelfkennis ontwikkelt, is nieuwsgierig en wordt uitgedaagd om op een hoger niveau verder te leren.
- Blijven Stromen: aanbieden van kwalificaties en certificaten die een leven lang ontwikkelen stimuleert.

Doel	Indicator	Nulmeting	2020	2022
Gepersonaliseerde Instroom	1) Instroommomenten 2) Verkorting nominale studietijd	1 nominale	2 Nt: -5%	4 N1/N2: -10% / -5%
Gepersonaliseerde Doorstroom	1) N1 gepersonaliseerd onderwijsaanbod 2) N2 gepersonaliseerd onderwijsaanbod	0% 0%	ETC 50% ETC 25%	100% 75%
Gepersonaliseerde Uitstroom	1) S@W gediplomeerd uitstroom naar werk 2) Vsv N1 en N2 3) Studenten met dubbele kwalificatie N2	30% Nt: 22% 0	50% Nt: 20% 0	55% N1/N2 -2% 20
Gepersonaliseerde Opstroom	1) S@W opstroom naar N2 2) Doorstroom N1 -> N2 3) Doorstroom N2 -> N3	3 45% n.v.t.	6 50% nulmeting	12 65% 25%
Blijven Stromen	1) Certificeerbare keuzedelen 2) Groei strategische partners bedrijfsleven	0 6	2 10	5 18

Duurzaamheid & samenwerking

De maatregelen gezamenlijk leveren een duurzame bijdrage aan het nieuwe college en de wijze waarop zij haar samenwerking met toeleverende instellingen en bedrijfsleven versterkt en uitbreidt:

- Het zet in op structurele en blijvende vernieuwing van College Start-Up door:
 - Grotere wendbaarheid bij fluctuaties in arbeidsmarkt of conjunctuur
 - Sterkere verbinding met bedrijfsleven, optimale aansluiting op de vraag
 - Vermogen om vroegtijdig te anticiperen in het College Start-Up onderwijsaanbod
- Het Regionaal Investeringsfonds (RIF) wordt ingezet om de structurele verbetering duurzaam vorm te geven in samenwerking met maatschappij en bedrijfsleven voor de komende vier tot acht jaar.

Wij werken hiermee in samenwerking met het externe werkveld toe naar een college dat volledig gepersonaliseerd haar reguliere en hybride opleidingen aanbiedt.

10.4. Sturing & monitoring

De maatregelen worden opgenomen in de reguliere planning en control cyclus van College Start-Up. De activiteitenplanning vormt de basis voor de benoemde maatregelen. Per maatregel wordt een executiecoalitie vastgesteld die de maatregelen als programma en projecten in realisatie brengen en de aansluiting op de jaarcyclus van het college waarborgen.

Overige regelingen:

- in de sturing en verantwoording sluiten wij aan op de reguliere P&C-cyclus van mboRijnland.
- specifiek voor de Kwaliteitsagenda benodigde planning & control mechanismen, worden in afstemming met de andere colleges vastgesteld en uniform ingericht.
- daarnaast vindt onderzoek door Research Lab plaats naar de kwalitatieve effecten van de in dit document beschreven maatregelen.

De programmamanager KA bewaakt op een eigen projectleidersoverleg de samenhang tussen de maatregelen. Dit overleg vindt periodiek plaats en rapporteert aan de directeur.

10.5. Verantwoording

De vaste samenstelling van de KA-sessies (kernteam) bestaat uit medewerkers van het huidige college Entree, Onderwijs & Kwaliteit, Planning & Control, HRM en een externe partner (DZB). Aanvullende interne en externe stakeholders hebben deelgenomen aan de sessies om doel, thema's en maatregelen zo scherp mogelijk te helpen definiëren. Ook studenten en docenten hebben wij betrokken bij de sessies door actieve deelname in de dialoog over de Kwaliteitsagenda, de effectdoelen en de impact die zij zelf verwachten op het

onderwijs. Om een brede dialoog en draagvlak te creëren voor de plannen, is een aparte bijeenkomst van de klankbordgroep in de regio georganiseerd. De concept Kwaliteitsagenda is gedeeld met diverse externe stakeholders om commentaar en aanvullingen op te halen en deze een plek in de KA te geven. In een aparte werksessie met staf en SSC's is uitgewerkt hoe de gemeenschappelijk doelen in samenwerking en samenhang binnen mboRijnland kunnen worden gerealiseerd. Er is een School@Work platform samengesteld voor bovenregionale ondersteuning, waarin zes gemeenten, vijf directies van SW-bedrijven, bestuur en directie van mboRijnland zijn vertegenwoordigd. Daarnaast is de College Advies Commissie als klankbord ingericht, die bestaat uit collega's uit het werkveld. Tot slot is het bedrijfsleven actief vertegenwoordigd in de ontwerpgroep voor gepersonaliseerd onderwijs.

Intern: Vanuit mboRijnland: directeur Entree, vier teamleiders Entree en niveau 2, een teamleider vavo, adviseur Planning & Control, adviseur HRM, adviseur Onderwijs & Kwaliteit, communicatiecoördinator, twee studenten en vijf docenten.

Extern: Stichting Beelddenken, Kalsbeek College, BLR-Bimon, Ministerie OCW, Futura College Woerden, leerbedrijf Groene Hart Ziekenhuis Gouda, DZB Leiden, gemeenten Alphen ad Rijn, Leiden en Gouda.



11. College Techniek & ICT

11.1. Context en werkgebied

Het College Techniek & ICT (T&I) van mboRijnland omvat alle technische en ICT-opleidingen binnen mboRijnland en is gevestigd in Leiden, Gouda en Zoetermeer. Door de grote vraag uit de regio naar technisch vakmanschap en ICT-specialisten wil dit college opereren in nauwe samenwerking met bedrijven uit haar omgeving. T&I biedt opleidingen aan 4.000 studenten, verdeeld over 62 crebo's.

T&I is actief in alle arbeidsmarktregio's van mboRijnland onder meer op de locaties Leiden (2.200 studenten), Gouda (1.400), Zoetermeer (350), maar ook bij bedrijven en in regionale technohubs. In deze werkgebieden heeft mboRijnland 40% - 50% marktaandeel ten opzichte van andere mbo's en is dus niet de enige speler. Van de 800.000 banen in de regio zijn er 60.000 (7%) in de techniek- en 40.000 (5%) in de ICT-branche. T&I richt zich dus op 12% van het totale beroepenveld.

Het werkgebied omvat voornamelijk de sectoren informatie- en communicatie, industrie, en bouwnijverheid. Naast de reguliere instroom ontwikkelt zich een doelgroep in de context van LLO waarmee we steeds meer kunnen voldoen aan de vraag naar technisch personeel.

11.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)

De demografische ontwikkelingen in de regio wijzen uit dat in de leeftijdsgroep 0-15 jaar de populatie in Zuid Holland fors boven het landelijk gemiddelde ligt terwijl de populatie 15-25 jaar (van de zittende studenten) juist onder dat gemiddelde scoort. Dit geeft een rooskleurig perspectief op de potentiële instroom in de komende jaren. Dit vertaalt zich ook naar de individuele vestigingsplaatsen.

De wetgever maakt zich sterk voor het faciliteren van publiek-private samenwerking. De regio werkt hier graag aan mee, getuige de grote belangstelling voor het CIV Smart Technology, Masterplan MEI, en Platform LPT/LPI. Partners en regionale bedrijven willen nu ook actief deelnemen aan de vorming van hybride onderwijs en 'communities of learners' waarin zowel studenten, docenten als bedrijven allemaal lerenden zijn.

In de regio zien wij twee relevante trends: (1) De toenemende vraag naar vakmanschap en specialisten in specifieke sectoren; (2) de vraag naar kennis van toepassingen van slimme technologie over sectoren heen. In diverse verbanden vindt hierover overleg plaats zoals in de SwaS, RNE Education Group, Groene Hart Werkt, Economie071, Economic Development Board Alphen a/d Rijn, Programmabureau Warmte Koude Zuid Holland, Ons Platform, Technolab Leiden, Energie Transitie Leiden en met stagebedrijven in werkveldcommissies. De teneur is overal dat de markt vraagt om betere aansluiting van de technische opleidingen met de marktvraag en dat er een langdurig tekort is aan technisch personeel.

De kansen in de markt liggen dus vooral in de toenemende behoefte tot samenwerken vanuit het bedrijfsleven. Dit biedt mogelijkheden om in de triple helix regionale vraagstukken te koppelen aan opleidingen. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie en het klimaatakkoord. Daarmee maken we het beroepsgerichte onderwijs toekomstbestendig.

Bedreigingen liggen bij de dalende instroom van techniekstudenten bij het vmbo, gebrek aan samenwerking binnen het vo en het gebrek aan goedgekwalificeerde docenten op de arbeidsmarkt die het onderwijs van de toekomst ook écht kunnen vormgeven.

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

Onderstaande gegevens t.a.v. de landelijke speerpunten zijn benut bij het opstellen van de kwaliteitsagenda:

Speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gemiddeld
Jongeren in kwetsbare positie	Vsv	-	68,7%	-	-
	Arbeidsmarktrendement niveau 2-opleidingen	7,3%	6,9%	4,8%	6,4%
Gelijke kansen	Succes eerstejaars mbo	-	70,0%	-	-
	Kwalificatie-winst	76,1%	78,0%	-	77,0%
	Opstroom na diploma	63,8%	68,6%	66,8%	66,2%
	Doorstroom mbo-hbo	39,2%	44,6%	41,9%	41,8%
	Succes doorstromers in 1e jr hbo	30,1%	37,8%	44,6%	38,3%
Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	Arbeidsmarktrendement	70,7%	74,8%	68,9%	71,3%
	Ontwikkeling aandeel BBL-ers	3,6%	2,2%	0,8%	2,2%

Sommige van deze indicatoren komen rechtstreeks terug in de maatregelen, zoals startersresultaat of doorstroom mbo-hbo. Andere indicatoren profiteren impliciet van de maatregelen, maar zijn als zodanig niet op de voorgrond geplaatst.

Het college heeft recent een fusie doorgemaakt waardoor integratie van regio's en schaalvergroting is gerealiseerd. In de afgelopen jaren heeft bovendien een verbetering plaatsgehad van de belangrijkste kwaliteitsindicatoren zoals rendement en studenttevredenheid. In het CIV Smart Technology heeft integratie van technologie vorm gekregen in samenwerking tussen de verschillende technische disciplines en het bedrijfsleven. Hierop zijn huisvestings- en investeringsbeleid ontwikkeld en zijn teamsamenstellingen gewijzigd.

De kracht van het college ligt in de samenwerking met de gemeenten, het onderwijs in de regio (vmbo, mbo, hbo) en de innovatieve impact van het CIV Smart Technology op het onderwijs en de samenwerking in de regio.

Daartegenover is de onderwijslogistiek niet klaar voor de gevraagde onderwijsvernieuwing. Het grote aantal van 62 crebo's versnipperd bovendien het onderwijs en verhoogt de kosten. Het onderwijs in labs en hubs vraagt om nieuwe financieringsmodellen die nog niet volledig zijn ingeregeld. En tenslotte is de scheve samenstelling van de docentenpopulatie – met veel mensen kort voor pensioen – een zwakte.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
- CIV Smart Technology (triple helix) - Succes nieuwe opleiding Mid-denker Engineering Smart Technology - Samenwerking met de gemeenten - Samenwerkingsverbanden met het VMBO - Recente kwaliteitsimpuls heeft tot zichtbare verbeteringen geleid.	- Onderwijslogistiek ondersteunt nieuw onderwijs niet - Bedrijfstechnisch teveel crebo's - De business case van de regionale technohubs is (nog) niet sluitend - Onvoldoende maatwerk voor zij-instromers - In veel teams is 1/3 van de medewerkers binnen 5 jaar pensioengerechtigd
Kansen	Bedreigingen
- Samenwerken in PPS constructies met authentieke leersituaties - Ontwikkeling brede crebo's (BOL) – smart opleidingslijnen - Verbreden satellietlabs - Mogelijkheden aanbod niche-markten - Ontwikkelen doorlopende leerlijnen - Aanbod LLO door modularisering onderwijs	- Dalende instroom op techniek bij vmbo - Weinig samenwerking in het vo - Gebrek aan goedgekwalificeerde docenten vertraagt initiatieven voor innovatie - Krapte op de arbeidsmarkt

Thema's

Het college T&I speelt in op de trends en kansen door in te zetten op onderwijs-vernieuwing. Deze vernieuwing vindt plaats langs de volgende drie thema's:

- Hybride onderwijs – onderwijs met en door bedrijven
- Onderwijsportfolio – multidisciplinaire studies én specialistische vakopleidingen.
- Professionalisering – competentie om het onderwijs van de toekomst vorm te geven.

11.3. Ambities, doelen en maatregelen

Ambitie: Wij, college Techniek & ICT, zetten de stap naar het onderwijs van de toekomst. Voor al onze studenten en onze medewerkers. Samenwerken binnen en buiten de school is daartoe de sleutel. We vernieuwen de inhoud en de vorm van het onderwijs door het werken met communities of learners¹⁵ en onderwijs in satellietlabs. Onze focus ligt daarbij op integratie van onze opleidingen rondom slimme technologie.

Naast de strategie van mboRijnland sluiten de maatregelen aan op twee landelijke speerpunten: 'Gelijke kansen' (maatregelen 2, 3 en 4) en 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst' (maatregelen 1 en 3).

Maatregel 1: optimaliseren en innoveren BOL-onderwijsportfolio

De maatregel speelt direct in op de vraag naar kennis van toepassingen van slimme technologie over sectoren heen (zie analyse). Hij omvat onder meer de volgende activiteiten:

- inhoudelijke clustering van opleidingen – samen met regionale bedrijfsleven en overheid – tot zes smart opleidingslijnen.
- creëren van doorlopende leerlijnen vmbo-mbo-hbo
- op niveau brengen van onderwijsfaciliteiten passend bij smart-opleidingen
- extra begeleiding organiseren voor kwetsbare groepen
- aanbieden van Smart Technology-keuzedelen in alle niveau 4-opleidingen.
- opnemen van de 'community of learners' in de opleidingen.

Deze maatregel sluit aan bij het landelijke speerpunt 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst', zowel op inhoud als op vorm; voor initieel én post-initieel onderwijs. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €2.495.127 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 1 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Wij bieden BOL-opleidingen (niveau 2, 3, 4) aan binnen zes multidisciplinaire communities of learners (smart industry/building/energy/mobility/health/logistics).	Ontwikkeling van zes smart opleidingslijnen.	0 opleidingslijnen ontwikkeld	Vier smart opleidingslijnen zijn ontwikkeld i.s.m. bedrijfsleven en overheid (onder de koepel van het CIV Smart Technology)	Zes smart opleidingslijnen zijn ontwikkeld i.s.m. bedrijfsleven en overheid (onder de koepel van het CIV Smart Technology)
	Vanuit inhoudelijke overlap bundelen BOL crebo's terug naar 30.	62 crebo's	40 crebo's	30 crebo's
	Gemiddelde jaar-, diploma- en startersresultaat op niveau 2, 3 en 4 blijft voldoende of stijgt.	Gegevens zijn bekend en opvraagbaar	Minimaal op inspectie-niveau	Minimaal op inspectie-niveau
	De doorstroom van niv 2 naar niv 3 is tenminste met 3% toegenomen.	54%	55%	57%
	Meer succesvolle doorstroom naar hbo. Succesvol = aantal studenten dat binnen de gestelde termijn de hbo-procedure afrondt.	Geen meting beschikbaar	0-meting	2% t.o.v. de 0-meting
	Onderwijsfaciliteiten zijn up-to-date qua machines en apparatuur.	Geen meting beschikbaar	Survey bedrijfsleven met positief oordeel.	Survey bedrijfsleven met positief oordeel.
	Blended learning/-E-learning heeft een structurele plaats binnen het technisch onderwijs.	0% van niveau 4 BOL curricula	10% van niveau 4 BOL curricula	20% van niveau 4 BOL curricula
	Elke student niveau 4 BOL-opleiding volgt een keuzedeel Smart Technology.	0%	50%	80%

Maatregel 2: BBL-opleidingen (niv. 2, 3, 4) in een community of learners

We bieden gemodulariseerde BBL-opleidingen (niv. 2,3, 4) aan in een community of learners met speciale aandacht voor niche-markten die van belang zijn voor de regio. Daarmee spelen we in op de toenemende vraag naar vakmanschap en specialisten in specifieke sectoren (zie externe analyse). Activiteiten zijn onder meer:

- we optimaliseren ons onderwijsportfolio door onze opleidingen te modulariseren t.b.v. LLO
- BBL gemeenschap wordt 'community of learners' waarin zowel studenten, docenten als medewerkers bedrijven professionaliseren
- extra begeleiding voor kwetsbare doelgroepen ingezet in samenwerking met gemeentelijke partners.
- we creëren onder het CIV Smart Technology een permanent overleg met onderzoeks- en onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en overheid in een 'community of learners' om een dynamische regionale technologieagenda van de toekomst te bepalen.

