



**Alfa** - college  
*Laat je talent groeien*

# Doelbewust verder bouwen

*Strategisch document voor de periode 2011-2015*

## Geschiedenis document:

versienr.	datum	bespreken tijdens:
0.1	21 juli 2010	vergadering College van Bestuur d.d. 3 september 2010
0.2	3 september 2010	College van Bestuur-Directieoverleg d.d. 7 september 2010
0.3	9 september 2010	medewerkersbijeenkomsten op 16, 20 en 21 september 2010
0.4	4 oktober 2010	College van Bestuur-Directieoverleg op 5 oktober 2010
0.5	5 oktober 2010	bijeenkomst met externe strategische relaties op 12 oktober 2010
0.6	1 november 2010	College van Bestuur-Directieoverleg d.d. 2 november 2010
0.7	2 november 2010	vergadering Raad van Toezicht d.d. 5 november 2010
0.8	18 november 2010	vergadering College van Bestuur d.d. 19 november 2010
0.9	22 november 2010	College van Bestuur-Directieoverleg d.d. 30 november 2010
0.9a	1 december 2010	vergadering College van Bestuur d.d. 3 december 2010
0.9b	3 december 2010	vergadering Raad van Toezicht d.d. 10 december 2010
1.0	16 december 2010	College van Bestuur d.d. 17 december 2010

## Inhoudsopgave

	<u>blz.</u>
<b>0. Inleiding</b>	3
<b>1. Algemeen maatschappelijke ontwikkelingen</b>	5
1.1 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	5
1.2 Bestuurlijk-maatschappelijke ontwikkelingen	6
1.3 Economische ontwikkelingen	7
<b>2. Ontwikkelingen in het onderwijs</b>	9
2.1 Ontwikkelingen leerlingenstromen	9
2.2 ROC's onder druk	10
2.3 Uitdagingen voor ROC's	11
<b>3. Huidige positie Alfa-college</b>	14
3.1 SWOT-analyse	14
3.1.1 Interne analyse: sterktes en zwaktes	14
3.1.2 Externe analyse: kansen en bedreigingen	15
3.1.3 Resultaat confrontatiematrix	16
3.2 Huidige marktpositie Alfa-college	17
3.2.1 Regulier beroepsonderwijs	17
3.2.2 Educatie en contractactiviteiten	18
3.3 Relevante prestatie-indicatoren en bench marks	18
3.4 Evaluatie doelen strategisch beleid 2006-2010	19
<b>4. Richtinggevende uitspraken 2011-2015</b>	21
4.1 Missie	21
4.2 Visie	21
4.3 Kernwaarden en profileringskenmerken	22
4.4 Ambities marktaandeel	23
4.4.1 Regulier beroepsonderwijs	23
4.4.2 Leven Lang Leren-activiteiten	24
<b>5. Strategische doelen 2011-2015</b>	25
5.1 Wij staan voor de kwaliteit van ons onderwijs, zodat elke deelnemer zijn talent kan laten groeien	25
5.2 Wij tonen bezielend leiderschap: we inspireren, verbinden en coachen	27
5.3 Wij werken met bevlogen en professionele medewerkers	29
5.4 Wij geven ons onderwijs vorm in dialoog met onze partners in de regio	31
5.5 Wij kiezen bij de inzet van onze middelen voor de kwaliteit van ons onderwijs	32
<b>6. Implementatie</b>	35
<b>Bijlagen:</b>	
1. INK-managementmodel	37
2. Resultaat confrontatiematrix na analyse door College van Bestuur en directeuren	38
3. Kerngegevens marktpositie regulier beroepsonderwijs Alfa-college	39
4. Overzicht huidige prestatie-indicatoren Alfa-college	41
5. Overzicht doorgeschoven, aangepaste en beperkt uitgevoerde Doelbewust-activiteiten	43

## 0. Inleiding

Eind 2010 eindigt de periode waarop het huidige strategische beleidsdocument 'Laat je talent groeien! Strategisch document Alfa-college 2006-2010' betrekking heeft. Dit, gevoegd bij een aantal recente, interne en externe ontwikkelingen maakt het noodzakelijk dat het Alfa-college zich bezint op zijn strategische keuzes.

Bij deze keuzes voor de nieuwe strategische periode 2011-2015 heeft het Alfa-college aangesloten bij het strategisch document voor de vorige periode. Het College van Bestuur en directeuren hebben niet gestreefd naar een radicale breuk. Uiteraard zijn er andere keuzes gemaakt en er zijn hier en daar accenten in keuzes gewijzigd. Dit laatste geldt met name voor de missie, visie/koersuitspraken en de profileringskenmerken, die in de afgelopen periode sterk sturend zijn geweest bij de activiteiten in het Alfa-college en waarmee leidinggevend en medewerkers zich vertrouwd voelen. Mede daarom is de naam voor het traject dat moet leiden tot de strategische keuzes 2011-2015 'Doelbewust verder bouwen'.

Door intern prioriteit te geven aan het op orde brengen van de basiskwaliteit van het onderwijs en de examinering was er in de periode februari-juli 2010 onvoldoende tijd en ruimte om in de organisatie met een strategietraject te starten waarin leidinggevend en medewerkers volop worden betrokken. Vandaar dat het College van Bestuur besloten heeft tot een compact en in de tijd beperkt traject in de periode september-december 2010.