¹⁵ Een groep mensen vanuit verschillende achtergronden (studenten, bedrijven en docenten) met het doel om gezamenlijk onderwijs vorm te geven dat aansluit bij de actualiteit.

Deze maatregel sluit aan bij het landelijke speerpunt 'Gelijke kansen', het maakt LLO mogelijk in een spectrum van leerplaatsen in de 'community'. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €2.794.998 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 2 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Indicator	Nulmeting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
We bieden ge-modulariseerde BBL-opleidingen (niv. 2,3, 4) aan in een community of learners met speciale aandacht voor niche markten die van belang zijn voor de regio	Het diploma-rendement op niv.2 wordt voldoende bij alle techniek-opleidingen BBL	64,1%	Gemiddeld jaar- en diploma-rendement is minimaal op het inspectie-niveau	Gemiddeld jaar- en diploma-rendement is 2% of hoger boven het inspectie-niveau
	De tevredenheid van studenten in de BBL is voldoende tot goed	7,0	JOB-monitor en studenttevredenheids-onderzoeken minimaal met 0,3 gestegen	JOB-monitor en studenttevredenheids-onderzoeken minimaal met 0,5 gestegen
	Verankeringsamenwerking school en bedrijven	Laatste scores waren: 6,5 werkveld-onderzoek	Tevredenheid bedrijven minimaal gestegen met 0,3	Tevredenheid bedrijven minimaal gestegen met 0,5
	Onder de koepel van het CIV Smart Technology zijn zes Communities of learners actief met elk tenminste 15 partners uit bedrijfsleven en overheid.	20 externe partners actief in de Communities of learners	40 externe partners actief in de Communities of learners	60 externe partners actief in de Communities of learners

Maatregel 3: faciliteren en stimuleren van onderwijs in satellietlabs

We spelen in op de toenemende behoefte tot samenwerken vanuit het bedrijfsleven (zie externe analyse) door hybride onderwijs te realiseren in satellietlabs:

- Onderwijs in satellietlabs te implementeren als integraal onderdeel van het onderwijsmodel van mboRijnland
- Uitbreiding van het satellietlab netwerk onder de koepel van het CIV Smart Technology:
 - bedrijfslabs minimaal vijf per smart onderwijslijn
 - multidisciplinaire en multilevel (vmbo-mbo-hbo) living labs – minimaal een per jaar per smart opleidingslijn
 - inrichten regionale technohubs voor samenwerking onderwijs (vmbo-mbo-hbo), bedrijfsleven en overheid
- Realiseren van nieuwe opleidingslijnen in living labs:
 - in samenwerking met Wellantcollege doorlopende leerlijnen vanuit het vmbo binnen de smart opleidingslijn Smart Industry (invulling Greentech) en Smart Logistics.
 - met College Zorg en CIV Zorg & Welzijn de opleiding Zorgtechnicus binnen de smart opleidingslijn Smart Health.
 - met College Economie binnen de smart opleidingslijn Smart Logistics.

Deze maatregel sluit aan bij de landelijke speerpunten 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst' en 'Gelijke kansen', aangezien communities of learners iedereen breed toegang bieden tot de arbeidsmarkt. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 3 bedraagt €1.925.500 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 3 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen:

Effectdoel	Indicator	Nulmeting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Het realiseren van een netwerk van satellietlabs onder koepel van CIV Smart Technology om nieuwe technologische ontwikkelingen en toepassingen een plek in de onderwijs-uitvoering te geven.	Elke smart opleidingslijn heeft minimaal tien bedrijfslabs vanuit de Community of learners	12 bedrijfslabs verdeeld over drie smart opleidingslijnen	Minimaal 24 bedrijfslabs verdeeld over vier smart opleidingslijnen	Minimaal 42 bedrijfslabs verdeeld over zes opleidingslijnen
	Elke smart opleidingslijn heeft multidisciplinaire en multilevel living labs	Twee living labs voor twee smart opleidingslijnen.	Minimaal vier living labs voor twee smart opleidingslijnen	Minimaal zes living labs voor twee smart opleidingslijnen.
	Participatie in de opzet en inrichting van minimaal twee regionale technohubs.	Geen participatie in een technohub.	Participatie in een technohub.	Participatie in twee technohubs.

Maatregel 4: creëren van hybride onderwijsteams

We professionaliseren onze medewerkers door het creëren van hybride onderwijsteams en zorgen dat zij zijn toegerust voor het onderwijs van de toekomst:

- wij stimuleren de hybride samenstelling van onderwijsteams, bijvoorbeeld door afspraken te maken met partners over (tijdelijke) uitwisseling van personeel.
- we creëren een hybride schil in de onderwijsteams die zorgt voor de dynamische kwaliteit van de kennisbasis door inbreng van innovatie en aansluiting bij het werkveld.
- alle docenten worden afdoende vrijgesteld (verletkosten) voor deelname aan een programma voor professionalisering.

Deze maatregel sluit aan bij het landelijke speerpunt 'Gelijke kansen', aangezien de infrastructuur van satellietlabs breed toegang biedt tot de arbeidsmarkt. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 4 bedraagt €1.504.375 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 4 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen:

Effectdoel	Indicator	Nulmeting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
We creëren onderwijsteams die het hybride onderwijs kunnen geven passend bij onze ambities.	Begeleiding, maatwerk en differentiatie wordt als voldoende gewaardeerd in alle opleidingen	0-Meting nog uit te voeren	Voldoende in 50% van de opleidingen	Voldoende in 100% van de opleidingen
	Elk onderwijsteam bestaat voor 20% uit hybride docenten	0% hybride docenten	Gemiddeld 10% hybride docenten	Gemiddeld 20% hybride docenten
	JOB-monitor op 6,5	JOB-monitor docenten op 6,0	JOB-monitor minimaal 0,3 hoger dan 2018	JOB-monitor minimaal 0,5 hoger dan 2018

Duurzaamheid & samenwerking

Deze maatregelen vragen om de betrokkenheid van de volgende partijen en personen: onderwijskundigen, onderwijsontwerpers en ontwikkelaars, projectleiders, programmamanager CIV, stafdiensten (o.a. HRM en M&C) en SSC, het werkveld, (regionale) overheid, teamleiders en docenten. Het werkveld heeft een langdurige toewijding afgegeven middels een samenwerkingsovereenkomst met het CIV Smart Technology. Andere relaties met het werkveld worden bestendigd door middel van pps-en en andere geformaliseerde samenwerkingsvormen.

11.4. Sturing & monitoring

Naast de mboRijnland brede sturing & monitoring zal er specifieke sturing & monitoring plaats vinden op de kwaliteitsagenda. Hierin speelt de aan te stellen programmamanager KA Techniek & ICT een belangrijke rol. Deze zal op de volgende momenten overleggen en rapporteren bij de directies van de colleges:

- aanschuiven bij gezamenlijke directieoverleg 1 x per maand
- aanschuiven bij projectleiders & MT 1 x per twee maanden
- aanschuiven bij dagelijks bestuur CIV Smart Technology 1 x per 6 weken
- bila met directeuren van colleges 1 x per maand
- bila met programmamanager CIV Smart Technology 1 x per maand

Daarnaast zal de programmamanager KA een eigen projectleidersoverleg houden met KA-projectleiders eens in de twee weken. De verantwoording van de KA zal meegaan in het tertiaaloverleg van de collegedirecties met het CvB. De programmamanager KA en die van het CIV Smart Technology zullen scherp afgebakende taakomschrijvingen moeten krijgen om elkaar niet voor de voeten te lopen.

11.5. Verantwoording

Wij zijn als College Techniek en ICT van mboRijnland en het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) Smart Technology vanaf mei 2017 intensief in gesprek gegaan met lokale gemeentes, koepelorganisaties, instellingen, bedrijven en onderwijs (vo, mbo, hbo). Dit in de vorm van persoonlijke gesprekken, werkconferenties, werksessies, werkbezoeken en stuurgroep- en adviesgroepvergaderingen CIV. De toekomstvisie op het hybride onderwijs kent een groot intern draagvlak, van onderwijsteams tot aan het CvB, alsook extern bij bedrijven en instellingen (zie onder).

Intern: vanuit mboRijnland hebben de volgende functies/-disciplines meegewerkt aan de kwaliteitsagenda: directeuren Techniek & ICT, manager CIV Smart Technology, teamleider, adviseur Onderwijs & Kwaliteit, adviseur Marketing en Communicatie, een afvaardiging vanuit de colleges Zorg, Welzijn en Economie.

Extern: de volgende organisaties hebben hun input geleverd voor de kwaliteitsagenda:

Vanuit het werkveld: Bosch Rexroth, eComplex, Croda, Electude, Flec, Microsoft, Siemens, Technolution, Unica, Van den Pol, Van Dorp Installaties, SMC, Dare!!, Stedin, Schulte Lestraden, Technolab, Programma bureau Warmte Koude ZH.

Vanuit de koepels: FME, Uneto-VNI, Koninklijke Metaalunie, Otib, Woerdens Techniek Talent, Ondernemersvereniging Alphen ad Rijn, Ondernemersvereniging Leiden, Gouda Onderneemt, Masterplan MEI, SWAS, LPT/LPI, Ondernemersvereniging Krimpenerwaard.

Vanuit de overheden: Gemeente Alphen ad Rijn, Gemeente Gouda, Gemeente Leiden, Gemeente Woerden, Gemeente Zoetermeer, Gemeente Krimpenerwaard, Platform Betatechniek, Topsector Energietransitie MBO, Creative Community Dutch Innovation Factory, RNE Education Group.

Vanuit de onderwijsinstellingen: Hogeschool Utrecht, Haagse Hogeschool, Hogeschool Rotterdam, Da Vinci College, Wellant College, mboRijnland, De Meander Gouda, Goudse Waarden College, Driestar College Gouda, Coenecoop College Waddinxveen, Schoonhovens College, Oranje Nassau College Zoetermeer, Stedelijk College Zoetermeer, Groene Hart Leerpark Alphen ad Rijn, Minkema College Woerden, Cals College Woerden, Da Vinci College Leiden, Fioretti College Leiden, Teylingen College Leiden, Bonaventura College Leiden.



12. College Volwassenenonderwijs (vavo)

12.1. Context en werkgebied

De student van nu begeeft zich in een wereld die continu aan verandering onderhevig is. Dat is terug te zien in de eisen en wensen die (vervolg) opleidingen en de arbeidsmarkt stellen aan studenten en toekomstig personeel. In deze voortdurende beweging is het voor veel jongeren een uitdaging om binnen de huidige inrichting van het onderwijs een of meerdere diploma's te halen en geen stagnatie te ondervinden.

College Volwassenenonderwijs (vavo) is de omrijschool binnen het werkgebied van mboRijnland. Haar bestaansrecht is om deze studenten een tweede kans te bieden om door hen gewenste opleiding vmbo-tl, havo of vwo te volgen, een certificaat of diploma te behalen, maar ook weer perspectief te hebben op het doorstromen naar een passende vervolgopleiding (mbo/hbo). Door het bieden van maatwerk aan (leerplichtige) studenten worden zij geen voortijdig schoolverlater.

mboRijnland biedt vavo onderwijs aan op de locaties in Leiden, Zoetermeer, Gouda en Woerden. Het afgelopen jaar zijn circa 1.200 studenten opgeleid. Daarvan heeft bij het vmbo 86,6% zijn doel behaald, bij havo was dat 80,3% en bij vwo net iets onder de 80%.

Studenten op het vavo zijn 16 jaar of ouder en komen uit de regio. De populatie is divers. Het gaat om gezakten in het reguliere vo (veelal doorverwezen via de Rutte-regeling), uitvallers uit het vo of mbo en mbo-studenten die willen switchen/-herprofilen.

12.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)

- **De prestatiedruk onder jongeren neemt toe:** jongeren voelen druk om aan het perfecte plaatje te voldoen ('selfie generatie') en succesvol te zijn in studie en carrière. Opstroom en kwalificatiewinst wordt gestimuleerd. Door o.a. introductie van het nieuwe leenstelsel nemen kosten voor de studie toe waarmee de druk om in een keer de juiste studiekeuze te maken vergroot.
- **Druk op opstroom naar havo:** het mbo kampt met een slecht imago. De maatschappelijk druk op vo-leerlingen om het havo of hoger

te halen is daardoor hoog. Er is groeiende behoefte aan bijscholing met een groeiende sector schaduwwonderwijs (bijlesinstituten, examentraining) tot gevolg, die enkel bereikbaar is voor studenten waarvan de ouders het kunnen betalen.

• **Beweging aanwas scholieren:**

- lichte daling in aanwas vo-scholieren: De aanwas van scholieren in de regio tussen de 15 en 25 jaar laat de komende 5 jaar een lichte daling zien;
- verwachte stijging aanwas vmbo-tl op vavo; de doorstroom van het vmbo naar het havo wordt vereenvoudigd door aanstaande wetgeving. Gediplomeerde vmbo-tl-ers mogen niet geweigerd worden op het havo als zij succesvol eindexamen hebben gedaan in een extra vak in het vmbo. Zo hebben alle leerlingen een gelijke kans op doorstroom en zal de groep in het havo-onderwijs toenemen.
- Het regeerakkoord Rutte-III stelt de vo-sector voor een aantal maatregelen dat maatwerk vergt (zoals het afronden van vakken op een hoger niveau).

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

Een weergave van de nulmeting op de twee speerpunten is momenteel niet mogelijk. Als gevolg van de fusie is interne data op dit moment nog niet betrouwbaar. Tevens ontbreekt vavo data in de dataset aangeleverd vanuit DUO aan mboRijnland t.b.v. de Kwaliteitsafspraken 2019-2022.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
• Certificering: ruime ervaring met gepersonaliseerd leren/maatwerk middels certificering • Medewerkers: ervaren, bekwame en bevoegde eerstegraads vakdocenten • Flexibel: kleinschalige en betrokken organisatie • Nabijheid: wij zijn gehuisvest en vallen onder een bevoegd gezag samen met MBO Colleges, hetgeen mogelijkheden biedt voor samenwerking	• Veranderpotentieel: de bedrijfsvoering is nog niet op orde. Verbetertrajecten laten verminderde ruimte voor additionele verandertrajecten • Teamperformance: de samenwerking binnen de vakgroep dient verbeterd te worden • Medewerkers: er is sprake van een tekort aan bevoegde vakdocenten met grote klassen tot gevolg • Samenwerking: samenwerking met colleges, hoewel nabij, blijkt in de praktijk lastig in verband met systemen, onderwijslogistiek & bekostiging
Kansen	Bedreigingen
• Opstroom vmbo-mbo/havo: gezakte vmbo-studenten die slechts een paar vakken volgen hebben ruimte in hun rooster voor (beroeps)oriëntatie op vervolgonderwijs (mbo) of studievoordigheden (voor doorstroom naar havo) • Opstroom mbo-hbo: mbo-opleidingen niveau 3 en 4 sluiten in veel gevallen niet naadloos aan op het hbo; mbo-studenten hebben behoefte aan aanvullend vo-onderwijs op vakniveau	• Daling vo Rutte: het aantal aanleverende vo-scholen aan het vavo dat voor studenten gebruik maakt van de Rutte-regeling daalt als gevolg van de daling van aanwas van scholieren in de regio • Concurrentie: er is toenemende concurrentie van schaduwwonderwijs • Krapte markt docenten: verkrijgen van goede bevoegde vakdocenten is moeilijk

Thema's

Op basis van onze analyses hebben wij de volgende thema's gedefinieerd waarop de kwaliteitsagenda is gebaseerd:

- **Vavo als ondersteuner van de student op zoek naar zijn persoonlijke leerroute:** de vavo-studenten hebben diverse achtergronden en behoeftes voor de toekomst. Persoonlijke leerroutes maken mogelijk dat elke student zich kan voorbereiden op de vervolgopleiding van zijn keuze en succesvol kan doorstromen. Dit vergroot studiesucces en voorkomt uitval. We hebben in de KA speciale aandacht voor de onze meest kwetsbare doelgroep:
 - o Vmbo-studenten die na uitvallen in het reguliere vo bij het vavo komen.
- **Vavo als tussenstation ter bevordering van doorstroom:** vavo is geen eindonderwijs. Scholieren halen bij het vavo de nodige certificaten, diploma's, studievoordigheden en loopbaansturing. Hierbij hebben wij specifieke aandacht voor de doelgroep:
 - o Mbo-studenten die moeiteloos willen opstroom na diploma en doorstromen naar het hbo.

12.3. Ambities, doelen en maatregelen

Ambitie: *Wij zijn als vavo dé omrijschool binnen het werkgebied van mboRijnland waar passende maatwerktrajecten worden aangeboden aan studenten die, onder eigen regie, succesvol door(uit)stromen naar een vervolgopleiding met nieuw perspectief, door middel van certificering en diplomering.*

De gekozen ambitie sluit aan op de strategische ambitie van mboRijnland om de omrijschool te zijn waar door middel van intensieve samenwerking in de keten, onderwijs wordt geboden aan studenten die leren om kansen te zien en te pakken, initiatief te nemen, de regie in handen te hebben en daarin hun eigen verantwoordelijkheid nemen.

Het vavo heeft al jarenlang ervaring en expertise met het certificeren van vakken, binnen een organisatie die daarvoor flexibel is ingericht. Deze jarenlange ervaring willen we nu op grotere schaal toegankelijk maken voor studenten die om welke reden dan ook nog iets missen om succesvol verder te studeren. Dit omdat wij er sterk op vertrouwen dat als je goed leert om te leren, je je goed weet te redden, ook later op de arbeidsmarkt.

We hebben twee maatregelen opgesteld om onze ambitie in de komende vier jaar te realiseren waarbij we een directe bijdrage leveren aan de twee thema's zoals eerder beschreven. Met de maatregelen versterken we ons gepersonaliseerd en vraaggestuurd onderwijs waarmee het voor meer studenten mogelijk is succesvol door te stromen naar een vervolgopleiding. Dat vraagt dat de vavo-student verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeltraject en weet waar hij kan vinden wat hij nodig heeft om de juiste keuzes te maken. De mentor helpt hem hierbij, door het geven van feedback, het voeren van (coachings)gesprekken en actief te luisteren naar de student.

Onze maatregelen hebben een duidelijke relatie met het landelijke speerpunt 'Gelijke Kansen' omdat met een of meerdere certificaten de doorstroom naar een vervolgopleiding wordt verbeterd. Een groep kwetsbare jongeren die binnen het vavo een diploma haalt en zich goed oriënteert op zich bijschoolt, valt niet voortijdig uit en vergroot zijn perspectief op een passende plek op de arbeidsmarkt. Bij de uitvoering van elke maatregel wordt actief samengewerkt met partijen in de onderwijsketen.

Maatregel 1: Vmbo – Krachtige keuze

Wij bieden trajecten waarin de vmbo-tl student vroegtijdig kennis maakt met het mbo-aanbod ten behoeve van oriëntatie, met een gefundeerde keuze voor de vervolgopleiding in het mbo tot gevolg. Voor de vmbo-tl student die bewust kiest voor de havo-route, bieden wij ondersteuning op het gebied van studievaardigheden voor een soepele doorstroom naar het havo. Voor een goede keuze en succesvol verloop van beide routes, wordt de student via een kwalitatieve intake en zorgvuldige monitoring van onze studiecoaches in staat gesteld zelf regie te nemen op zijn leertraject en passende verrijking te kiezen die hij nodig acht. De trajecten worden opgesteld in samenwerking met MBO Colleges om de aansluiting met de vervolgopleiding te waarborgen.

Met deze maatregel dragen wij bij aan het landelijke speerpunt 'Gelijke Kansen'. Studenten die een gefundeerde keuze maken voor hun vervolgopleiding, hiervoor over de juiste vaardigheden beschikken en/of het juiste beroepsbeeld hebben, zijn gemotiveerder en zullen een betere kans op succes hebben op hun vervolgopleiding. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €685.900 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 1 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Indicator	Nulmeting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Verstevigen van de persoonlijkheid en studie- vermogen van de kwetsbare student, zodat hij succesvoller doorstroomt in het vervolgo- onderwijs.	1. Vmbo- studenten die doorstromen naar een mbo-oplei- ding en 'e jaar succes- vol afronden.	T.b.v. nulmeting: Resultaten controlegroep t.o.v. pilot- groep	Nog geen resultaten	85% van studenten uit de pilotgroep: - is eer- stejaars mbo-student en stroomt door naar het tweede jaar van hetzelfde MBO College - heeft vavo havo met diploma afgerond.
	2. Vmbo- studenten die doorstromen naar het havo ronden succesvol af met een diploma			
	Verhoging slagings- percentage havo	Slagings- percentage 2017-2018: 80%	84% diploma's en certificaten van groep die deelnemen aan onder- steunings- traject	86% diploma's en certificaten van groep die deelnemen aan onder- steunings- traject
	Waardering betrokkenen	Start- waardering van deel- nemende studenten/- professionals op een vijf- puntsschaal	Waardering van deel- nemende studenten/- professionals met een 3.5 op een vijf-punts- schaal	Waardering van deel- nemende studenten/- professionals met een 4.0 op een vijf- puntsschaal

Maatregel 2: Mbo Step up – opstroom mbo-hbo

Mbo-studenten BOL-opleiding niveau 3 of 4 die door willen stromen naar het hbo missen inhoudelijke kennis van een of meerdere vakken, die geen onderdeel van de mbo- opleiding zijn, maar die ze wel nodig hebben om toegelaten te worden tot de hbo-opleiding. Startende mbo-studenten vragen extra vakken in het kader van excellentietrajecten. Wij bieden beide studenten trajecten aan waarmee zij de benodigde vakken tijdens hun mbo-opleiding aan het vavo kunnen halen, waarna indien gewenst moeiteloos is door te stromen naar het hbo. Een belangrijke schakel in de route vmbo-mbo-hbo wordt gesloten.

De trajecten worden uitgevoerd in samenwerking met de colleges en aansluitende hbo-instellingen. De pilot zal opgezet worden met mbo-opleiding ICT Beheer en applicatieontwikkeling en de Haagse Hogeschool. De volgende colleges hebben dezelfde behoefte en zullen op termijn aansluiten bij de maatregel: Zorg (opleiding Tandartsassistent), Dienstverlening (Sport & Bewegen), Middelbaar Laboratorium Onderwijs.

Met deze maatregel dragen wij bij aan het landelijke speerpunt 'Gelijke Kansen'. Studenten die tijdens hun mbo- opleiding ontbrekende kennis aanvullen met bepaalde vakken stromen moeiteloos door naar het hbo. De maatregel stimuleert kwalificatiewinst. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €714.100 (zie indicatieve begroting). Hieronder is het effectdoel van maatregel 2 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Indicator	Nulmeting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Verbeteren van de doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo, zodat gelijke kansen voor iedereen worden gecreëerd en meer studenten doorstromen	Studenten volgen extra vakken op het vavo	0 studenten in traject	60 studenten in trajecten	120 studenten in trajecten
	Verbeterde doorstroom mbo-hbo: studenten die extra vavo-vakken volgen stromen door naar het hbo en zitten na het eerste jaar hbo nog steeds op die opleiding	0 studenten in traject	70% studenten van pilot behalen het certificaat havo	60% studenten van pilot opleiding stromen door naar hbo
	Studenten waarderen de toegevoegde waarde van de vavo-vakken op hun opleiding	Waardering van de huidige ICT mbo-student op een tienpuntschaal: 7,4	Waardering van deelnemende studenten met een 7,5 op een tienpuntschaal	Waardering van deelnemende studenten met een 7,6 op een tienpuntschaal

Duurzaamheid & samenwerking

De twee maatregelen worden opgezet en uitgevoerd in nauwe samenwerking met partners in de keten. Dit ten behoeve van draagvlak en het borgen van aansluiting van het aanbod op het vervolgonderwijs. Zo betrekken we de MBO Colleges bij maatregel 1 en gaan we voor maatregel 2 ook samenwerken met het hbo.

Binnen de maatregelen gaan we zorgvuldig aan de slag met pilots. Op deze manier leren we en kunnen goede resultaten uitgerold worden naar de gehele organisatie. Ter illustratie: binnen maatregel 2 starten we met een pilot bij de opleiding ICT in samenwerking met de Haagse Hogeschool. Daarna rollen we dit uit naar meerdere mbo-opleidingen.

De maatregelen zijn zo opgezet dat projectkosten uit de kwaliteitsgelden worden gefinancierd en resultaten uiterlijk eind 2022 ingebed en overgedragen zijn aan de staande organisatie. Hiermee is de duurzaamheid van de resultaten geborgd en is de organisatie gereed om de volgende stap naar de toekomst te zetten. De nieuwe trajecten van

maatregel 2 worden met de kwaliteitsgelden opgebouwd en overgedragen aan de staande organisatie waarbij de maatregelen in het reguliere onderwijsaanbod zijn ingebed.

12.4. Sturing & monitoring

Naast de mboRijnland brede sturing & monitoring zal er specifieke sturing & monitoring binnen het College vavo plaatsvinden op de kwaliteitsagenda. Hierin speelt de aan te stellen programmamanager samen met de projectleider KA vavo een belangrijke rol.

De overlegmomenten zien er als volgt uit:

- Programma manager(s) rapporteren en overleggen met de directeur vavo
- Programma manager(s) stemt af in MT breed 1x per maand
- Afstemming met directeuren van betrokken MBO Colleges 1 x per maand
- Drie keer per jaar informatie-uitwisseling per KA met alle vavo-betrokkenen

12.5. Verantwoording

Wij zijn als college in de afgelopen maanden intensief in gesprek geweest met belanghebbenden om de kwaliteitsagenda voor te bereiden. Op basis van deze input zijn wij middels zes intensieve werksessies met een stevige vertegenwoordiging uit het college ondersteunende diensten aan de slag gegaan om deze kwaliteitsagenda op te stellen. Gedurende dit proces zijn de teamleiders op twee momenten meegenomen in de plannen en hebben zij hun input hierop gegeven. Docenten van alle locaties zijn via drie teamsessies betrokken waarmee draagvlak en enthousiasme voor de maatregelen is gecreëerd.

Intern en extern

De volgende organisaties en colleges hebben hun input geleverd voor de kwaliteitsagenda:
College Techniek & ICT, Haagse Hogeschool en Erasmus College Zoetermeer.



13. Colleges Welzijn & Gezondheidszorg

13.1. Context en werkgebied

Het welzijn- en zorglandschap staat voor een enorme uitdaging. Diverse rapporten wijzen eenduidig naar de trends die ervoor zorgen dat het zorglandschap er in 2030 fors anders uit ziet. De bevolking vergrijst, de levensverwachting neemt toe, de zorgvraag groeit en wordt steeds complexer én het aantal mensen met meerdere gezondheidsproblemen stijgt. Daarbij komen er allerlei ontwikkelingen op als het gaat om nieuwe welzijns- en zorgberoepen, nieuwe technologieën en andere welzijns- en zorgvragen. Onderdeel van deze transitie is dat de sectoren welzijn en gezondheidszorg steeds verder met elkaar convergeren. Dit heeft grote impact op hoe aan het onderwijs vorm en inhoud wordt gegeven in de komende jaren. Wij, de colleges Welzijn & Gezondheidszorg, zijn twee colleges die daarom gezamenlijk een kwaliteitsagenda hebben opgesteld gericht op de innovatie van onze colleges en in het verlengde van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Welzijn en Zorg (CIV W&Z) dat in oprichting is en waarvoor een RIF-aanvraag is ingediend. Hiermee wordt de kwaliteitsagenda samen met het CIV een vliegwiel voor vernieuwing en innovatie in en tussen de beide colleges.

De colleges Welzijn en Gezondheidszorg hebben gezamenlijk 11 opleidingen. In totaal bedienen ze 5.000 studenten en maken 360 medewerkers het onderwijs mogelijk.

De colleges Welzijn en Gezondheidszorg zijn actief in alle werkgebieden van mboRijnland en daarnaast in elk van de zes plaatsen waar mboRijnland actief is (Leiden, Alphen aan de Rijn, Leidschendam-Voorburg, Zoetermeer, Gouda en Woerden). In de arbeidsmarktregio's Holland Rijnland, Zuid-Holland centraal en Holland midden is er sprake van een netwerk aan werkveldpartners op zowel welzijn als gezondheidszorg. Onze doelgroepen bestaat uit (potentiele) niveau 3 en 4 studenten, herintreders, doorstromers van dienstverlening niveau 2, nieuwe Nederlanders en niveau 4 geïnteresseerden in doorstroom naar hbo.

13.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)

De vraag naar welzijns- en zorgmedewerkers neemt sterk toe, onder andere door toenemende vergrijzing van burgers en de vergrijzing van de medewerkers in de sectoren welzijn en gezondheidszorg. Tevens is er een toenemend arbeidstekort. Afgezet tegen deze toename in werkgelegenheid in de welzijns- en zorgsector is er een afname in het aantal mbo-studenten met als resultaat een aanzienlijk arbeidstekort. Dit arbeidstekort zal rond 2021 zo'n 3.700 medewerkers betreffen in onze regio. Tenslotte zoeken de regionale beleidsagenda's van gemeenten naar een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, specifiek ook binnen de welzijns- en zorgsector.

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

Op de drie landelijke speerpunten zijn de volgende gegevens bekend en tevens benut in de analysefase van het opstellen van de kwaliteitsagenda.

Speerpunt	Indicator	2014-2015	2015-2016	2016-2017	3-jrs gemiddeld
Jongeren in kwetsbare positie	Vsv	3,8%	3,6%	3,3%	3,5%
	Arbeidsmarktrendement niveau 2-opleidingen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gelijke kansen	Succes eerstejaars mbo	77,1%	80,1%	-	78,5%
	Kwalificatie-winst	70,3%	78,6%	69,6%	72,3%
	Opstroom na diploma	12,1%	14,7%	16,2%	14,1%
	Doorstroom mbo-hbo	32,1%	33,0%	33,6%	32,9%
	Succes doorstromers in 1e jr hbo	65,2%	67,9%	73,9%	68,7%
Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst	Arbeidsmarktrendement	-	84,9%	-	-
	Ontwikkeling aandeel BBL-ers	16,1%	16,6%	19,9%	17,5%

De cijfers laten over het algemeen een positieve trend zien en geven aan dat de basis op orde is. Van deze cijfers hebben we het succes van de eerstejaars als indicator opgegeven (85%). Met onze maatwerktrajecten en de ontwikkeling van de associate degree zal de opstroom en doorstroom van studenten verhogen. Het succes op het hbo willen we verhogen door de onderzoeksvaardigheden in te bedden in het curriculum. Het actualiseren van de opleidingen, de ontwikkeling van nieuwe opleidingen en het hybride aanbieden van de opleidingen zorgt voor een grotere arbeidsmarktrelevantie. De verwachting is dat deze zal stijgen wanneer de opleidingen beter aansluiten bij de behoeften van het werkveld. Ook het aandeel BBL-ers zal stijgen ten opzichte van de huidige situatie door maatwerk (bij-, na- en omscholingstrajecten).

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
- Samenwerking tussen colleges: er wordt al veel ontschot en multidisciplinaire samenwerking tussen beide colleges - Verbinding werkveld: met oprichting van het CIV (37 partners) heeft werkveld duidelijk commitment afgegeven - Flex onderwijssysteem: biedt veel ruimte voor hybride onderwijs - Toekomstgericht: colleges zetten fors in op nieuwe ontwikkelingen, waaronder loslaten van het crebo-denken, ook is er al sprake van veel kennisdeling en leren op de werkplek	- Verandervermogen: spanning tussen primaire strategie met focus op kwaliteit en kwaliteitsagenda met focus op innovatie. Verander en implementatiekracht is laag - Tevredenheid werkveld: werkveld is momenteel nog niet erg tevreden over de opleidingen - Onderzoek: onderzoekend vermogen krijgt onvoldoende aandacht bij docenten en in de curricula - Samenwerking: samenwerking tussen colleges is vaak lastig in verband met systemen, onderwijslogistiek & bekostiging
Kansen	Bedreigingen
- Werkveld: veel draagvlak en urgentie voor samenwerking. Dit geeft nieuwe kansen voor onderwijs en het werkveld - Arbeidstekort: terugbrengen van arbeidsmarkttekort door benutting van technologie, aansluiting bij jongeren, aanhaken van mensen met afstand tot arbeidsmarkt, inspelen op zij- en instromers - Ontwikkelingen: nieuwe KD's en inhaken op technologische innovatie middels crossovers met ICT en Techniek	- Arbeidsmarkttekort: krapte op arbeidsmarkt door vergrijzing, onvoldoende match tussen vraag en aanbod van jongere medewerkers zet onderwijs en werkveld onder druk - Concurrentie: toenemende concurrentie privaatonderwijs bij een te langzame transitie van de colleges richting nieuwe onderwijs vormen en inhoud - Wet en regelgeving: wet en regelgeving bieden beperkt ruimte om te experimenteren met innovatieve onderwijsvormen en inhoud

Thema's

Op basis van de regioanalyse en de externe en interne analyse hebben wij samen met het werkveld (welzijn en zorginstellingen), gemeenten en onderwijs de volgende strategische vragen tot thema benoemd:

1. **Onderwijsvernieuwing:** hoe kunnen we het onderwijs vernieuwen op vorm, inhoud en structuur zodat deze aansluit bij de huidige en toekomstige beroepspraktijk?
2. **Leven lang ontwikkelen:** hoe kunnen we het leven lang ontwikkelen op cruciale thema's een boost geven onder het bestaande personeel van de werkgevers, zij-instromers en herintreders (ongeacht de leeftijd)?
3. **Welzijn- en zorgprofessional 2.0:** hoe kunnen we vaardigheden ontwikkelen van de welzijn- en zorgprofessional 2.0 (o.a. 21st century skills, slimme technologie)?
4. **Benutting technologie:** hoe kunnen we de impact van slimme technologie op de dienstverlening aan de burger onderzoeken en betrekken in het onderwijs?
5. **Inspelen op ontwikkelingen:** hoe kunnen we de kansen door de samensmelting van welzijn en zorg en andere sleutelontwikkelingen in de sector onderzoeken en benutten?
6. **Intensieve samenwerking:** hoe kunnen we multidisciplinair samenwerken binnen het onderwijs en met het werkveld en leren van elkaar faciliteren en versterken?
7. **Verbeteren en verhogen van instroom en doorstroom:** hoe kunnen we instroom (regulier, zij-instroom, herintreding, afstand tot arbeidsmarkt etc.) en doorstroom (met vmbo en hbo) verbeteren en verhogen om het personeelstekort terug te dringen?