Om dit traject voor te bereiden hebben College van Bestuur en directeuren in een heisessie op 3 en 4 juni 2010 twee dagdelen besteed aan het verkennen van relevante ontwikkelingen waarop het Alfa-college een antwoord moet geven, het beoordelen van sterktes en zwaktes en kansen en bedreigingen voor het Alfa-college en het bespreken van de missie, visie en profileringskenmerken voor de komende strategische periode. De opbrengst van die dagdelen is verwerkt in een eerste versie van een aanzet tot een strategisch document voor de periode 2011-2015. Deze aanzet is voorgelegd aan medewerkers in drie bijeenkomsten in september, waarin medewerkers ook zijn bevraagd op doelen/activiteiten. Op basis van de resultaten van deze bijeenkomsten hebben College van Bestuur en directeuren tijdens een strategiedag op 28 september 2010 nadere keuzes gemaakt.

Deze nadere keuzes zijn verwoord in een volgende versie van het concept strategisch document. Deze versie is op 12 oktober 2010 voorgelegd aan een groep van relevante stakeholders op instellingsniveau. De vele positief-kritische opmerkingen die tijdens deze bijeenkomst zijn gemaakt, zijn door het College van Bestuur en de directeuren beoordeeld tijdens een heidag op 19 oktober jl. Op basis van de resultaten van die heidag is een volgende versie gemaakt die voor een eerste verkennende bespreking is aangeboden aan de Raad van Toezicht. De opmerkingen van de Raad van Toezicht op deze versie en de reacties die op de aangepaste versie van vele kanten uit de organisatie zijn binnengekomen (o.a. in gesprekken met groepen medewerkers en deelnemers, via schriftelijke reacties van directeuren, managementteams en de identiteitscommissie), zijn verwerkt in de nu voorliggende versie.

In 2008 heeft het College van Bestuur besloten dat het managementmodel van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (het INK-managementmodel, zie bijlage 1) uitgangspunt is voor het kwaliteitszorgsysteem/de planning en control in het Alfa-college. Consequenties daarvan zijn in dit document terug te vinden. In de voorgestelde visie zijn de koersuitspraken gekoppeld aan de organisatiegebieden uit dit model en bij de weergave van de relevante prestatie-indicatoren zijn deze gekoppeld aan de resultaatgebieden uit het model.

Het strategisch document begint met een beschrijving van onze omgeving; in hoofdstuk 1 gaan we met name in op de algemeen-maatschappelijke ontwikkelingen en in hoofdstuk 2 beschrijven we de ontwikkelingen in onze onderwijssector. Deze beschrijving van onze omgeving heeft onze kleur. Daarin worden de ontwikkelingen aangegeven waarop wij willen inspelen. Daarna wordt in hoofdstuk 3 de huidige positie van het Alfa-college weergegeven. Op basis van de omgevingsbeschrijving en de bepaling van de huidige positie worden in hoofdstuk 4 de richtinggevende uitspraken voor de periode 2011-2015 weergegeven: onze missie, onze visie geformuleerd in vijf koersuitspraken, onze waarden en profileringskenmerken en onze ambities als het gaat om ons marktaandeel. In hoofdstuk 5 wordt per koersuitspraak aangegeven wat onze opvatting is over het onderwerp van de desbetreffende koersuitspraak (resp. ons onderwijs, onze invulling van leiderschap, onze medewerkers, ons primaire proces en onze middelen) en wat bij die koersuitspraak de strategische doelen zijn die we op enig moment in de periode 2011-2015 willen bereiken. De implementatie van onze strategische keuzes vormt het onderwerp van hoofdstuk 6.

Ontwikkelingen in de sector en in de maatschappij gaan zo snel dat het een illusie is om te denken dat een strategisch document dat op enig moment wordt vastgesteld voor een bepaalde periode, voor die periode ongewijzigd kan blijven. Grote ontwikkelingen zullen in de periode op hoofdlijn wel gelijk blijven, maar de wijze waarop relevante partijen daarop inspelen, wijzigt nogal eens. Als een van die partijen dient het Alfa-college dan ook minimaal één keer per jaar zijn strategisch document tegen het licht te houden: is de wijze waarop we willen inspelen op dat wat we om ons heen zien en wat we zelf willen nog adequaat of behoeft dat bijstelling? Vanuit dat perspectief dient dan ook dit strategisch document te worden gelezen.

## 1. Algemeen-maatschappelijke ontwikkelingen

Een Regionaal Opleidingencentrum (ROC) opereert in een dynamische omgeving. Alvorens zijn strategie te bepalen dient het dan ook goed te verkennen wat er in die omgeving gebeurt of gaat gebeuren en wat de impact ervan is op zijn toekomstig handelen.

In dit hoofdstuk zijn de relevante algemeen-maatschappelijke ontwikkelingen weergegeven. Zij zijn daarbij ondergebracht in drie categorieën:

- sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen,
- bestuurlijk-maatschappelijke ontwikkelingen,
- economische ontwikkelingen.

### 1.1 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

#### ➤ *Effecten van ICT/digitalisering/nieuwe media*

De nieuwe digitale media hebben een zeer grote invloed op de manier waarop we met elkaar communiceren en informatie uitwisselen. Dat geldt met name voor jongeren.

Jongeren groeien op met de nieuwe digitale media. Naast hun lokale netwerk (familie, vrienden, school en sport) opereren ze in reëel digitale netwerken (zoals MSN, SMS, Hyves en Facebook) en in virtuele digitale netwerken (met spel, adventures en second life). Ze zijn in staat om deze netwerken simultaan en multi-taskend te bedienen. Door het intensieve gebruik van digitale netwerken leren jongeren en ontwikkelen ze zich. Bij de inrichting van zijn onderwijs zal een ROC dan ook moeten inspelen op de wijze waarop jongeren gebruikmaken van de nieuwe media<sup>1</sup>.

Ook volwassenen ontkomen uiteraard niet aan de impact van de toenemende digitalisering en het gebruik van nieuwe media. Uiteraard zullen ze in moeten spelen op de nieuwe vormen van digitale communicatie door jongeren. Daarnaast biedt het ook voor hen kansen, zoals het nieuwe werken.