13.3. Ambities, doelen en maatregelen

Ambitie: *Wij, de colleges Welzijn en Gezondheidszorg, innoveren door als strategische partner van het werkveld en de overheid gezamenlijk lokale doorbraken te realiseren. Wij organiseren, ontwikkelen en verzorgen innovatief onderwijs voor jongeren en volwassenen met en in het werkveld. We onderzoeken en delen kennis over de laatste ontwikkeling en zetten in op onderwijs voor onbenut arbeidspotentieel. Hierdoor dragen wij bij aan welzijn en gezondheid van burgers in onze regio.*

Naast aansluiting op de strategie van mboRijnland sluiten de maatregelen aan op de volgende landelijk speerpunten: 'Gelijke kansen' (maatregel 1) en 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst' (maatregel 1, 2 en 3). Bij de uitvoering van elke maatregel wordt actief samengewerkt met het werkveld. We hebben drie maatregelen opgesteld om onze ambitie te gaan realiseren in de komende vier jaar waarbij we ook een directe bijdragen leveren richting de zeven thema's zoals eerder beschreven.

Maatregel 1: ontwikkeling innovatief, modulair en certificeerbaar onderwijs

Wij ontwikkelen en verzorgen innovatief, modulair en certificeerbaar onderwijs:

- ontwikkeling twee nieuwe opleidingen (Zorgtechnicus en Onderwijsassistent/Medewerker kinderopvang)
- ontwikkeling van vijf keuzedelen
- herontwikkeling van drie opleidingen tot modulaire en certificeerbare opleidingen.
- ontwikkelen van diplomagerichte en/of gecertificeerde maatwerktrajecten voor tenminste drie doelgroepen die momenteel niet actief zijn in de sector (bijvoorbeeld de switcher, herintreder, zij-instromer, statushouder)
- ontwikkelen van Associate Degree Ouderenzorg (niveau 5) met Hogeschool Leiden

Deze maatregel sluit aan bij het landelijke speerpunt 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'. Zowel op inhoud als op vorm wordt gewerkt aan onderwijs dat aansluit bij de arbeidsmarkt van de toekomst. Onderwijs waar het huidige en toekomstige werkveld op zit te wachten voor initieel en post-initieel onderwijs. Daarnaast sluit deze maatregel aan bij het landelijke speerpunt 'Gelijke kansen'. Door het modulair en certificeerbaar maken van onderwijs krijgen meer en nieuwe doelgroepen de kans om toe te treden tot de sector dan wel zichzelf verder te ontwikkelen. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €1.944.609 (zie indicatieve begroting). Hieronder zijn de effectdoelen van maatregel 1 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen:

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Het verhogen van de relevantie en aantrekkelijkheid van het onderwijsaanbod waardoor wij een bijdrage leveren aan voldoende instroom en doorstroom in de welzijn- en zorgsector	1. Uitstroom terugbrengen: startersresultaat van de nieuwe en herontwikkelde opleidingen	n.v.t.	n.v.t.	85% op cohort 2020
	2. Relevantie: tevredenheid-score werkveld met aanbod van onderwijs (1-5)	2	3	4
Het verhogen van de toegankelijkheid van het onderwijsaanbod voor niet actief arbeidspotentieel waardoor wij een bijdrage leveren aan voldoende instroom en doorstroom in de welzijn- en zorgsector	3. Instroom verhogen: extra studenten in BBL-trajecten	50 per jaar	125 per jaar	150 per jaar

Maatregel 2: hybride onderwijs in labs

Wij ontwikkelen en verzorgen hybride onderwijs in (wijk)labs:

- ontwikkelen en uitvoeren van vier langlopende multi-labs waarvan minimaal een met vmbo als partner
- ontwikkelen en uitvoeren van vier langlopende mono-labs
- ontwikkelen en uitvoeren van 10 kortlopende mono-labs waarvan minimaal een internationaal

Deze maatregel sluit aan bij het landelijke speerpunt 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'. Door middel van hybride onderwijs in labs in en met werkveld wordt optimaal aangesloten bij de arbeidsmarkt van de toekomst. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €1.623.922 (zie indicatieve begroting). Hieronder zijn de effectdoelen van maatregel 2 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Opleiden in een moderne contextrijke omgeving (labs)	1. Moderne contextrijke omgeving: aantal studenten actief in labs per schooljaar	0	250	500
Optimale aansluiting op behoefte van het werkveld en student	2. Aansluiting: tevredenheid (1-5) van de betrokken partners op aansluiting met praktijk	2,3	2,6	2,9
	3. Aansluiting: tevredenheid (1-5) student op aansluiting van school op beroepspraktijk (bpv)	3,3	3,5	3,7

Maatregel 3: onderzoek middels practoraat

Wij initiëren het practoraat Welzijn en Zorg 2030 en onderzoeken en participeren in onderzoek binnen het practoraat:

- opstarten practoraat met CIV-partners
- inbrengen van een eigen onderzoeksopdracht
- participeren van docenten en studenten in zeven onderzoeksprojecten
- in acht curricula zit een leereenheid onderzoeksvaardigheden

Deze maatregel sluit aan bij het landelijke speerpunt 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'. Doormiddel van onderzoek wordt de toekomstige beroepspraktijk verkend en ingebed in het onderwijs. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 3 bedraagt €1.031.469 (zie indicatieve begroting). Hieronder zijn de effectdoelen van maatregel 3 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Verhogen van onderzoekend vermogen en toepassingsvermogen van studenten en docenten zodat zij klaar zijn voor de toekomstige beroepspraktijk.	1. Betrokken docenten: aantal unieke docenten betrokken bij onderzoek	0	10	24
	2. Betrokken studenten: aantal unieke studenten betrokken bij onderzoek	0	50	120
Verbinding onderzoek, onderwijs en werkveld	3. Aanwezigheid in curricula: aantal van curricula niveau 4 waar een leereenheid onderzoeksvaardigheden onderdeel van is	0	4	8

Duurzaamheid & samenwerking

Deze maatregelen vragen om de betrokkenheid van de volgende partijen en personen: onderwijs ontwerpers en ontwikkelaars, projectleiders, programmamanager CIV, stafdiensten en SSC, het werkveld en docenten. Het werkveld heeft een langdurige toewijding afgegeven middels een samenwerkingsovereenkomst met het CIV Welzijn en Zorg waarin de drie maatregelen ook zijn opgenomen als onderdeel van de activiteitenagenda van het CIV. Het doel van het CIV is om een verduurzaming na vier jaar te realiseren. De kwaliteitsagenda wordt verwerkt in de collegeplannen en de drie maatregelen zullen onderdeel worden van het reguliere onderwijsaanbod van de colleges en daarmee een duurzaam karakter krijgen.

13.4. Sturing & monitoring

Naast de mboRijnland brede sturing & monitoring zal er specifieke sturing & monitoring plaats vinden op de kwaliteitsagenda. Hierin speelt de aan te stellen programmamanager KA Welzijn & Gezondheidszorg een belangrijke rol zeker gezien wij onze eigen verander- en implementatiekracht als laag beschouwen. Waar de programmamanager van het CIV zich richt op activiteiten van het CIV zal de programmamanager zich nadrukkelijk richten op interne ontwikkeling die nodig is om als mboRijnland haar ambities en bijdragen in het CIV te kunnen verwezenlijken. De programmamanager KA zal op

de volgende momenten overleggen en rapporteren bij de directies van de colleges:

- participeren in gezamenlijke directieoverleg 1 x per maand
- participeren in projectleiders & MT overleg 1 x per twee maanden
- participeren in dagelijks bestuur CIV W&Z 1 x per 6 weken
- bila met directeurs van colleges 1 x per maand
- bila met programmamanager CIV W&Z 1 x per maand

Daarnaast zal de programmamanager KA een eigen projectleidersoverleg houden met KA projectleiders eens in de twee weken.

13.5. Verantwoording

Wij zijn als colleges de afgelopen maanden intensief in gesprek gegaan met lokale gemeentes, koepelorganisaties, instellingen, bedrijven en onderwijsinstellingen in persoonlijke gesprekken, twee drukbezochte werkconferenties, twee werksessies en een bestuurdersconferentie. Op basis van deze input zijn wij middels zes intensieve werksessies met een vertegenwoordiging uit beide collegedirecties en ondersteunende diensten aan de slag gegaan om deze kwaliteitsagenda op te stellen. Gedurende dit proces zijn alle teamleiders op twee momenten meegenomen in de plannen en hebben zij hun input hierop gegeven. Docenten zijn door teamleiders en door middel van diverse (nieuws) berichten geïnformeerd en gevraagd hun input te leveren en hebben hun enthousiasme en commitment voor de plannen uitgesproken. Doormiddel van de gekozen projecten en nauwe samenwerking met het werkveld werken we tevens gericht aan het verandervermogen van de organisatie.

Intern: vanuit mboRijnland hebben de volgende functies/-disciplines meegewerkt aan de kwaliteitsagenda: directeur, voorzitter Welzijn, directeur Gezondheidszorg, directeur/-voorzitter Gezondheidszorg, directeur Welzijn, adviseur Onderwijs & Kwaliteit en adviseur Planning & Control.

Extern: de volgende organisaties hebben hun input en toezegging afgegeven voor samenwerking op concrete projecten rondom onderwijsontwikkeling, hybride leren en het practoraat:

Vanuit het werkveld: De Kinderhaven, De Rijnhoven, DSV Verzorgd Leven, Florence Academie, FloreoKids, Gemiva SVG, GGZ Rivierduinen, Groene Hart Ziekenhuis, Ipse de Bruggen, Junis Kinderopvang, Libertas, Leids Universitair Medisch Centrum, Openbaar Primair Onderwijs Zoetermeer, Radius Leiden en Oegstgeest, Stichting ActiVite, Stichting Eigen&Wijzer, Stichting het Raamwerk, Stichting Morgenwijzer, Stichting Vlietkinderen, TOPAZ, Welzijn Teylingen, Wonderland Groep, Xtra, Zorgpartners Midden-Holland.

Vanuit de koepels: Holland Rijnland, Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, Stichting Care2Care, Stichting Consortium Beroepsonderwijs, ZorgZijn Werkt

Vanuit de overheden: gemeenten Alphen aan den Rijn, Gouda, Leiden, Woerden en Zoetermeer

Vanuit de onderwijsinstellingen: Hogeschool Leiden, Hoornbeeck College, mboRijnland

14. Onderwijs Servicecentrum (OSC)

14.1. Context en werkgebied

Het Onderwijs Servicecentrum (OSC) biedt aanvullend op de studieloopbaanbegeleiding handelingsgericht ondersteuning aan alle studenten en onderwijsteams van mboRijnland. Op elke onderwijslocatie is een OSC waar studenten, docenten en studieloopbaanbegeleiders (slb'ers) terecht kunnen. Het OSC kent een aantal speerpunten. Zij is gericht op het ondersteunen van alle studenten in hun schoolloopbaan en hun persoonlijke welzijn. Wij bieden instroombegeleiding aan studenten met een ondersteuningsvraag, Individuele begeleiding en coaching van studenten, groepsbegeleiding en diverse trainingen. Wij ondersteunen hen door begeleiding bij onder meer het maken van een studiekeuze, studieovergang of belemmeringen door dyslexie of fysieke beperkingen. Wij ondersteunen eveneens bij psychische of sociale problemen die de studieloopbaan en persoonlijke ontwikkeling beperken. Te denken valt aan depressie, onveilige situaties thuis, verslaving of financiële schulden. Ook bieden we kwetsbare doelgroepen als Internationale Schakelklas (ISK), statushouders en voortgezet speciaal onderwijs (vso) extra ondersteuning. Tot slot adviseren en ondersteunen wij onderwijsteams (bestaande uit docenten, slb'ers en teamleiders) in het omgaan met studenten met een specifieke ondersteuningsbehoefte.

Alle werkzaamheden zijn erop gericht studenten te helpen in het behalen van studiesucces en het superscriptvoorkomen van voortijdig schoolverlaten (vsv). Dit in een context waarin multi-problematiek en vsv¹⁶ toenemen. We werken daartoe samen met verschillende partners waaronder de onderwijsteams van mboRijnland, het vo, de samenwerkingsverbanden JGT, JGZ, GGD en gemeenten.

14.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)

- **De ondersteuningsbehoefte en vsv nemen toe.** Steeds vaker hebben we te maken met multi-problematiek bij studenten en een groei van specifieke doelgroepen die extra hulp nodig hebben (ISK, statushouders en vso/pro). Vaak speelt dit al in het vo en vraagt het om langdurige begeleiding en

curatieve interventies. Om deze ontwikkeling het hoofd te bieden is het van belang vooral preventief te werk te gaan. Er is behoefte eerder te signaleren en daar passende ondersteuning op te zetten (Passend Onderwijs).

- **Complexiteit van de omgeving.** Daarnaast is de omgeving in transitie. Met de decentralisaties en nieuwe wetten Jeugdzorg, WMO en Participatie is het speelveld niet minder complex geworden. Dat betekent dat we nog gericht moeten samenwerken met de omgeving om jongeren in een kwetsbare positie te ondersteunen en hun gelijke kansen te kunnen bieden.
- **Doorlopende begeleiding wordt onvoldoende geboden en draagt bij aan vsv.** Hoewel met de decentralisaties – en daarmee de Participatiewet, de WMO en de Wet op Jeugdzorg – beoogd wordt lokaal passende hulp te bieden blijkt dit in de praktijk lastig. Het OSC loopt, evenals haar samenwerkingspartners, aan tegen verschillende belemmeringen in de wet- en regelgeving. Wanneer een student 18- of 18+ is zijn verschillende regels van toepassing met betrekking tot het krijgen of houden van hulp. Ook de woonplaats van de studenten heeft gevolgen voor de hulpverlening. 95% van de studenten in het mbo bereikt de leeftijd van 18 jaar gedurende hun studie en lopen tegen de grenzen van de jeugdzorg en GGD aan als zij begeleiding nodig hebben. De instroom van studenten bij mboRijnland komt uit 86 verschillende gemeenten. Ruim 40% van de studenten gaat naar school op een mbo-locatie buiten hun woonplaats. Dat maakt het bieden van een doorlopende begeleiding praktisch onmogelijk.
- **Overgang van vo naar mbo vergroot kans op uitval** bij specifieke doelgroepen als ISK, statushouders en vso. De uitval bij deze doelgroepen is twee keer zo hoog als bij reguliere studenten. Het gaat om een groep van circa 500 studenten. Van 45% blijkt dat zij een vergroot risico voor uitval hebben. Deze kwetsbare jongeren hebben meer hulp nodig voorafgaand, tijdens en na de overgang van het voortgezet naar het middelbaar (beroeps)onderwijs. Bieden wij die hulp niet, dan zal dit bijdragen aan een hogere uitval en mogelijke escalatie van problemen.
- **Draagvlak voor de thema's van het OSC bij stakeholders.** De analyse en thema's zijn getoetst bij verschillende samenwerkingspartners zoals gemeenten, vo en zorginstellingen. Zij onderschrijven de analyse en het belang van het uitwerken van maatregelen binnen de thema's.

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

- 25% van de studenten, circa 4.250, heeft contact met het OSC. Een groot deel betreft eenvoudige of kort af te handelen vragen en ondersteuning. 15% hiervan, 640 studenten, wordt langer begeleid en 10% intensief en langdurig in verband met multi-problematiek. Deze 15% vormt een belangrijke uitdaging. Zij vragen veel tijd en inzet om studiesucces voor hen mogelijk te maken en uitval te voorkomen.
- Wij richten ons beleid en activiteiten op het voorkomen van uitval, het verhogen van het studierendement alsook de instroom, doorstroom en uitstroom. Wij doen dat in samenwerking met de onderwijsteams, hulpverlenende instanties en gemeenten met bijzondere aandacht voor de landelijke speerpunten.
- Dit doen wij onder meer op basis van data die mbo breed beschikbaar is over instroom, doorstroom en uitstroom, de vsv-analyses en de norm studiesucces. Op basis daarvan bepalen we hoe we het beste de studenten en de onderwijsteams kunnen ondersteunen.
- Twee keer per jaar evalueren we met de teamleiders van het onderwijs, maar meer specifieke sturingsinformatie is wenselijk om de effectiviteit van ons werk beter te kunnen monitoren en evalueren. Lukt het om studiesucces te verhogen en uitval te verlagen bij de studenten die wij als OSC begeleiden? Wanneer zijn wij en onze belanghebbenden tevreden over de interventies en maatregelen die we toepassen?
- Voor de analyse zijn de beschikbare metingen vsv, studierendement, analyse woonplaats/schoollocatie en 18-/18+ en inhoudelijke rapporten Schoolmaatschappelijk werk gebruikt. Voor de KA willen we ook op een aantal nieuwe indicatoren gaan evalueren. Hiervoor worden nog nieuwe rapportages ontwikkeld.
- Voor een zorgvuldige sturing op de relatie begeleiding/ondersteuning en studiesucces/vsv zal een dashboard worden ontwikkeld.