#### ➤ *Ontgroening en vergrijzing*

Er is jarenlang een tendens te zien dat er minder geboorten zijn ('ontgroening') en dat er steeds meer ouderen komen ('vergrijzing'). Deze tendens heeft ook zijn impact op ROC's: o.a. hierdoor zal het aantal deelnemers dalen dat voor het ROC kiest als initieel onderwijs. Daarnaast zorgt de toename van de ouderen voor een grotere behoefte aan – door een ROC te scholen – verzorgend personeel. Ook leidt de vergrijzing tot een verouderend docentenkorps. Naar verwachting zal de helft van het huidige docentenkorps de komende jaren met pensioen gaan<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Uit onderzoek uitgevoerd door Hiteq ('*Kenmerkend MBO*') blijkt dat er een verschil is tussen deelnemers op niveau 1 en 2 aan de ene kant en deelnemers op niveau 3 en 4 aan de andere kant als het gaat om het gebruik van nieuwe media. De deelnemers op niveau 1 en 2 zijn meer ambachtelijke en meer op zekerheid en op het ontvangen van opdrachten gericht. Het ICT-gebruik van deze deelnemers kenmerkt zich in het opzoeken van informatie en gebruiken van basiscommunicatie en minder door het vertoeven in virtuele werelden en het spelen van adventures. Het ICT-gebruik van deelnemers op niveau 3 en 4 kenmerkt zich door het opzoeken van informatie, chatten, MSN, spellen en het spelen van adventures. Zij gebruiken ICT dus meer multi-dimensionaal dan de deelnemers op niveau 1 en 2.

<sup>2</sup> In het Alfa-college bevindt 36% van de medewerkers zich in de leeftijdscategorie 45 tot en met 54 jaar en 23% in de categorie 55 jaar en ouder (bron: Jaarverslag Alfa-college 2009).

➤ *Ethisch reveil/normen en waarden*

Gezag staat meer en meer onder druk. Het gezag van instanties (zoals overheid en scholen) en personen (zoals ouders en leerkrachten) wordt steeds minder als vanzelfsprekend ervaren en aanvaard. Ook het respect voor de ander in de samenleving, vooral dat voor de ander met afwijkende opvattingen, wordt minder. In de maatschappij wordt daarom de wens om waarden en normen te her-introduceren en na te leven steeds groter. Daarin zien diverse partijen een grote rol weggelegd voor onderwijsinstellingen.

➤ *Vitalisering*

Oplopende kosten voor de gezondheidszorg, slechte eet- en leefgewoontes, steeds meer problemen om competente medewerkers te vinden en aan het werk te houden. Dit zijn maar een paar aanleidingen die ervoor zorgen dat vitalisering (het actief en gezond houden van deelnemers en medewerkers) steeds belangrijker wordt. Voor ROC's betekent dit dat zij hier aandacht aan moeten besteden voor zowel hun deelnemers (aandacht voor bewegen en sport tijdens zowel tijdens hun opleiding en als erna) als voor hun medewerkers (o.a. door levensloopbestendig personeelsbeleid en het creëren van optimale werkomstandigheden).

➤ *Problematiek overbelaste jongeren/grenzeloze generatie*

Jongeren krijgen steeds meer te maken met problemen. In een aantal recente onderzoeken is dat onderbouwd.

In 2009 publiceerde de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid in het rapport '*Vertrouwen in de school*' zijn advies m.b.t. het voortijdig schoolverlaten. Hierin werd het begrip 'overbelaste jongeren' geïntroduceerd: jongeren die gebukt gaan onder een opeenstapeling van problemen, variërend van beperkte vaardigheden en gedragsproblemen tot gebroken gezinnen, schulden, verslaving of criminaliteit in de directe omgeving.

Eind 2009 publiceerden Frits Spangenberg en Martijn Lampert van onderzoeksbureau Motivaction het resultaat van hun waardenonderzoek gedurende 10 jaar in '*De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*'. De onderzoekers concluderen dat de jeugd van 15 tot 23 jaar weliswaar de gelukkigste ter wereld is, maar ondertussen wel steeds meer problemen heeft die opvoeders en Bureau Jeugdzorg niet meer onder controle krijgen. Het gaat om schooluitval, schulden, obesitas, alcohol-misbruik en publieke agressie. Individualisme en hedonisme zijn de nieuwe koerswijzers.

## 1.2 Bestuurlijk-maatschappelijke ontwikkelingen

➤ *Kritiek op grote onderwijsorganisaties/bureaucratie*

ROC's staan maatschappelijk onder druk. Naast de kritiek die wordt geuit over (de wijze van invoering van) het competentiegericht onderwijs is er veel kritiek op de omvang van ROC's. Volgens de criticasters leidt dit tot bureaucrativering, komen managers te ver van het onderwijs te staan en verdwijnt de menselijke maat. Deze kritiek heeft de staatssecretaris die verantwoordelijk is voor het middelbaar beroepsonderwijs, in april 2010 doen besluiten de commissie 'Onderwijs en Besturing BVE' in te stellen. Deze commissie, naar haar voorzitter commissie Oudeman genoemd, heeft onderzoek gedaan naar de bestuurbaarheid van het middelbaar beroepsonderwijs en had tot taak:

- een analyse te maken van de wijze waarop de brede opdracht die de mbo-sector heeft, wordt uitgevoerd;
- te inventariseren welke problemen zich daarbij voordoen of hebben voorgedaan;

- te beoordelen of de afzonderlijke maatregelen die de afgelopen jaren zijn getroffen, in samenhang voldoende zijn om dié opdracht te vervullen.

De commissie heeft op 30 november 2010 haar rapport met de titel *‘Naar meer focus op het mbo’* gepubliceerd. De hoofdconclusie van het rapport is dat Bve-instellingen wel degelijk bestuurbaar zijn en dat er derhalve geen stelselwijziging nodig is. Naar het oordeel van de commissie is het voor de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs wel noodzakelijk om de bestuurbaarheid te vereenvoudigen; daarnaast zouden bestuurders meer focus aan moeten brengen in hun organisatie en op het onderwijs.

➤ *Kentering voor waardering voor de marktwerking in de publieke sector*

Tot voor kort was de verwachting dat ook in het middelbaar beroepsonderwijs de marktwerking steeds meer ingevoerd zou worden. Voor Educatie is deze reeds in gang gezet. Er zijn nu echter signalen dat voor het reguliere beroepsonderwijs de marktwerking niet die omvang en invulling zal krijgen (in de vorm van het zogenaamde ‘open bestel’) zoals aanvankelijk gedacht. Dit laat onverlet dat ROC’s moeten concurreren met particuliere aanbieders van regulier mbo (zoals de LOI) of van contractactiviteiten en scholing op maat (zoals NCOI).

➤ *Artikel 23 van de grondwet ter discussie*

In artikel 23 van de grondwet is de vrijheid van onderwijs geborgd. Dit artikel maakt het mogelijk dat er scholen zijn, ook ROC’s, die onderwijs verzorgen op basis van een levensovertuiging. Er gaan echter steeds meer stemmen op om deze vrijheid te beperken of af te schaffen. In het debat over het bestaansrecht van christelijke ROC’s is het aan die ROC’s om hun bestaansrecht – en dus de wenselijkheid van het handhaven van artikel 23 van de grondwet – aan te tonen door de wijze waarop zij invulling geven aan hun christelijke identiteit.

### 1.3 Economische ontwikkelingen

➤ *Economische recessie*

De huidige economische recessie heeft ook zijn impact op ROC’s. Aanvankelijk werd gevreesd dat zij zou leiden tot een forse daling van het aantal BBL-deelnemers; nu blijkt dat zich dit met name beperkt tot de deelnemers aan de BBL-trajecten in de bouw. Ook zorgt de recessie landelijk gezien voor een toename van het aantal deelnemers dat een BOL-traject gaat volgen en dat er her en der verschuivingen optreden in deelnemersstromen. Daarnaast leidt de recessie ertoe dat de overheid fors bezuinigt. Het MBO-onderwijs wordt daar ook door getroffen. In het regeerakkoord van het kabinet Rutte is aangekondigd dat de bekostiging van deelnemers die ouder zijn dan 30 jaar en die een BBL-traject willen volgen, wordt gestopt. Per 1 januari 2013 worden de inburgerings- en educatiebudgetten die rechtstreeks naar de ROC gaan, teruggebracht naar € 0,-. Ook daalt de gemiddelde bekostigingsbijdrage per deelnemer met € 100,-.

➤ *Leven Lang Leren*

Ontwikkelingen op het gebied van techniek, communicatie etc. gaan steeds sneller. Dat betekent dat werknemers voortdurend geschoold moeten worden om die ontwikkelingen bij te houden. In een ROC kan dit door opleidingen in de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) te volgen of door maatwerktrajecten. Daarnaast dienen ook de deelnemers in de beroepsopleidende leerweg (BOL) erop voorbereid te worden dat ze voortdurend her-, bij- of omgeschoold moeten worden willen ze tot het eind van het

arbeidsloopbaan blijven voldoen aan de eisen die de snelveranderende omstandigheden aan hen stellen.

➤ *Regionalisering*

Door de invloed van de moderne ICT-middelen is de wereld het speelveld voor bedrijven. Tegenover deze globalisering staat echter het besef dat partners in de regio (bedrijfsleven, onderwijs en overheid) in hun directe omgeving de verbinding moeten zoeken en elkaar moeten versterken als het gaat om ontwikkelingen die hen alle treffen zoals de gevolgen van de ontgroening en vergrijzing, de focus op de doelmatigheid van het opleidingsaanbod en de wens om vraagstukken meer multidisciplinair op te pakken. ROC's kunnen daarbij een initiërende, stimulerende en regisserende rol vervullen<sup>3</sup>.

➤ *Laag geschoold werk neemt af*

Voor ROC-deelnemers op niveau 1 en 2 is het lastig om tijdens hun opleiding geschikte BPV-plaatsen te verkrijgen omdat er steeds minder arbeidsplaatsen komen waarvoor een opleiding op dit niveau gewenst is. Dit zorgt er ook voor dat in de huidige arbeidsmarkt (ook al omdat er nu sprake is van verdringing door hogeropgeleiden) het arbeidsmarktperspectief voor deze deelnemers minder goed wordt en dat ontnemt hen – zeker als ze niet in staat zijn een vervolgopleiding op niveau 3 of 4 te doen – de kans op maatschappelijke onafhankelijkheid. Waarschijnlijk komen er de komende decennia in een krappere arbeidsmarkt ten gevolge van de vergrijzing weer meer kansen op een passende baan voor schoolverlaters met een niveau 1- of niveau 2-opleiding.