¹⁶ Bronnen: DUO en onderzoek SMW door KBA, 2018.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
Aanwezigheid op alle locaties: ondersteuning OSC wordt laagdrempelig geboden op alle locaties van mboRijnland dichtbij de student en de onderwijsteams. Breed ondersteuningspakket en netwerk: ondersteunen en begeleiden in zowel eenvoudige als meer complexe problematiek. Sterk netwerk van hulpverlenende instanties. Daardoor kunnen verschillende doelgroepen bediend worden. Expertise en ondersteuning: veel expertise aanwezig die ook gedeeld wordt met de verschillende onderwijsteams waardoor expertise breder binnen mboRijnland ontwikkeld wordt.	Beschikbaarheid sturingsinfo: beschikbare data in nog onvoldoende scherp en beschikbaar om hier goed op te kunnen sturen. Zicht op effectiviteit: met de beschikbare data kunnen we onvoldoende de eigen effectiviteit evalueren. Er kunnen geen causale verbanden gelegd worden. Samenwerking: samenwerking met onderwijs kan nog beter om signalering en competenties voor ondersteuning in het onderwijs te verbeteren.
Kansen	Bedreigingen
Optimalisatie regionale samenwerking: wegnemen van belemmerende regelgeving, ruimte creëren voor doorlopende begeleiding om vsv terug te dringen. Vroegtijdige signalering het eerder in beeld krijgen van studenten in een kwetsbare positie en groei van problematiek voorkomen waar mogelijk. Preventie: Inzetten op preventieve in plaats van curatieve begeleiding om zo escalatie van problemen en vsv terug te dringen.	Belemmerende wet- en regelgeving: begeleiding kan niet doorlopend aangeboden worden door regelgeving t.a.v. leeftijd en woonplaats. Problemen kunnen onvoldoende gericht en effectief aangepakt worden. Signalering problematiek: late signalering door docenten. Zowel binnen het vo als het eigen mbo. Groei ondersteuningsbehoeften: groeiende vraag ondersteuning en multi-problematiek bij studenten. Zowel landelijk als regionaal.

Thema's

Op basis van de analyses hebben wij met onze stakeholders (zie verantwoording) de volgende thema's gedefinieerd die van prioritair belang zijn voor de kwaliteitsagenda:

- Doorlopende begeleiding ongeacht 18-/18+ of woonplaats
- Preventief inzetten van ondersteuning en begeleiding door Sociaal Maatschappelijk Werk (SMW)

14.3. Ambities, doelen en maatregelen

We hebben op basis van de analyses de volgende ambities geformuleerd:

Ambitie 1: begeleiding zonder belemmering: OSC realiseert in samenwerking met hulpverlenende instanties en gemeenten op elke onderwijslocatie 3e lijns begeleiding voor alle studenten die dat nodig hebben, ongeacht leeftijd of woonplaats. Dit zodat studenten de hulp krijgen die zij nodig hebben om studiesucces behalen en vsv te voorkomen.

Ambitie 2: preventief Sociaal Maatschappelijk Werk (SMW): alle studenten met een psychosociale hulpvraag bieden wij op locatie SMW aan, aanvullend op 2e lijns hulp, zodat zij studiesucces kunnen realiseren.

Naast aansluiting op de strategie van mboRijnland sluiten de maatregelen aan op twee landelijk speerpunten 'Jongeren in kwetsbare positie' en 'Gelijke kansen'.

Maatregel 1: begeleiding zonder belemmeringen

In dit pilot project ontschotten we samen met gemeenten en zorginstellingen belemmerende wet- en regelgeving ten aanzien van leeftijd en woonplaats. Zo bieden we via de school doorlopende begeleiding aan studenten in een kwetsbare positie waarbij risico op uitval groot is. 95% van onze studenten bereikt de leeftijd van 18 jaar tijdens de studie en 40% woont in een andere plaats dan waar zij naar school gaan. Door doorlopende 3e lijns begeleiding op de onderwijslocaties te bieden ondersteunen we (preventief) studenten bij problemen en werken we aan het terugdringen van vsv. Leeftijd en/of woonplaats vormen geen belemmering meer. Ondersteuning wordt niet onderbroken en er is minder stagnatie in de studie. Zo vergroten we de kans op studiesucces bij deze jongeren.

Deze maatregel sluit aan bij de landelijke speerpunten 'Jongeren in een kwetsbare positie' en 'Gelijke kansen'. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €303.300 (zie indicatieve begroting). Hieronder zijn de effectdoelen van maatregel 1 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Verhoging studiesucces (minder vsv)	1. Studenten blijven in het onderwijsproces	50% van deze groep valt uit	Na afronding van de begeleiding volgt 75% onderwijs	Na afronding van de begeleiding volgt 85% onderwijs
Verhoging studiesucces	2. Professionals en studenten ervaren minder stagnatie/-vertraging in resp. begeleiding en studie	n.v.t. ¹⁷	Waardering met een 3 op 5 puntschaal door betrokkenen.	Waardering met een 4 op 5 puntschaal door betrokkenen.
Tevredenheid betrokkenen	3. Studenten waarderen de begeleiding 4. Professionals waarderen de effectiviteit van de begeleiding	n.v.t.	Waardering met een 3 op 5 puntschaal door betrokkenen.	Waardering met een 4 op 5 puntschaal door betrokkenen.

Maatregel 2: preventief Sociaal Maatschappelijk Werk

Met dit project bieden we SMW op alle onderwijslocaties aanvullend op de 2e lijns zorg. Het is een onmisbare vorm van ondersteuning die niet door anderen opgepakt kan worden en heeft betrekking op zo'n 500 studenten per jaar¹⁸. Door het structureel inzetten van de SMW'er kunnen we vroegtijdig ondersteunen wanneer zij tegen problemen aan (dreigen te) lopen. De SMW'er heeft specifieke expertise en is de schakel in de regio naar andere hulpverlening. Daardoor kunnen we snel ondersteuning bieden, escalatie van psychosociale problemen en inzet van zwaardere hulpverlening voorkomen, de zelfredzaamheid van studenten vergroten en de kans op studiesucces vergroten.

Deze maatregel sluit aan bij de landelijke speerpunten 'Jongeren in een kwetsbare positie' en 'Gelijke kansen'.

¹⁷ N.v.t.: Dit betreft indicatoren waar eerder nog niet op gemonitord werd en waarvan dus geen 0-meting beschikbaar is. Het zijn indicatoren waar het OSC in de toekomst wel op wil evalueren om (causale) uitspraken over haar effectiviteit te kunnen doen.

¹⁸ Zie ook Schoolmaatschappelijk werk in het MBO, KBB 2018.

indirect 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst'. De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €2.196.700 (zie indicatieve begroting). Hieronder zijn de effectdoelen van maatregel 2 beschreven met bijbehorende indicatoren en mijlpalen.

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
Verhoging studiesucces (verlaging vsv)	1. Studenten die begeleid worden blijven in het onderwijs-proces	67%	75% volgt na begeleiding onderwijs	80% volgt na begeleiding onderwijs
Student is zelfstandiger	2. Professionals en studenten ervaren meer zelfsturend vermogen na begeleiding	n.v.t.	Waardering met een 3,5 op 5 puntschaal door betrokkenen	Waardering met een 4 op 5 puntschaal door betrokkenen
Waardering betrokkenen	3. Studenten waarderen de begeleiding 4. Professionals waarderen de kwaliteit van de begeleiding	n.v.t.	Waardering met een 3,5 op 5 puntschaal door betrokkenen	Waardering met een 4,5 op 5 puntschaal door betrokkenen

Duurzaamheid & samenwerking

Deze maatregelen vragen om de inzet van gemeenten, hulpverlenende instanties en vo. Met deze samenwerkingspartners werken we reeds samen. Tijdens de sessies en verschillende overleggrems hebben zij onze ambities en maatregelen onderschreven, aangescherpt en zijn vervolgaafspraken voor verdere uitwerking gemaakt. Zo hebben een aantal gemeenten en vo-scholen zich gemeld om te participeren in maatregel 1. Voor maatregel 2 loopt nu een aanbesteding.

De KA geeft een belangrijke impuls aan het implementeren en structureel inbedden van deze maatregelen. Voor maatregel 1 (begeleiding zonder belemmeringen) werken we toe naar een verrekkenmodel tussen gemeenten (en mogelijke aanpassing van landelijke wet- en regelgeving) waardoor na deze vier jaar geen extra geld meer nodig zal zijn. Voor maatregel 2 (SMW) worden middelen structureel toegevoegd aan de lumpsum. De maatregelen krijgen hierdoor een duurzaam karakter en dragen structureel bij aan het bieden van gelijke kansen voor jongeren in een kwetsbare positie en het terugbrengen van vsv.

14.4. Sturing & monitoring

Naast de mboRijnland brede sturing & monitoring zal er specifieke sturing & monitoring plaats vinden op de kwaliteitsagenda. Dit gebeurt op verschillende momenten en met verschillende stakeholders, namelijk tijdens:

- projectleidersoverleg: projectleiders en programmamanager bespreken voortgang op zowel proces, inhoud als financiën. Eens per 5 weken.
- teamleidersoverleg: in het teamleidersoverleg worden voortgang, resultaten en aandachtspunten besproken wanneer relevant. Dit overleg is eens per 2 weken.
- bila directie en teamleiders: daar waar relevant bespreken voortgang en implicaties. Een keer per maand.
- OSC teamoverleg: teamleiders informeren hun eigen teams over de voortgang op de projecten en haken collega's aan daar waar nodig. 1 keer per maand.
- OSC breed overleg: bijeenkomsten met alle OSC-collega's waar de KA op de agenda zal staan. Twee keer per jaar.

De verantwoording van de KA zal tevens via de directie meegaan in de tertiaal gesprekken. Ook zal op relevante platforms als de bestuurlijke overleggen en het OOGO de voortgang en realisatie van de KA onder de aandacht gebracht worden. Tevens zet het OSC in op het ontwikkelen van een dashboard dat betekenisvolle en relevante sturingsinformatie voor het mboRijnland en stakeholders oplevert.

14.5. Verantwoording

We hebben hard gewerkt aan de totstandkoming van de KA. Daarbij hebben we veel verschillende stakeholders vanuit de gehele regio betrokken in een korte tijd, maar hebben we nog niet iedereen kunnen bereiken. Een deel van de stakeholders (studenten en overige externen) worden in de verdere uitwerking en implementatie betrokken.

Intern: we hebben onze teams geïnformeerd maar ook geconsulteerd. Zo is er continue input opgehaald voor de ambities en doelen, maar ook voor het toetsen en uitwerken van de maatregelen. Begin oktober is een additionele sessie georganiseerd voor alle medewerkers van het OSC (teamleiders, adviseurs, verzuimmedewerkers, begeleiders etc.). Daar is de concept KA nogmaals gepresenteerd, besproken en zijn laatste aanvullingen en aanscherpingen opgehaald. Ook zijn de beoogde maatregelen op de verschillende locatie overleggen besproken. Daarbij zijn teamleiders van Facilitair, het onderwijs en OSC aanwezig. Ook heeft de directie de KA van het OSC in het mbo-brede directieoverleg voorgelegd. Zo is zowel inhoud gedeeld als gezocht naar verbindingen en mogelijkheden om elkaar te versterken. Verder is inzichtelijk gemaakt welke ondersteuning van de verschillende diensten (o.a. HRM, administratie en financiën) nodig is om de KA te kunnen realiseren. Bedrijfsvoering is betrokken geweest bij het opzetten van de indicatieve begroting.

Extern: externe stakeholders zijn uiteraard ook betrokken. Deze stakeholders (directies vo, beleidsadviseurs SWV VO, projectleiders vsv, beleidsadviseurs vsv en onderwijs, gemeenten, RMC-coördinatoren, leerplichtambtenaren en coördinatoren zorginstellingen) hebben tijdens een sessie eind september met ons de maatregelen getoetst en verder aangescherpt. Ook zijn hier verbindingen en concrete afspraken gemaakt voor de verdere uitwerking en implementatie van de maatregelen. Verder zijn de maatregelen besproken en getoetst tijdens de bijeenkomsten van de kerngroep vsv, Agenda Platform Economie, Onderwijs en Arbeidsmarkt en de bestuurlijke overleggen (onder meer met ROC Mondriaan en Nova College) en het OOGO.

15. Gezamenlijke Diensten & Shared Service Centra (SSC)

15.1. Context en werkgebied

De strategische stafdiensten HRM, Onderwijs & Kwaliteit (O&K), Marketing & Communicatie (M&C), Planning & Control (P&C), en Informatiemanagement (IM) en de Shared Service Centra Administratie (SSCA ADM) en Facilitaire Dienst & ICT (SSC FD & ICT) hebben de opdracht het onderwijs van mboRijnland te ondersteunen. De student-'22 zal heel anders zijn dan de student van nu. De kwaliteitsplannen van de onderwijscolleges wijzen op twee thema's die generiek zijn en niet vanzelf in de reguliere ondersteuning zijn voorzien. Deze thema's zijn personaliseren¹⁹ en hybride²⁰ leren. Hierbij zijn nieuwe inzichten richtinggevend:

1. De niet-standaard student is de regel (nu is hij de uitzondering)
2. De student bepaalt waar hij zich op wil ontwikkelen, wij dagen hem uit en valideren zijn voortgang (nu bepaalt het gekozen diploma de onderwerpen en de mogelijke certificaten)
3. De student en docent voeren regie op leer-werkindeling en boeken lessen binnen kaders (ofwel pull in plaats van push planning en roostering)
4. Student/docent is eigenaar van zijn data (nu is de school de eigenaar)
5. De docent ontwikkelt zich een leven lang binnen en buiten de school (nu doceert hij een leven lang) en combineert het docentschap vaker met werk buiten de school
6. Een 'learning environment' is een samenhangende omgeving waar het fijn en veilig is om te leren (in plaats van de school is een verzameling kale klaslokalen)

Deze nieuwe inzichten hebben ingrijpende gevolgen voor de administratie, onderwijslogistiek, ICT, huisvesting, de arbeidsrelatie, onderwijskunde en communicatie/-marketing.

15.2. Analyse

Externe analyse (regio & trends)
We zien grote uitdagingen in de externe arbeidsmarkt vanwege de groeiende tekorten in personeel voor techniek, ICT en zorg. Daarnaast zijn er grote uitdagingen doordat hele beroepsgroepen gaan verdwijnen ten gevolge van de automatisering, waarvoor andere beroepen en beroepsgroepen in de

plaats komen. In combinatie met de grote concurrentie van andere onderwijsinstellingen om ons heen mist dit zijn uitwerking op de werving van zowel docenten als medewerkers voor de diensten niet. Mensen maken steeds meer individuele keuzes en zoeken meer afwisseling en sneller nieuwe omgevingen dan voorheen. Daartegenover bieden de exponentiële technologische ontwikkeling en de maatschappelijk acceptatie daarvan (bijvoorbeeld robotisering en self-servicemogelijkheden) ruimte voor grote efficiencyverbeteringen. De wetgeving en de maatschappelijke inzichten rond privacy, onderwijs, certificering en zak/slaagregelingen hebben gevolgen voor hoe de diensten hun ondersteuning aan het onderwijs vormgeven. We stellen ook vast dat de grenzen tussen binnen en buiten mboRijnland steeds verder vervagen: de uitwisseling van docenten, kennis, data en studenten gaat steeds makkelijker en vanzelfsprekender. De werkrelatie tussen mboRijnland en haar 1.700 medewerkers sluit echter zowel technisch (cao, functiehuis) als 'cultureel' (leiderschap, inzetbaarheid, eigenaarschap over eigen ontwikkeling en loopbaan) nog niet goed aan op deze ontwikkelingen. Dat bemoeilijkt overstappen tussen mboRijnland en het werkveld of een andere onderwijsinstelling.