➤ *Oplopend tekort goed opgeleide vaklieden*

Deze ontwikkeling heeft twee kanten: in specifieke branches (met name techniek) wordt het steeds moeilijker voor werkgevers om goed opgeleide vaklieden te vinden. Tegelijkertijd is het voor ROC's ook lastiger om deelnemers voor deze branches te werven. Meer en meer slaan bedrijfsleven en ROC's de handen ineen en proberen zij door speciale opleidingsprogramma's gekoppeld aan baangaranties jongeren te interesseren voor een opleiding en baan in een branche waar een (verwacht) tekort is aan goed opgeleide vaklieden. Daarnaast is ook het bedrijfsleven zich aan het bezinnen op zijn relatie tot het beroepsonderwijs. In mei 2010 publiceerden VNO/NCW en MKB Nederland daartoe gezamenlijk de nota *'Prikkel en beteren. Bevordering van samenwerking tussen mbo en bedrijfsleven'*. De centrale vraagstelling van deze nota is: heeft het huidige systeem voor het beroepsonderwijs voldoende prikkels in zich die ertoe leiden dat scholen voor mbo de samenwerking zoeken met het bedrijfsleven en op welke onderwerpen moet die samenwerking dan betrekking hebben?

Relevant voor de relatie tussen onderwijs en bedrijfsleven is ook de in maart 2010 getekende intentieverklaring tussen MBO Raad, VNO-NCW, MKB-Nederland, FNV, CNV en Colo. Hierin zijn afspraken gemaakt over hoe onderwerpen die voor zowel beroepsonderwijs als bedrijfsleven van belang zijn, worden opgepakt. Het gaat dan om onderwerpen als vereenvoudiging kwalificatiestructuur, examinering, BPV en macrodoelmatigheid.

---

<sup>3</sup> In dat kader heeft het Alfa-college het project 'Zodat het netwerk' in Hoogeveen opgezet en is, mede als een vervolg daarop, het gezamenlijk lectoraat van het Alfa-college en de Stenden Hogeschool in 2009 van start gegaan (zie 2.3 onder het kopje *'ROC's en bedrijfsleven: samen innoveren'*).

## 2. Ontwikkelingen in het onderwijs

In dit hoofdstuk worden de relevante ontwikkelingen in het onderwijs in het algemeen en in de Bve-sector in het bijzonder weergegeven. Deze ontwikkelingen zijn gerubriceerd in drie categorieën:

- ontwikkelingen leerlingenstromen,
- ROC's onder druk,
- uitdagingen voor ROC's.

### 2.1 Ontwikkelingen leerlingenstromen

#### ➤ '(H)avoïsering'

Jarenlang was de situatie dat zo'n zestig procent van de basisschoolleerlingen zijn schoolloopbaan vervolgde in het vmbo en zo'n veertig procent in het havo/vwo. Uit recent gepubliceerde statistische gegevens van het ministerie van OCW blijkt dat de verhouding tussen vmbo- en havo/vwo-leerlingen is verschoven naar 55-45. Daarnaast neemt het aantal TL- en GL-leerlingen van het vmbo dat na zijn diplomering kiest voor voortzetting van zijn studie op de havo ook aanzienlijk toe. Uit door het ministerie van OCW verspreide cijfers blijkt dat in de periode 2004 tot en 2008 de deelname aan de bovenbouw van het voortgezet onderwijs steeg en de deelname aan het mbo daalde<sup>4</sup>.

De avoïsering uit zich binnen het vmbo doordat vmbo-leerlingen meer en meer voor de hogere leerwegen binnen het vmbo kiezen. Met name de beroepsgerichte leerweg krijgt steeds minder leerlingen.

#### ➤ *Mbo niveau 1 en 2 naar vmbo/opkomst vakcolleges*

Wettelijk is het nu mogelijk dat scholen voor vmbo in samenwerking met ROC's opleidingen op niveau 1 en 2 uitvoeren. Veel scholen voor vmbo koppelen dit aan de introductie van het vakcollege. Waren er aanvankelijk alleen vakcolleges Techniek; met ingang van augustus 2010 zijn er ook vakcolleges Zorg. Door binnen de vertrouwde omgeving een diploma op mbo-niveau te kunnen halen in een voor veel praktisch ingestelde leerlingen aantrekkelijk concept (veel praktisch onderwijs, veelal in de bedrijfspraktijk), zal voor veel vmbo-deelnemers die een opleiding op niveau 1 of 2 willen volgen, het ROC geen alternatief meer zijn.

#### ➤ *Doorstroming in de beroepskolom*

Steeds meer worden binnen beroepskolommen onderwijsprogramma's op elkaar afgestemd zodat leerlingen binnen de beroepskolom gemakkelijker over kunnen stappen van vmbo naar mbo en van mbo naar hbo. Een bijeenkomend effect hiervan is ook dat veelal de totale opleidingsduur kan worden verkort. Samen met zijn ketenpartners liggen er voor ROC's mooie uitdagingen om dat voor nog meer branches te realiseren.

---

<sup>4</sup> In 2004 ging 15,5 procent van de vmbo-TL leerlingen naar de havo; in 2008 is dat gestegen tot bijna 21 procent van de vmbo-TL leerlingen. Ook vanuit de gemengde leerweg is sprake van een toename van 3,9 procent in 2004 tot 7,4 procent in 2008.

## 2.2 ROC's onder druk

### ➤ *Bekostingsgrondslag*

Tot 2005 ontvingen ROC's hun bekostiging met name op basis van hun totaal aantal deelnemers, hun aantal deelnemers op niveau 1 en 2 en het aantal diploma's. Daarna ontvingen en ontvangen ROC's steeds meer additionele bekostiging – binnen of buiten hun lump sum - die veelal geoormerkt is om doelen te realiseren die door de overheid of door derden zijn vastgesteld. Deze manier van bekostigen brengt voor ROC's veel werk met zich mee: t.b.v. elke additionele financieringsstroom dienen plannen gemaakt te worden en achteraf dient de inzet van deze middelen inhoudelijk en financieel verantwoord te worden. Door het financieren op deze manier ontstaat er voor ROC's ook onduidelijkheid over hun bekostiging op middellange termijn: de regelingen die aan de additionele financiering ten grondslag liggen, zijn veelal tijdelijk, worden soms verlengd of worden vervangen door een andere regeling.

### ➤ *Toenemende verantwoordingsdruk*

Zorgt de verandering van bekostigingsgrondslag al voor een toenemende verantwoordingsdruk, daarnaast leiden de (toenemende) deregulering en de oprispingen van de politiek er ook toe dat er steeds meer verantwoordingsvragen en onderzoeken op ROC's afkomen. De MBO Raad heeft dat in 2008 en 2009 een jaarlang bijgehouden en kwam toen tot een kleine 50 verantwoordingsvragen en onderzoeken voor een gemiddeld ROC. De meeste daarvan kwamen voor rekening van het Ministerie van OCW. Het niet beantwoorden van de vragen of niet deelnemen aan de onderzoeken is veelal geen optie. De toenemende verantwoordingsdruk zorgt daardoor voor een aanzienlijke werkdrukverhoging.

### ➤ *ROC, panacee voor veel maatschappelijke problemen*

Of het nu gaat om overbelaste jongeren, om de wens om waarden en normen (weer) tot leven te wekken, of welke maatschappelijke wens of misstand ook, steeds wordt naar het ROC gekeken als een belangrijke factor om e.e.a. te realiseren dan wel te verbeteren. Binnen zijn primaire taak, het verzorgen van onderwijs, doen ROC's hun uiterste best om een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke problematiek. Gelukkig wordt ook door de overheid erkend – bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van middelen voor schoolmaatschappelijk werk – dat de grens van 'het er even bijdoen' is bereikt.

### ➤ *Arbeidsmarktrelevantie opleidingen*

Vanaf augustus 2008 hebben ROC's de wettelijke zorgplicht tot het uitsluitend aanbieden van beroepsopleidingen met arbeidsmarktperspectief. Daarnaast dienen deelnemers goed te worden geïnformeerd over de kansen op werk die een opleiding biedt. In 2009 heeft de onderwijsinspectie een verkennend onderzoek gedaan naar de wijze waarop ROC's de zorgplicht vormgeven. In het kader van dat onderzoek is ook een steekproef gedaan naar de arbeidsmarktrelevantie van een aantal opleidingen. Van vijf van de onderzochte opleidingen (helpende zorg/welzijn, banketbakker, medewerker beheer ict, dierverzorger recreatiedieren en mediavormgever) bleek dat ze een zeer ongunstig arbeidsmarktperspectief hebben.

➤ *Brede kritiek op (invoering) CGO*

Algemeen maatschappelijk is er veel kritiek op de keuze voor competentiegericht onderwijs in het mbo en over de wijze van invoering ervan. Ouders begrijpen niet wat het inhoudt, deelnemers voelen zich onvoldoende begeleid en de politiek wijst erop dat deze belangrijke onderwijsinnovatie te veel van bovenaf en met te weinig steun van en begeleiding voor de docenten is ingevoerd. ROC's als het Alfa-college die bewust gekozen hebben voor het competentiegericht onderwijs, zullen zich nog lang tegen dit negatieve beeld te weer moeten stellen. Er komen echter nu ook de eerste positieve geluiden over het competentiegericht onderwijs<sup>5</sup>.

➤ *Positionering en profilering kenniscentra*

De kenniscentra hebben een aantal wettelijke taken (o.a. formuleren kwalificatiestructuur en kwalificatiedossiers en het werven en accrediteren van voldoende kwalitatief hoogwaardige leerbedrijven). Daarnaast ontwikkelen ze tal van commerciële activiteiten (o.a. examinering, ontwikkelen en toepassen van opleidingsinstrumenten en scholing van werknemers). De scheiding tussen de publieke en commerciële taken is voor ROC's niet altijd even helder en roept daardoor vragen op. Ook voor het bedrijfsleven is de positie van de kenniscentra onduidelijk<sup>6</sup>; bovendien is het bedrijfsleven met het beroepsonderwijs van oordeel dat de kenniscentra te autonoom zijn geworden. In het kader daarvan is in de in 1.3 (onder het kopje *'Oplopend tekort goed opgeleide vaklieden'*) genoemde intentieverklaring tussen georganiseerd bedrijfsleven, onderwijs en kenniscentra afgesproken de kenniscentra – na de daarvoor noodzakelijke wijziging van de WEB – bi-partite aan te laten sturen door onderwijs en bedrijfsleven.

### 2.3 Uitdagingen voor ROC's

➤ *Kwalificeren en examineren*

De commissie Kwalificeren en Examineren, oftewel de commissie Van Zijl/Hermans, heeft 30 november 2010 haar advies over de mogelijkheden om meer doelmatigheid in het mbo te realiseren aangeboden aan minister Van Bijsterveldt. Het advies geeft zes aanbevelingen om de doelmatigheid met betrekking tot kwalificatiestructuur, opleidingsaanbod en examinering te verbeteren:

- een gezamenlijke ontwikkeling van kwalificatiedossiers met een sectoroverstijgend mandaat,
- diplomering op dossierniveau (breed én smal),
- aanpassing van de crebosystematiek,
- procesaanbevelingen voor doelmatiger opleidingsaanbod,
- standaardisering van examinering en samenwerken aan exameninstrumenten,
- ontwikkeling van een toezichtkader dat past bij de nieuwe verhoudingen.

Om de adviezen te kunnen realiseren zijn aanpassingen in wet- en regelgeving nodig. Ook stelt de commissie dat een doelmatiger inzet van middelen moet resulteren in herinvestering om noodzakelijke

---

<sup>5</sup> Leidinggevend in de zorgsector zijn positief over de kwaliteiten van beginnende verpleegkundigen en helpende zorg en welzijn met een mbo-opleiding. Dit blijkt uit onderzoek van TNO in samenwerking met Calibris, GGZ Nederland, NVZ Vereniging van Ziekenhuizen en A+O VVT. Ondanks tal van verbeterpunten die worden genoemd in het rapport, is de belangrijkste conclusie van het onderzoek dat leidinggevend vinden dat de nieuwe lichte studenten het beter doen dan de studenten die zijn opgeleid volgens eindtermen.