Interne analyse (ontwikkelingen & nulmeting)

Naast onze inzet om de basiskwaliteit op orde te krijgen is het ook zaak om te werken aan vernieuwingen, oftewel de kwaliteit van morgen. De MBO Colleges verschillen onderling sterk in hoe en in welke mate zij nieuwe onderwijsvormen inzetten, nu en in de toekomst. Dit heeft veel te maken met het karakter van de opleiding en van de studenten. Dat betekent dat ondersteuning een breed spectrum aan onderwijsvormen, relaties met studenten en omgevingen moet kunnen ondersteunen. Op dit moment ontwikkelt vooral Entree gepersonaliseerd onderwijs terwijl Techniek & ICT en Welzijn en Zorg in het kader van hun CIV's hybride onderwijs ontwikkelen. In het hybride onderwijs van T&I zitten diverse aspecten van gepersonaliseerd onderwijs zoals vice versa in het gepersonaliseerde onderwijs bij Entree aspecten van hybride onderwijs te vinden zijn.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
• O&K: diverse, goed samenwerkende expertisen en dichtbij het onderwijs. • HRM: betrouwbare interne leverancier met groot besef van belang kwaliteit. HRM staat steeds dicht bij het onderwijs. • We zijn een potentieel aantrekkelijke werkgever met goede arbeidsvoorwaarden en een divers takenpakket. • SSC ADM: wij hebben sterk (project)management dat gericht is op samenwerking en dat werkt aan oplossingen. • SSC FD en ICT: wij zijn bevlogen, flexibel en betrokken op de kwaliteit van de ondersteuning van het onderwijs. • IM: sinds kort krachtig gepositioneerd als aanjager van het netwerk binnen mbo-Rijnland en met de overige mbo-scholen in Nederland.	• O&K: we zijn onvoldoende in staat om kennis te benutten en te ontwikkelen en er is onvoldoende cohesie binnen de staf. • HRM: we willen te graag aardig gevonden worden en staan te ver van de praktijk af • SSC ADM: de HR regelingen passen niet bij veranderingen en de medewerkers ontwikkelen zich onvoldoende. Administratieve systemen lopen achter en we hebben geen partnerrelatie met de ICT ondersteuning • SSC FD & ICT: de support is onvoldoende bij de complexiteit van de systemen, onderwijs en SSC's ontberen een gedeelde lange termijn visie. • IM: veelheid aan werkzaamheden in relatie tot team dat nog niet op sterkte is (vacatures) bemoeilijkt focus • Diensten samen: wij werken nog te veel vanuit individuele opdracht en stemmen onze inspanningen te weinig op elkaar af.
Kansen	Bedreigingen
• O&K: samenwerking zoeken met colleges • HRM: iedereen voelt noodzaak tot ontwikkeling, het positioneren van mboRijnland als 'organisatie in opbouw' trekt ook nieuwe groepen medewerkers aan die juist dat aantrekkelijk vinden. • SSC ADM: de tools zijn er, nu kunnen we realiseren • SSC FC & ICT: verder vertalen van beleid en visie naar praktijk en invulling geven aan de samenwerkingen binnen en buiten mboRijnland. • IM: samenwerkingsinitiatieven tussen mbo-instellingen onderling en met bedrijfsleven.	• O&K: wat als colleges hun nieuwe opdracht tot onderwijsontwikkeling niet oppakken en O&K inkrimpt? • HRM: Kleinere stafdienst vraagt een striktere focus, in afstemming met personeelszaken. De belangen van onderwijs en mboRijnland als geheel zijn niet altijd gelijk • SSC ADM: de fysieke afstand tussen CvB/staf en SSC ADM schaadt informeel contact. De sectorale samenwerking beroeps- en bedrijfsleven beheert de kwalificatie criteria maar blijft achter. • SSC FD & ICT: binnen mboRijnland staan afspraken niet vanzelfsprekend vast. Een aantal medewerkers gaat onvoldoende met hun tijd mee. Het risico is dat huisvesting achter de feiten aanloopt. • IM: de beperkte digitale vaardigheden van de huidige personeelsleden is een rem op de ontwikkelingen.

¹⁹ Gepersonaliseerd onderwijs richt zich op de individuele student, zodat de benadering optimaal aansluit bij zijn leervraag.

²⁰ Hybride onderwijs vindt dicht bij/in het werkveld plaats waardoor theorie en praktijk, onderwijs en toepassing elkaar raken.

Thema's

Vanuit de duidelijke ontwikkelingen in het onderwijs gaan de diensten de uitdaging aan om dicht bij de colleges te komen. Die kans grijpen wij samen aan door een integrale aanpak die gericht aansluit bij de plannen van de colleges en de bijdrage van een enkele dienst ver overstijgt.

De tweede rode draad is dat ondersteuning nu vooral gericht is op groepen en dat gepersonaliseerd en hybride onderwijs als uitzonderingen worden behandeld terwijl juist de individuele benadering nodig is. De niet-standaard student wordt nu uitgangspunt.

15.3. Ambities, doelen en maatregelen

Gepersonaliseerd en hybride onderwijs vormen een belangrijke rode draad van de ontwikkelingen in de colleges. De daaraan gerelateerde vernieuwingen zijn effectiever te realiseren in een gezamenlijke, integrale aanpak terwijl dat niet vanzelfsprekend is voor de diensten (zie SWOT). De diensten hebben op basis van dat inzicht, van hun individuele SWOT's en van de interne en externe analyse voor de kwaliteitsagenda de volgende gezamenlijke ambitie geformuleerd:

Ambitie: *Wij, de diensten en staven, willen in een gezamenlijke, integrale aanpak gepersonaliseerd en hybride onderwijs structureel mogelijk maken. Daarbij willen wij alle daarvoor noodzakelijke componenten ontwikkelen én toepassen in pilots en beschikbaar maken voor de gehele school. Bij toepassing in meerdere colleges delen wij de verantwoordelijkheid voor afstemming en kennisdeling met de diensten. De uitvoering ligt bij het onderwijs. De componenten willen wij optimaal op elkaar laten aansluiten.*

Enkele voorbeelden: circulaire loopbaan plus passende administratie, individuele en integrale administratie van student van inschrijving tot en met roostering, absentieregistratie en volgen van de voortgang en onderwijsopbrengsten, en een diversiteit aan ruimten voor het nieuwe onderwijs van individuele werkplek tot ontmoetingsplek. Gepersonaliseerd en hybride onderwijs liggen in elkaars verlengde. Ieder college, ieder werkveld vraagt een andere combinatie en uitvoering, maar in essentie kenmerken zij zich door grote mate van individuele aanpak per student en een eigenaarschap bij de student die zelf regie neemt en daarbij wordt geholpen. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste karakteristieken genoemd.

Gepersonaliseerd onderwijs	Hybride onderwijs
Onderwijs is vormgegeven vanuit het idee dat ieder individu anders is. Hij leert anders en in verschillend tempo.	Vindt plaats op een diversiteit aan soorten werkvloeren waar werkveld en docent samen komen bij de opzet en uitvoering
Leertraject is flexibel en afgestemd op het kunnen van de student én de actualiteit. Het daagt de student uit zich optimaal te ontwikkelen	Is individueel maatwerk op de werkvloer van de student in het werkveld, passend bij leerdoelen en afgewisseld met groeps-gewijze bijeenkomsten
Onderdelen certificeren en stapelen we tot een compleet diploma	Vindt plaats in een actuele contextrijke omgeving
Het onderwijsjaar heeft meerdere in-/uitstroommomenten	Is een actieve en samenwerkings-gerichte manier van leren en werken
Het onderwijs is tijdonafhankelijk, want iedere student volgt zijn eigen leertraject	Is locatieonafhankelijk, want op locatie in het werkveld
De student heeft zelf de regie en wordt daarbij geholpen	

mboRijnland heeft eind 2017 gekozen voor zes strategische prioriteiten om snel tot de gewenste kwaliteitsverbetering te komen en aan haar eigen basiseisen op het gebied van onderwijskwaliteit te voldoen. De nu gemaakte keuze van de diensten om zich voor wat betreft de verdere vernieuwing te concentreren op gepersonaliseerd leren en hybride onderwijs bouwt hierop voort. Het integraal faciliteren van gepersonaliseerd en hybride onderwijs draagt bij aan:

- prioriteit Professionalisering omdat beide vormen sterke didactische competenties vragen
- prioriteit Arbeidsmobiliteit omdat hybride onderwijs docenten dicht bij het werkveld brengt en waardevolle loopbaankansen creëert.
- prioriteit Arbeidsmobiliteit en Beroepspraktijkvorming omdat het voortdurend volgen van de student en docent hen versterkt in hun ontwikkeling.
- landelijke speerpunten 'Jongeren in kwetsbare positie' en 'Gelijke kansen' omdat inspelen op de individuele mogelijkheden juist voor deze groep studenten van extra belang is.
- landelijke speerpunt 'Opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst' omdat onderwijs dicht bij het werkveld de student maximaal voorbereidt op de arbeidsmarkt.

We geven invulling aan deze ambitie door ons te richten op SMART doelen. In het geval van de diensten is het succes af te meten aan de mate waarin de mbo-colleges de nieuwe onderwijsvormen hebben geïmplementeerd en de nieuwe mogelijkheden benutten. Hieronder zijn de doelen en maatregelen van de diensten beschreven met indicatoren. Om de maatregelen tot een succesvolle executie te brengen is elke maatregel in een actieplan uitgewerkt. Bij de uitvoering wordt actief samengewerkt met colleges en werkveld (bij de CIV's).

De effectdoelen sluiten aan op de zes inzichten eerder in dit hoofdstuk beschreven:

Effectdoel	Indicator	Nul-meting	Mijlpaal 2020	Mijlpaal 2022
De niet-standaard student is de regel	# colleges dat gebruik kan maken van de ontwikkelde hybride en gepersonaliseerde faciliteiten en infrastructuur	0	3	8
De student bepaalt waar hij zich op wil ontwikkelen en laten valideren	Cijfer van tevredenheid van de student met de keuzemogelijkheden die in zijn of haar leertraject worden geboden	Niet bekend	6 (uit 10)	7 (uit 10)
De student en docent voeren regie op eigen leer- en werkindeling	% van lessen die volgens 'pull' worden aangeboden	0	10%	20%
Student/docent is eigenaar van zijn data	Wordt bepaald begin 2019	-	-	-
De docenten ontwikkelen zich een leven lang in ons netwerk	% van de docenten dat in het afgelopen studiejaar een relevante werkervaring heeft buiten mboRijnland	Niet bekend	25%	50%
Studenten kunnen in onze 'learning environment' fijn en veilig leren	Gemiddelde beoordeling van de leeromgeving door studenten	Niet bekend	6 (uit 10)	7 (uit 10)

Maatregel 1: bijdragen aan gepersonaliseerd en hybride onderwijs, data-ondersteund

De diensten dragen bij aan de ontwikkeling van gepersonaliseerd en hybride onderwijs met regie-voering/facilitering, onderwijsvisie- en beleid en onderwijsdeskundigheid evenals faciliteiten en kennis die nodig zijn om data te verzamelen en te benutten. Daarnaast wordt ook ingezet op dataverzameling en datagebruik om het gehele leerproces van de student te ondersteunen (learning analytics).

Deze bijdrage leveren wij in de vorm van visie- en beleidsvorming, praktisch advies, coördinatie van onderzoek en initiëren/faciliteren van kennisdeling (o.a. door kenniskringen).

Ook leveren wij faciliteiten en kennis die nodig zijn om data te verzamelen en te benutten met als doel daadwerkelijke personalisering van het onderwijs, zoals relevant keuze-advies aan de student en adequate begeleiding. Concrete activiteiten:

- ondersteunen vormgeving hybride en gepersonaliseerd onderwijs in pilot-opleidingen.
- kenniskringen initiëren en faciliteren.
- doorontwikkelen beleid en visie.
- inzicht en kennis destilleren uit onderzoek.
- effectieve data-benutting mogelijk maken.
- beschikbaar stellen data (learning analytics).
- teams ondersteunen ten behoeve van gebruik van data.

De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 1 bedraagt €2.033.750 (zie indicatieve begroting).

Maatregel 2: creëren van een aansluitende 'learning environment'

De maatregel richt zich op het creëren van fysieke en digitale learning environments waarin de student en docent zich prettig, effectief en veilig kunnen bewegen en waarin docenten inspiratie kunnen opdoen en kunnen experimenteren om tot onderwijsinnovatie te komen.

We bereiken dit door zowel de fysieke als de digitale leeromgeving veilig en goed benaderbaar te maken. Zij versterken elkaar en zullen steeds verder in elkaar overlopen. We maken middelen beschikbaar die plaatsafhankelijk (remote) en tijdonafhankelijk, contextrijk leren ondersteunen. Concrete activiteiten:

- inrichten minimaal een learning lab (fysiek, digitaal en blended) waarin docenten, studenten en andere medewerkers inspiratie opdoen en kunnen experimenteren t.b.v. innovatie.
- inrichten diverse learning environments, fysiek en digitaal. De fysieke en digitale omgevingen zijn optimaal op elkaar aangesloten en versterken elkaar.
- beschikbaar stellen mboRijnland-app voor studenten
- middelen ontwikkelen om plaats- en tijdonafhankelijk (remote) onderwijs te verzorgen.

De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 2 bedraagt €1.212.500 (zie indicatieve begroting).

Maatregel 3: voortdurende ontwikkeling van de docent

Hybride en gepersonaliseerd leren zijn ook voor de docent van wezenlijk belang. Niets is zo inspirerend als een blijde docent die steeds met zijn tijd meegaat en goed is aangesloten op de praktijk. Om dat te bereiken streven we naar een werkrelatie die zich aanpast aan verschillende en veranderende eisen met individuele begeleiding, ontwikkelroutes en circulaire loopbanen.

Dit bereiken we met de volgende samenhangende maatregelen voor alle docenten binnen mboRijnland:

- voortdurende algemene training op 21ste eeuw vaardigheden
- mboRijnland academie 2.0 voor gerichte training.
- circulaire loopbaan om ook buiten mboRijnland (praktijk) ervaring op te doen.
- inzetten van I-coaches om alle digitale mogelijkheden te benutten.

De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 3 bedraagt €2.643.750 (zie indicatieve begroting).

Maatregel 4: onderwijslogistiek van push naar pull brengen: plaatsonafhankelijk en gepersonaliseerd

Het personaliseren van het onderwijs vraagt om een vraaggestuurde en plaatsonafhankelijke infrastructuur met self-service voor studenten en docenten. Concrete activiteiten:

- creëren van betrouwbare, plaatsonafhankelijke self-service voor student en docent.
- ontwikkelen van hulpmiddelen/tools voor onderwijs op afstand.
- experimenteren met roosterprogramma voor gepersonaliseerd onderwijs.
- studenten, docenten en externen mogelijkheid bieden om zelf ruimtes en leermateriaal te reserveren.
- experiment met vlekkenplannen per college en het inzetten van deze vlekken door het onderwijs zelf.
- continue prognose van vraag en aanbod in het gepersonaliseerde onderwijs.

De totale investering (2019 t/m 2022) voor maatregel 4 bedraagt €1.610.000 (zie indicatieve begroting).

Duurzaamheid en samenwerking

Alle projecten zijn op elkaar afgestemd en we mobiliseren de stem van de gebruiker (student, docent, college en werkveld). De wensen van het onderwijs zijn leidend. De eerste stap is het maken van een gedetailleerd plan waar onderwijs en diensten zich verbinden om samen de vernieuwingen te realiseren. De integrale aanpak is gericht op het duurzaam veranderen van de onderwijsomgeving. Deze laat zich het beste samenvatten met de zes inzichten, c.q. paradigma shifts, die in de inleiding genoemd zijn en de basis vormen voor de effectdoelen.

15.4. Sturing & monitoring

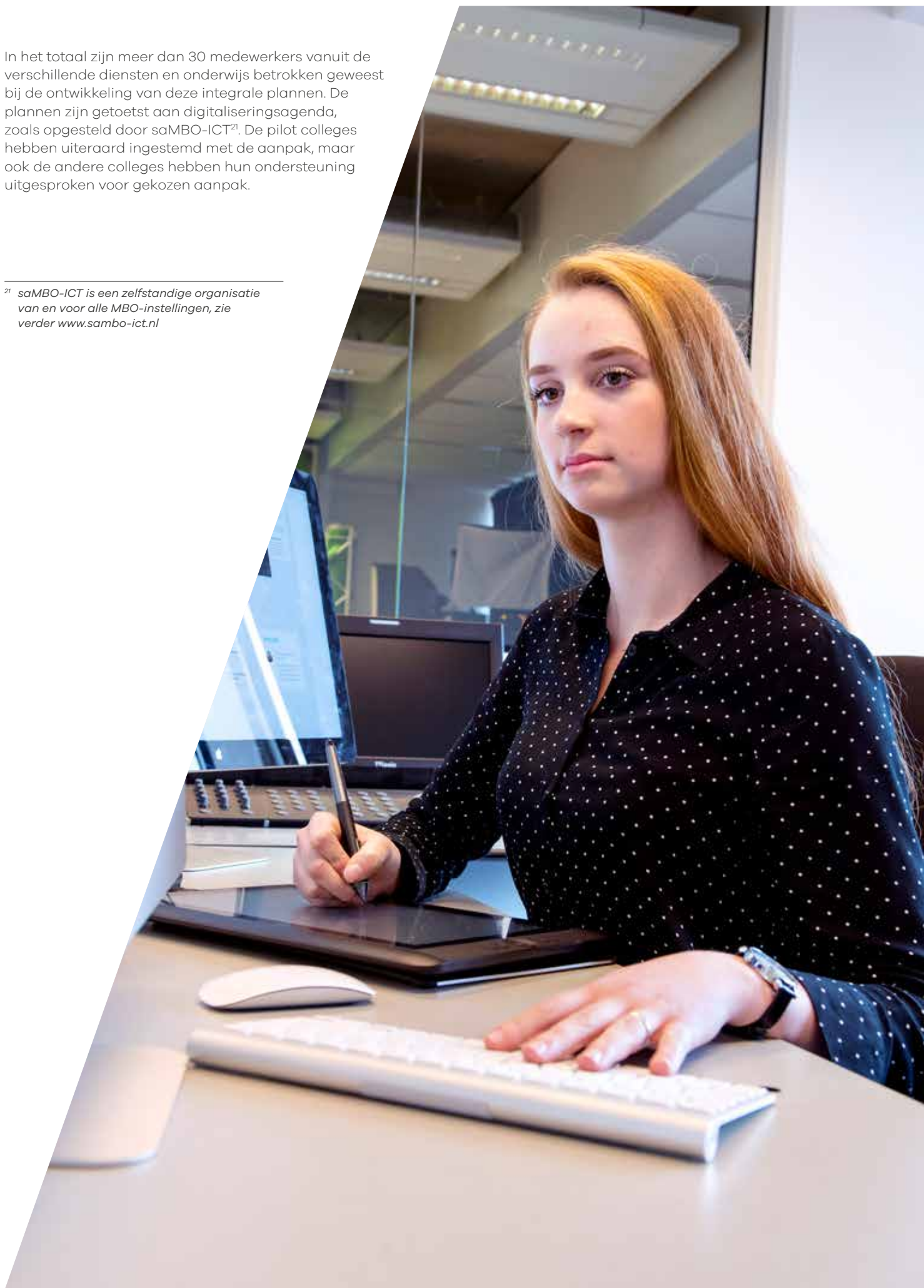
De sturing op de maatregelen en resultaten wordt ingebed in de reguliere P&C-cyclus van de ontwikkelprogramma's: begrotingen, kaderbrieven, de jaarplannen en reguliere gesprekken tussen directeurs van de diensten en de MBO Colleges met het CvB. De voortgang en samenwerking tussen de verschillende diensten en SSC's in dezen zal worden besproken tijdens de reguliere overleggen van de Ondersteunende diensten. Er zal voor dit project een programmamanager worden aangesteld om integraal de projecten en deelprojecten te overzien en aan te sturen.

15.5. Verantwoording

Tijdens een werkconferentie met alle diensten samen hebben directeur College Start-Up, directeur Techniek & ICT, directeur Welzijn & Gezondheid in hoge mate bijgedragen aan het goed aansluiten (inhoudelijk en v.w.b. planning) van de ambities van de diensten op de ontwikkelingen binnen het onderwijs (voor de diensten het externe draagvlak).

In het totaal zijn meer dan 30 medewerkers vanuit de verschillende diensten en onderwijs betrokken geweest bij de ontwikkeling van deze integrale plannen. De plannen zijn getoetst aan digitaliseringsagenda, zoals opgesteld door saMBO-ICT²¹. De pilot colleges hebben uiteraard ingestemd met de aanpak, maar ook de andere colleges hebben hun ondersteuning uitgesproken voor gekozen aanpak.

²¹ saMBO-ICT is een zelfstandige organisatie van en voor alle MBO-instellingen, zie verder www.sambo-ict.nl



Kwaliteitsagenda mboRijnland 2018

bijlagen

College Dienstverlening

AMBITIE
WAAROM?

Wij, college Dienstverlening, leren studenten en werkenden een dienstverlenend vak, zowel op school als in hybride leeromgevingen. Onze studenten en medewerkers kennen hun talenten en mogelijkheden en wij helpen hen deze breed te ontwikkelen.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1: We bieden studenten een hybride leeromgeving waar zij contextrijk leren in een niet-gesimuleerde omgeving.

Indicatoren:
// Percentage van de Dienstverlening studenten (BOL) dat een deel van de opleiding in een hybride leeromgeving volgt

Effectdoel 2: Flexibel aanbod dat maximaal aansluit op ontwikkelbehoefte student/werkende.

Indicatoren:
// Gemiddelde score studenten op aanbod keuzedelen (JOB-monitor)
// Aantal nieuwe in samenwerking met het werkveld ontwikkelde keuzedelen
// Percentage niet-bekostigde studenten dat binnen DVL een keuzedeel volgt.
// Arbeidsmarktrendement college Dienstverlening (2015/2016)
// Aantal studenten/werkenden van buiten college Dienstverlening dat keuzedeel Hospitality-vaardigheden volgt

Effectdoel 3: Elke student en medewerker heeft zicht op en benut zijn eigen ontwikkelmogelijkheden.

Indicatoren:
// Succes 1e jaar mbo
// Aantal ontwikkelde talenten per medewerker (SPP)

Effectdoel 4: Studenten en medewerkers kunnen allemaal reflecteren op zichzelf en feedback geven aan anderen.

Indicatoren:
// Aantal ontwikkelde talenten per medewerker (SPP)
// % studenten dat een training heeft gevolgd op het gebied van feedback en zelfreflectie.

MAATREGELEN
HOE?

Maatregel 1: House of Hospitality

Dienstverlening ontwikkelt in publiek-private samenwerking hybride leeromgevingen. Dit start bij het Topsportcentrum Leiden, waar sport, horeca, recreatie veiligheid en facilitair op één plek samenkomen. Olievlékwerking naar meer Houses of Hospitality in de regio.

Maatregel 2: Keuzedelen

Keuzedelen binnen DVL zo inrichten dat studenten uit alle opleidingen uit alle DVL-keuzedelen kunnen kiezen, studenten ondersteunen bij keuze en keuzedelen aantrekkelijk maken voor werkgevers.

Maatregel 3: Vaardig veranderen/ 21ste eeuw vaardigheden

Wij ontwikkelen een portfolio van trainingen gericht op persoonsvorming, zelfreflectie en talentontwikkeling en leiden trainers op om structureel alle studenten te trainen.

Maatregel 4: Hospitality vaardigheden

Wij ontwikkelen samen met werkgevers en andere onderwijsinstellingen een mbo-certificaat Hospitality.

College Economie

AMBITIE
WAAROM?

Wij, college Economie, stimuleren de motivatie en zelfstandigheid van onze studenten door hen te begeleiden in hun ontwikkeling zodat zij in staat zijn een succesvolle loopbaan te creëren. Dit doen wij onder andere door het aanbieden van certificeerbare, excellente en internationale leereenheden of versnelling van leerlijnen.

Landelijk
Speerpunt A, B

Landelijk
Speerpunt B, C

Wij geven samen met het bedrijfsleven vorm aan het onderwijs zodat we zorgen voor een meer zichtbare koppeling tussen de theorie en de praktijk en een succesvol vervolg voor studenten op de arbeidsmarkt.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1:
Studenten zijn gemotiveerd om zelfstandig hun leerproces, dat past bij het vervolg van hun loopbaan, vorm te geven.

Indicatoren:

- // Studenten logistiek zijn tevreden over de mogelijkheden om hun eigen leertraject vorm te geven (3,2 score op aanbod keuzedelen in 2022, 60% in 2022)
- // De bpv-bedrijven zijn tevreden over de zelfstandigheid van de studenten die certificeerbare eenheden volgen bij opleiding logistiek in Alphen aan den Rijn (40% in 2020, 60% in 2022)
- // Toename in het aantal afgegeven certificaten bij logistieke opleiding in Alphen aan den Rijn, zowel aan studenten als aan werkveld (30 in 2020 en 70 in 2022)

Effectdoel 2:
Onderwijs sluit beter aan bij de wensen en ontwikkeldoelen van de studenten.

Indicatoren:

- // In brede basisjaar 1 van ECO switchen minder studenten van studie (25% in 2022)
- // Op gepersonaliseerde leertrajecten daalt het aantal uitvallers (10% in 2022)

Effectdoel 3:
Opleiden in moderne contextrijke omgeving zodat het onderwijs optimaal aansluit op de behoefte van student en werkveld. Studenten hebben een beter beroepsbeeld dankzij duurzame samenwerking met sleutelbedrijven in de regio.

Indicatoren:

- // Positieve beoordeling van studenten die onderdeel uitmaken van deze maatregel over wat men op school leert aansluit op de stage (3,4 in 2022)
- // Positieve beoordeling van bedrijven m.b.t.:
 - a) de student is voldoende op de hoogte van de inhoud van de opleiding, waarmee een bpv-plaats is gemoed.
 - b) De student is op school goed voorbereid op de beroepspraktijk wat betreft de theoretische kennis.
 - c) De student is op school goed voorbereid op de beroepspraktijk wat betreft de specifieke beroepsvaardigheden (3,2 in 2022)
- // Toegenomen aantal leereenheden met hybride onderwijs (3 in 2020, 9 in 2022).

MAATREGELEN
HOE?

Maatregel 1: Herontwikkelen en uitvoeren van modulair en certificeerbaar onderwijs - pilot logistiek

- a. Het herontwikkelen en uitvoeren van de opleidingen logistiek (Logistiek medewerker, Logistiek teamleider en Manager transport en logistiek) naar certificeerbaar en modulair onderwijs. Door middel van begeleiding leren de studenten zelfstandige keuzes maken om hun leertraject te personaliseren

Landelijk Spoorpunt A

Maatregel 2: Het ontwikkelen en uitvoeren van gepersonaliseerde leertrajecten

- We gaan aan de slag met het ontwikkelen en uitvoeren van gepersonaliseerde leertrajecten:
 - a. Ontwikkelen & uitvoeren van breed basisjaar commercieel/financieel (4 opleidingen in Alphen aan den Rijn) ter oriëntatie van student
 - b. Ontwikkelen & uitvoeren van doorlopende leerlijn ECO 9 's Gravendreef (team Leidschendam) (6-jarige opleiding met vmbo't-diploma en mbo-diploma)
 - c. Ontwikkelen & uitvoeren van excellente leereenheden (extra optionele leereenheden voor excellente studenten)
- Door middel van begeleiding leren de studenten zelfstandige keuzes maken om hun leertraject te personaliseren.

Landelijk Spoorpunt B

Maatregel 3: Het initiëren en intensiveren van hybride onderwijs met lokale partners

- a. Het ontwikkelen van 9 leereenheden hybride onderwijs, één per onderwijsteam
- b. Ontwikkelen strategisch partnerschap met Mall of the Netherlands, uitbouwen van activiteiten op hybride leren (excellente opleiding retail & hospitality, ECO 9)
- c. Hybride leereenheid vormgeven samen met CIV Smart Technology en Wellantcollege binnen opleiding logistiek /A12-corridor (ECO 1)

Landelijk Spoorpunt C

mboRijn/land méér dan mbo

College Middelbaar Laboratoriumonderwijs

AMBITIE
WAAROM?

Het vak van laboratoriumanalist is aan snelle en ingrijpende veranderingen onderhevig als gevolg van automatisering, robotisering en verschuiving van de tweedelijns naar nulde lijns analyse. Om blijvend aansluiting te houden met de arbeidsmarkt dienen duurzame samenwerkingsverbanden met bedrijven te worden aangegaan en de aangeboden opleidingen mee te ontwikkelen om relevant te blijven als voorbereiding op de arbeidsmarkt of opstap voor doorstroom.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1:
Niveau-3 als volwaardige opleiding behouden.

Indicatoren:

- // **Instroom:** dalende trend in instroomcijfers op niveau-3 tegengaan

Effectdoel 2:
Verbeteren van de aansluiting op de arbeidsmarkt.

Indicatoren:

- // **Relevantie:** aantal partnerbedrijven vastgelegd
- // **Relevantie:** tevredenheid bedrijven met niveau van de student (Net Promotor Score)
- // **Uitstroom:** arbeidsmarkt-trendement van niveau-3
- // **Uitstroom:** arbeidsmarkt-trendement niveau-4
- // **Co-creatie:** totaal aantal challenges ontwikkeld en uitgevoerd

Effectdoel 3:
Verbeteren van de opstroom en doorstroom naar niv-4 en hbo.

Indicatoren:

- // **Relevantie:** succesvolle doorstroom van niveau-3 naar niveau-4
- // **Doorstroom:** aantal studenten doorstroom naar hbo Chemie
- // **Doorstroom:** aantal studenten doorstroom naar hbo Biologisch en Medisch

MAATREGELEN
HOE?

Maatregel 1: Opleiden met baangarantie

- We gaan een niveau-3 en niveau-4 opleiding aanbieden met stage- en baangarantie naast de reguliere uitstroomrichtingen.
- Duurzame partnerships aangaan met bedrijven uit de 3 belangrijkste sectoren voor MLO studenten: Biotech, Chemie en Groen
- In-company curriculum ontwikkelen in samenwerking met partnerbedrijven
- Partnerbedrijven werven met focus door elk jaar een extra sector toe te voegen: starten met Biotech in 2019, gevolgd door Chemie in 2020 en Groen in 2021
- Werven van studenten, met name op niveau-3

Maatregel 2: Innovatief onderwijs in de kennisketen

- We ontwikkelen innovatieve onderwijsvormen om in te spelen op de behoeften van een diverse arbeidsmarkt met meer specifieke uitstroomrichtingen voor de arbeidsmarkt of doorstroom naar niveau-4 of hbo.
- Ontwikkelen van modules Ploegendienst en Doorstroom voor niveau-3 studenten
- Ontwikkelen van modules Doorstroom hbo, Onderzoek, Quality Control Procesoperator voor niveau-4 studenten
- Inrichten van een niveau-5 Associate Degree opleiding, na draagvlakonderzoek vooraf
- Duurzaam participeren in Leids Centre for Applied Bioscience en het Open Innovation Lab
- Opzetten van challenges in samenwerking met partners.

mboRijn/land méér dan mbo

College Start-Up

AMBITIE
WAAROM?

Wij, College Start-Up, realiseren gepersonaliseerd en hybride onderwijs. Daarmee leveren wij een bijdrage aan nieuwe manieren van onderwijs op maat, dat plezier in leren stimuleert, voorbereidt op een leven lang ontwikkeling en studenten aanspreekt op eigenaarschap nemen van hun persoonlijke (leer)loopbaan. Wij doen dit in samenwerking met regionale en gespecialiseerde ketenpartners.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1: Gepersonaliseerde Instroom

De student stroomt in op een **passend niveau en locatie onafhankelijk** op 1 van de 4 instroommomenten per jaar.

Indicatoren:

- // # instroommomenten = 4
- // Verkorting nominale studieduur

Effectdoel 2: Gepersonaliseerde Doorstroom

De student wordt in staat gesteld zijn talenten **optimaal** te ontwikkelen in een **gepersonaliseerde** leerroute.

Indicatoren:

- // N1 gepersonaliseerd onderwijsaanbod 2021
- // N2 gepersonaliseerd onderwijsaanbod 2022

Effectdoel 3: Gepersonaliseerde Uitstroom

De student is toegerust om zijn plaats maatschappelijk **duurzaam** in te vullen en zorg te dragen voor zijn **eigen professionalisering**.

Indicatoren:

- // S@W uitstroom naar werk: 55%
- // VSV N1 en N2 20%
- // # Studenten met dubbele kwalificatie N2 naar 20

Effectdoel 4: Gepersonaliseerde Opstroom

De student heeft **zelfkennis** ontwikkelt, is **nieuwsgierig** en wordt **uitgedaagd** om op een hoger niveau verder te leren.

Indicatoren:

- // S@W opstroom naar N2 naar 12
- // # doorstroom N1-> N2 : 65%
- // # doorstroom N2-> N3: 25%

Effectdoel 5: Blijven Stroom

Aanbieden van kwalificaties en certificaten die een **leven lang ontwikkelen** stimuleert

Indicatoren:

- // # certificeerbare keuzedelen naar 5
- // # groei strategische partners bedrijfsleven naar 18

MAATREGELLEN
HOE?

Maatregel 1: Kennisschool

Ondersteund door Kunskapsskolen (KED) scholen we medewerkers van ons college. Waarbij het accent komt te liggen op nieuwe competenties die het aanbieden van gepersonaliseerd leren mogelijk maakt.

KED ondersteunt ook bij het leren coachen van studenten om eigenaarschap te creëren voor de eigen studieloopbaan. De portal maakt het mogelijk om te roosteren op de kleinste eenheid, de student. In en uitstroom is 4 x per jaar mogelijk. Succes in deze is mede afhankelijk van de instroom mogelijkheden van andere colleges

Maatregel 2: School@Work

Studenten die baat hebben bij praktijkgericht leren en met name ondersteund moeten worden op arbeidsvaardigheden, leiden we op in nauwe samenwerking met het SW bedrijf. Hierbij maken we gebruik van de infrastructuur van het SW bedrijf en de kennis van de doelgroep die de begeleiders van het SW bedrijf hebben.