<sup>6</sup> In hun gezamenlijke nota *'Prikkel tot meer en beter'* verwoordden VNO/NCW en MKB Nederland dit als volgt: "Als er ook nog sprake is van commerciële activiteiten die het kenniscentrum uitvoert, kan dat leiden tot een 'pettenprobleem'. Vanuit welke rol komt de medewerker van het kenniscentrum dan bij bedrijven?"

verbeteringen in het mbo te kunnen realiseren. Het advies van de commissie Van Zijl/Hermans is inmiddels omarmd door de commissie Oudeman die in opdracht van OCW de bestuurbaarheid van het mbo onderzocht (zie 1.2 onder het kopje 'Kritiek op grote onderwijsorganisaties/bureaucratie'. De commissie Oudeman adviseert de minister in haar rapport de adviezen van de commissie Van Zijl/Hermans onverwijld over te nemen. Indien de minister de adviezen overneemt, vraagt dit van ROC's in eerste instantie een behoorlijke inspanning.

➤ *Deskundigheid/kwaliteit docenten*

Van docenten worden naast vakkenis en didactische vaardigheden ook specifiek competenties gevraagd op het gebied van het coachen van hun deelnemers (vanuit het perspectief van het nieuwe, competentiegericht onderwijs, maar ook vanuit het perspectief van de toenemende problematiek bij een groeiende groep deelnemers) en op het gebied van ICT. Door de toenemende invloed van ICT en nieuwe media op het onderwijs verandert de positie van docent. Hij/zij beschikt op zijn vakgebied wel over de informatievoorsprong, maar in plaats daarvan wordt het vinden en delen van informatie veel belangrijker. Hij/zij zal dan ook daarin zeer bedreven moeten worden om zijn deelnemers te kunnen blijven ondersteunen. Daarnaast verandert de rol van docent. In het door de vakbonden en de MBO Raad als vertegenwoordiger van de werkgevers in de Bve-sector opgesteld Professioneel Statuut wordt hij niet beschouwd als individu die autonoom zijn werk bepaalt, maar als de professional in het onderwijs die als lid van een team in collegiale samenspraak met collega's inhoud en vorm aan zijn werk geeft. Om de docenten deze nieuwe deskundigheden/kwaliteiten te laten ontwikkelen, zal door ROC's geïnvesteerd dienen te worden in scholing.

➤ *ROC's en bedrijfsleven: samen innoveren*

In 1.3 is gewezen op regionalisering als relevante economische ontwikkeling. In dat kader kunnen het regionale bedrijfsleven en de ROC's ook samen optrekken als het gaat om innoveren. Daarbij kan het gaan om onderwijsinnovatie maar ook om innovaties in het bedrijf. Gezien het belang van een goede onderlinge samenwerking tussen beroepsonderwijs (zowel het middelbaar als het hoger beroeps-onderwijs) en bedrijfsleven als het gaat om deze innovaties heeft het Alfa-college het initiatief genomen tot een in 2009 gestart dubbellectoraat met de Stenden Hogeschool: 'Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie door kennisallianties tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven'<sup>7</sup>. In dit lectoraat wordt met name in de sociaal-economische regio's Hoogeveen en Emmen onderzocht hoe middelbaar en hoger beroepsonderwijs en bedrijfsleven elkaar in de regio kunnen faciliteren, stimuleren en versterken. De insteek van het lectoraat is aansluiten bij de wensen van het regionale bedrijfsleven als het gaat om scholing: multidisciplinair, multilevel, op regionaal-economische thema's, in co-makership met clusters van bedrijven en leren op de werkplek. Deze wensen vereisen wel dat er voor ROC's meer ruimte komt in de huidige kwalificatiestructuur.

➤ *Flexibilisering en maatwerk*

De vraag om flexibele en maatwerktrajecten neemt nog steeds toe. Daarnaast is er een toenemende vraag naar multidisciplinaire opleidingen. Toch blijkt het voor ROC's niet altijd gemakkelijk om erop in te spelen. Te vaak wordt de insteek van het reguliere beroepsonderwijs nog als te knellend ervaren. Willen ROC's een substantieel deel van hun omzet halen uit Leven Lang Leren-activiteiten dan zullen ze daadwerkelijk moeten inzetten op flexibilisering en maatwerk. Daarvoor is het noodzakelijk om de

---

<sup>7</sup> In dit lectoraat, dat een looptijd heeft tot 1 januari 2013, participeert m.i.v. 1 januari 2011 ook AOC Terra.

basisvoorwaarden voor goed onderwijs op orde te hebben, maar het vraagt ook dat er meer ruimte komt in de kwalificatiestructuur. Ook organisatorisch vraagt dit het nodige van ROC's.

➤ *Toenemende behoefte aan nieuwe, gekwalificeerde docenten*

Ten gevolge van de vergrijzing is er een toenemende behoefte aan nieuwe docenten. Tegelijkertijd is de beeldvorming van het beroep docent niet goed, wat er mede toe leidt dat er een beperkte animo onder jongeren is om een lerarenopleiding te volgen.

De behoefte aan nieuwe docenten kan voor een deel vervuld worden door mensen die nu nog buiten het onderwijs werken. Tegelijkertijd – zeker als het gaat om de technische beroepen – betekent dat ook een aderlating voor het bedrijfsleven. Voor een goede begeleiding van de BOL- en BBL-deelnemers in de beroepspraktijk is het ook van belang dat er in het bedrijfsleven goede praktijkbegeleiders werkzaam zijn. Het is dus te beperkt als er voor de instroom van nieuwe docenten alleen wordt gekeken naar zij-instromers.