Het onderwijs dat hierbij past, ontwikkelen we samen met het SW bedrijf. Hier wordt maatwerk geleverd, afhankelijk van de doelgroep die in de gemeente van het SW bedrijf het meest gebaat is bij dit traject. En de inrichting die het SW bedrijf aan dit project kan bieden. Vanuit het project wordt na opleiden ook doorstroom naar werk gerealiseerd

Maatregel 3: Operatie 'Kwintslag'

Alle teams van het nieuwe college krijgen jobcoaches toe gewezen. Deze jobcoaches begeleiden studenten die uitstromen naar werk gedurende 2 jaar. Zij ondersteunen de student bij het vinden van werk en zij begeleiden op de werkvloer.

mboRijn/land méér dan mbo

College Techniek & ICT

AMBITIE
WAAROM?

Wij, college Techniek & ICT, zetten de stap naar het onderwijs van de toekomst. Voor al onze studenten en onze medewerkers. Samenwerken binnen en buiten de school is daartoe de sleutel. We vernieuwen de inhoud en de vorm van het onderwijs door het werken met communities of learners en onderwijs in satellietlabs. Onze focus ligt daarbij op integratie van onze opleidingen rondom slimme technologie.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1:

Wij bieden BOL-opleidingen (niveau 2, 3, 4) aan binnen zes multidisciplinaire communities of learners (smart industry/building/energy/mobility/health/logistics).

Indicatoren:

- // Ontwikkeling van 6 smart opleidingslijnen
- // Bundelen BOL crebo's terug naar 30
- // Resultaat niv 2, 3 en 4 blijft voldoende/stijgt
- // Doorstroom van niv 2 naar niv 3: +3%
- // Meer succesvolle doorstroom naar hbo
- // Onderwijsfaciliteiten zijn up-to-date
- // Blended learning /E-learning heeft een structurele plaats binnen het technisch onderwijs
- // Elke student BOL 4 volgt een keuzedeel Smart Technology

Effectdoel 2:

Wij bieden gemodulariseerde BBL-opleidingen (niv 2, 3, 4) aan in een community of learners met speciale aandacht voor niche-markten die van belang zijn in de regio.

Indicatoren:

- // Het diploma-rendement op niv. 2 wordt voldoende bij alle techniek-opleidingen BBL
- // De tevredenheid van studenten in BBL is voldoende tot goed
- // Verankering samenwerking school en bedrijven
- // 6 communities of learners actief met elk tenminste 15 partners uit bedrijfsleven en overheid

Effectdoel 3:

Het realiseren van een netwerk van satellietlabs onder koepel van CIV Smart Technology om nieuwe technologische ontwikkelingen en toepassingen een plek in de onderwijsuitvoering te geven.

Indicatoren:

- // Elke smart opleidingslijn heeft minimaal 10 bedrijfslabs vanuit de Community of learners
- // Elke smart opleidingslijn heeft multidisciplinaire en multilevel labs
- // Participatie in de opzet en inrichting van minimaal 2 regionale technohubs

Effectdoel 4:

We creëren onderwijsteams die het hybride onderwijs kunnen geven passend bij onze ambities.

Indicatoren:

- // Begeleiding, maatwerk en differentiatie wordt bij docenten minimaal als voldoende gewaardeerd in alle opleidingen
- // Elk onderwijsteam bestaat voor 20% uit hybride docenten
- // JOB-monitor op 6,5

MAATREGELLEN
HOE?

Maatregel 1: optimaliseren en innoveren BOL-onderwijsportfolio

- // Inhoudelijke clustering van opleidingen – samen met regionale bedrijfsleven en overheid – tot zes smart opleidingslijnen.
- // Creëren van doorlopende leerlijnen vmbo-mbo-hbo
- // Op niveau brengen van onderwijsfaciliteiten passend bij smart opleidingen
- // Extra begeleiding organiseren op kwetsbare groepen
- // Aanbieden van smart technology-keuzedelen in alle niveau 4 opleidingen.
- // Opnemen van de community of learners in de opleidingen

Maatregel 2: BBL-opleidingen (niv. 2, 3, 4) in een community of learners

- // We optimaliseren ons onderwijsportfolio door onze opleidingen te modulariseren tbv LLO
- // BBL gemeenschap wordt 'community of learners' waarin zowel studenten, docenten als medewerkers bedrijven professionaliseren
- // Extra begeleiding op kwetsbare doelgroepen ingezet in samenwerking met gemeentelijke partners
- // Het CIV Smart Technology bespreekt technologie-agenda in 'community of learners'

Maatregel 3: faciliteren en stimuleren van onderwijs in satellietlabs

- // Onderwijs in satellietlabs te implementeren als integraal onderdeel van het onderwijsmodel van mboRijnland
- // Uitbreiding van het satellietlab netwerk onder de koepel van het CIV Smart Technology
- // Realiseren van nieuwe opleidingslijnen in living labs in samenwerking met Wellantcollege, College Zorg, CIV Zorg & Welzijn, College Economie

Maatregel 4: creëren van hybride onderwijsteams

- // Wij stimuleren de hybride samenstelling van onderwijsteams.
- // We creëren een hybride schil in de onderwijsteams die zorgt voor de dynamische kwaliteit van de kennisbasis door inbreng van innovatie en aansluiting bij het werkveld
- // Alle docenten worden afdoende vrijgesteld (verletkosten) voor deelname aan een programma voor professionalisering.

mboRijn/land méér dan mbo

College Volwassenenonderwijs (vavo)

AMBITIE
WAAROM?

Wij zijn als vavo dé omrijschool binnen het werkgebied van mboRijnland waar **passende maatwerktrajecten** worden aangeboden aan studenten die, onder **eigen regie**, succesvol **door(uit)stromen** naar een vervolgopleiding met nieuw **perspectief**, door middel van certificering en diplomering.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1: Versterken van de persoonlijkheid en studievermogen van de kwetsbare student, zodat hij succesvoller doorstroomt in het vervolgonderwijs.

Indicatoren:

- // Vmbo-studenten die doorstromen naar een mbo-opleiding van 1^o jaar succesvol afronden
- // Vmbo-studenten die doorstromen naar het havo en dit succesvol afronden met een diploma
- // Verhoging slagingspercentage havo
- // Waardering betrokkenen

Effectdoel 2: Verbeteren van de doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo, zodat gelijke kansen voor iedereen worden gecreëerd en meer studenten doorstromen.

Indicatoren:

- // Studenten volgen extra vakken op het vavo
- // Verbeterde doorstroom mbo-hbo: studenten die extra vavo-vakken volgen stromen door naar het hbo en zitten na het eerste jaar hbo nog steeds op die opleiding
- // Studenten waarderen de toegevoegde waarde van de vavo-vakken op hun opleiding

MAATREGELN
HOE?

Maatregel 1: Vmbo – Krachtige Keuze

- a. De vmbo-student maakt vroegtijdig kennis met het mbo-aanbod ten behoeve van oriëntatie met een gefundeerde keuze voor de vervolgopleiding in het mbo tot gevolg (beroepsprofiel).
- b. Voor de vmbo-student die bewust kiest voor de havo-route, bieden wij ondersteuning op het gebied van studievaardigheden voor een soepele doorstroom naar het havo.
- c. We bieden hiermee een oplossing voor de oplopende druk op studenten om in 1 keer de juiste studiekeuze te maken, alsmede de oplopende druk onder vo-studenten om het havo of hoger te behalen.

Maatregel 2: Mbo Step up – opstroom mbo-hbo

- a. Wij bieden aan mbo-studenten die een BOL-opleiding niveau 3 of 4 binnen onze school volgen en die een of meerdere vakken nodig hebben voor een goede doorstroom naar een vervolgopleiding op het hbo, de mogelijkheid deze vakken op het vavo tijdens hun mbo-opleiding te behalen. Zij verdiepen en verbreden hun kennis en zetten zonder vertraging de stap naar het hbo.
- b. Een belangrijke schakel in de route vmbo-mbo-hbo wordt gesloten waardoor de doorstroom mbo-hbo wordt vergroot en kwalificatiewinst onder studenten met een vmbo-achtergrond wordt vergroot.

mboRijnland méér dan mbo

College Welzijn & Gezondheidszorg

AMBITIE
WAAROM?

Wij, de colleges Welzijn en Gezondheidszorg, innoveren door als strategische partner van het werkveld en de overheid gezamenlijk lokale doorbraken te realiseren. Wij organiseren, ontwikkelen en verzorgen innovatief onderwijs voor jongeren en volwassenen met en in het werkveld. We onderzoeken en delen kennis over de laatste ontwikkeling zetten in op onderwijs voor onbenut arbeidspotentieel. Hierdoor dragen wij bij aan welzijn en gezondheid van burgers in onze regio.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1: Het verhogen van de relevantie, aantrekkelijkheid en toegankelijkheid van het onderwijsaanbod waardoor wij een bijdrage leveren aan voldoende instroom en doorstroom in de welzijn- en zorg sector.

Indicatoren:

- // **Uitstroom terugbrengen:** startersresultaat van de nieuwe en herontwikkelde opleidingen
- // **Relevantie:** Tevredenheid-score werkveld met aanbod van onderwijs (1-5)
- // **Instroom verhogen:** extra studenten in BBL-trajecten

Effectdoel 2: Opleiden in een moderne contextrijke omgeving (labs) zodat het onderwijs optimaal aansluit op de behoefte van student en werkveld.

Indicatoren:

- // **Moderne contextrijke omgeving:** # studenten actief in labs per studiejaar
- // **Aansluiting:** tevredenheid (1-5) van de betrokken partners op aansluiting met praktijk
- // **Aansluiting:** tevredenheid (1-5) student op aansluiting van school op beroepspraktijk (bpv)

Effectdoel 3: Verhogen van onderzoekend vermogen en toepassingsvermogen van studenten en docenten zodat zij klaar zijn voor de toekomstige beroepspraktijk. Verbinding van onderzoek, onderwijs en werkveld.

Indicatoren:

- // **Betrokken docenten:** # unieke docenten betrokken bij onderzoek
- // **Betrokken studenten:** # unieke studenten betrokken bij onderzoek
- // **Aanwezigheid in curricula:** # van curricula niveau 4 waar een leereenheid onderzoeksvaardigheden onderdeel van is

MAATREGELN
HOE?

Maatregel 1: Ontwikkeling van innovatieve, modulair en certificeerbaar onderwijs
Wij ontwikkelen en verzorgen innovatief, modulair en certificeerbaar onderwijs.

- a. Ontwikkeling twee nieuwe opleidingen (Zorgtechnicus en Onderwijsassistent / medewerker kinderopvang)
- b. Ontwikkeling van 5 keuzedelen
- c. Herontwikkeling van 3 opleidingen tot modulair en certificeerbare opleidingen.
- d. Ontwikkelen van diplomagerichte en/of gecertificeerde maatwerktrajecten voor tenminste 3 doelgroepen die momenteel niet actief zijn in de sector (bijvoorbeeld de switcher, herintreder, zij-instroomer, statushouder...)
- e. Ontwikkelen van Associate Degree Ouderenzorg (niveau 5) met Hogeschool Leiden

Maatregel 2: Hybride onderwijs in labs
Wij ontwikkelen en verzorgen hybride onderwijs in (wijk)labs.

- a. Ontwikkelen en uitvoeren van 4 langlopende multi-labs waarvan minimaal 1 met vmbo als partner
- b. Ontwikkelen en uitvoeren van 4 langlopende mono-labs
- c. Ontwikkelen en uitvoeren van 10 kortlopende mono-labs waarvan minimaal 1 internationaal

Maatregel 3: Onderzoek middels practoraat
Wij initiëren het practoraat Welzijn en Zorg 2030 en onderzoeken en participeren in onderzoek binnen het practoraat.

- a. Opstarten practoraat met CIV-partners
- b. Inbrengen van 1 eigen onderzoeksopdracht
- c. Participeren van docenten en studenten in 12 onderzoeksprojecten
- d. In 8 curricula zit een leereenheid onderzoeksvaardigheden

mboRijnland méér dan mbo

Onderwijs Servicecentrum

AMBITIE
WAAROM?

Wij, Onderwijs Servicecentrum, realiseert in samenwerking met gemeenten en hulpverlenende instanties op elke onderwijslocatie 3e lijns begeleiding voor alle studenten die dat nodig hebben, ongeacht leeftijd of woonplaats. Dit zodat studenten de ondersteuning krijgen die zij nodig hebben om studiesucces te behalen en vsv te voorkomen.

Alle studenten met een psychosociale hulpvraag bieden wij op locatie Sociaal Maatschappelijk Werk aan, aanvullend op 2elijns hulp, zodat zij studiesucces kunnen realiseren.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1: Verhoging studiesucces (verlaging vsv)

Indicatoren:

- // Studenten blijven in het onderwijsproces

Effectdoel 2: Verhoging studiesucces

Indicatoren:

- // Professionals en studenten ervaren minder stagnatie/vertraging in respectievelijk begeleiding en studie

Effectdoel 3: Tevredenheid en waardering betrokkenen

Indicatoren:

- // Studenten waarderen de begeleiding
- // Professionals waarderen de effectiviteit van de begeleiding
- // Professionals waarderen de kwaliteit van de begeleiding

Effectdoel 4: Student is zelfstandiger

Indicatoren:

- // Professionals en studenten ervaren meer zelfsturend vermogen na begeleiding

MAATREGEL
HOE?

Maatregel 1: begeleiding zonder belemmeringen

Het ontschotten van belemmerende wet- en regelgeving t.a.v. leeftijd en woonplaats om op/ via de school doorlopende begeleiding te kunnen bieden aan studenten in kwetsbare positie waarbij het risico op uitval groot is. 95% van onze studenten bereiken de leeftijd van 18 jaar tijdens de studie en 40% woont in een andere plaats dan waar zij naar school gaan. Dit vraagt actieve medewerking van partners zoals gemeente en hulpverlenende instanties. Er wordt ingezet op een pilot om daarbinnen ruimte te creëren om dit mogelijk te maken. Successen worden gedurende de uitvoering verder uitgerold.

Maatregel 2: preventief Sociaal Maatschappelijk Werk

We gaan preventief SMW inzetten op alle onderwijslocaties in samenhang met het aantal studenten op locatie. SMW is cruciaal in het begeleiden en ondersteunen van studenten met een psychosociale hulpvraag en voor het ondersteunen van de ontwikkeling van hun zelfredzaamheid. Het gaat daarbij om zo'n 500 studenten per jaar. Door de outreachende hulp en verbindende functie van de SMW-er willen we snel en preventief hulp bieden en uitval voorkomen.

mbo rijtj/land méér dan mbo

Gezamenlijke diensten & Shared Service Centra

AMBITIE
WAAROM?

Wij, de diensten en staven, willen in een **gezamenlijke, integrale aanpak 1) gepersonaliseerd en 2) hybride** onderwijs structureel mogelijk maken. Daarbij willen wij alle daarvoor noodzakelijke componenten ontwikkelen én toepassen in pilots en beschikbaar maken voor de gehele school. Bij toepassing in meerdere colleges delen wij de verantwoordelijkheid voor afstemming en kennisdeling met de diensten. De uitvoering ligt bij het onderwijs. De componenten willen wij optimaal op elkaar laten aansluiten.

EFFECTDOELEN
WAT?

Effectdoel 1:

De niet-standaard student is de regel.

Indicatoren:

- // # colleges dat gebruik kan maken van de ontwikkelde hybride en gepersonaliseerde faciliteiten en infrastructuur

Effectdoel 2:

De student bepaalt waar hij zich op wil ontwikkelen en laten valideren.

Indicatoren:

- // Cijfer van tevredenheid van de student met de keuzemogelijkheden die in zijn of haar leertraject worden geboden

Effectdoel 3:

De student en docent voeren regie op eigen leer- en werking.

Indicatoren:

- // % van lessen die volgens 'pull' worden aangeboden

Effectdoel 4:

Student/docent is eigenaar van zijn data.

Indicatoren:

- // Nader te bepalen

Effectdoel 5:

De docent ontwikkelt zich een leven lang in ons netwerk.

Indicatoren:

- // % van de docenten dat in het afgelopen studiejaar een relevante werkervaring heeft buiten mboRijnland

Effectdoel 6:

Studenten kunnen in onze 'learning environment' fijn en veilig leren.

Indicatoren:

- // Gemiddelde beoordeling van de leeromgeving door student

MAATREGEL
HOE?

Maatregel 1: Bijdragen aan gepersonaliseerd en hybride onderwijs, data-ondersteunend

- // Pilotopleiding
- // Kennisdeling
- // Onderzoek
- // BI, onderwijs intelligence

Maatregel 2: Creëren van een aansluitende 'learning environment'

- // Learning Labs
- // Digitale school
- // Authenticatie en autorisatie
- // Chatbox en chat bot
- // Plaatsafhankelijk werken en leren

Maatregel 3: voortdurende ontwikkeling van de docent

- // Voortdurende ontwikkeling
- // Circulaire loopbaan docent
- // I-coaches

Maatregel 4: Onderwijslogistiek van push naar pull brengen: plaatsafhankelijk en gepersonaliseerd

- // Student/docentloos roosteren
- // Roosteren op eigen vlek
- // Continue prognose
- // Robot testen
- // Dataketen met self-service, incl. blockchain

mbo rijtj/land méér dan mbo

mbo**rijn**//land méér dan mbo