### 3. De huidige positie van het Alfa-college

Hoe moet het Alfa-college inspelen op de in hoofdstuk 1 en 2 genoemde ontwikkelingen? Daarvoor is het van belang dat eerst gekeken wordt naar de huidige positie van het Alfa-college. In dit hoofdstuk wordt daar vanuit vier invalshoeken naar gekeken:

- wat zijn de sterktes en zwaktes van het Alfa-college en welke kansen en bedreigingen doen zich voor?
- wat is de marktpositie van het Alfa-college?
- hoe presteert het Alfa-college op een aantal relevante kengetallen?
- wat zijn de resultaten van de strategie van het Alfa-college in de thans aflopende strategische periode 2006-2010?

#### 3.1 SWOT-analyse

Een goed middel waarmee een organisatie haar eigen positie kan bepalen, is het uitvoeren van een SWOT-analyse. In een dergelijke analyse wordt beoordeeld hoe je er intern voorstaat door te kijken naar je sterke (*strong*) en zwakke (*weak*) punten. Daarnaast beoordeel je wat er extern op je afkomt door kansen (*opportunities*) en bedreigingen (*threats*) in beeld te brengen. De resultaten van deze in- en externe analyses worden met elkaar verbonden in een zogenaamde confrontatiematrix.

In het traject dat heeft geleid tot dit strategisch beleidsdocument is op twee momenten aandacht besteed aan de SWOT-analyse. De eerste keer is dat gebeurd tijdens de heisessie op 3 juni 2010 toen College van Bestuur en directeuren een start hebben gemaakt met de strategiebepaling voor de periode 2011-2015. Na de bijeenkomsten met de medewerkers in september hebben College van Bestuur en directeuren tijdens een heisessie eind september op basis van de reacties uit de medewerkers-bijeenkomsten hun SWOT-analyse aangepast.

In de onderstaande subparagrafen worden de resultaten van de aangepaste SWOT-analyse voor het Alfa-college weergegeven. De hier gepresenteerde SWOT-analyse is een momentopname. Er zijn daarna nog diverse gesprekken geweest met groepen medewerkers en deelnemers. Door deze gesprekken kregen sterktes en zwaktes iets meer nadruk of een andere kleuring. Die nadruk en kleuring zijn uiteraard van invloed geweest op de keuzes zoals verwoord in hoofdstuk 4 en 5.

##### 3.1.1 Interne analyse: sterktes en zwaktes

Het resultaat van de interne analyse wordt weergegeven in onderstaande opsommingen van sterktes en zwaktes.

Sterktes (in volgorde van sterkte, te beginnen met het sterkste punt):

- betrokkenheid/loyaliteit medewerkers bij hun deelnemers, collega's/team en locatie
- regionale inrichting organisatie/werken vanuit gemeenschappelijke kaders
- zorgstructuur/aandacht voor zwakke deelnemers
- ongedwongen, informele omgang
- relaties met relevante stakeholders in onze omgeving/bestuurlijk draagvlak
- identiteit realiseren o.a. in burgerschap
- passende en adequate huisvesting
- waardering van externen
- lectoraat

- breed opleidingsaanbod
- innovatiedrang

Zwaktes (in volgorde van zwakte, te beginnen met het zwakste punt):

- te bang om te sturen
- geen/te weinig borging systematische kwaliteitszorg en te weinig aandacht voor implementatie/consequenties besluiten
- te weinig/gebrek aan focus
- gebrek aan communicatie
- vervreemding tussen medewerkers en leidinggevenden
- te veel deelnemers/ouders niet tevreden
- het niet nemen van verantwoordelijkheid
- scholingsbeleid te vrijblijvend
- kinderziektes nieuwe ICT-infrastructuur
- bereikbaarheid
- wijze invoering competentiegericht onderwijs te divers/te weinig gestructureerd
- onvoldoende aandacht voor competentieontwikkeling personeel (intern LLL)
- onvoldoende uitstraling
- mate/tempo waarin we veranderingen weten te bewerkstelligen waardoor we geen gelijke tred houden met veranderingen in de maatschappij
- interne gerichtheid/'dag van morgen'/incident gericht
- te weinig netwerken/lobbyen

### 3.1.2 Externe analyse: kansen en bedreigingen

Het resultaat van de externe analyse wordt weergegeven in onderstaande opsommingen van kansen en bedreigingen.

Kansen (in volgorde van kansrijk, te beginnen met de meest kansrijke):

- regionalisering/partnership met bedrijven, ROC's en HBO
- pedagogisch-didactische profilering/christelijke identiteit/normen en waarden
- digitalisering/ICT-infrastructuur
- negatieve externe beoordeling (o.a. inspectieoordeel)
- vergrijzing: vitalisering van de organisatie
- interne expertise/'parels'
- verplichting taal en rekenen
- zorgstructuur/betrokkenheid
- lectoraat

Bedreigingen (in volgorde van impact, te beginnen met de bedreiging met de meeste impact):

- beeldvorming/imago MBO
- complexiteit/diversiteit MBO
- havoïsering
- onzekerheid bekostiging/bezuinigingen/veranderende markten (andere aanbieders/marktwerking)
- verantwoordingslast, bijv. inspectie
- afkalving/utholling marktaandeel; externe aanbieders
- demografische ontwikkelingen
- vergrijzing personeel

- instroom nieuwe docenten
- afhankelijkheid van toeleverend onderwijs
- negatieve hypes maatschappelijke organisaties en politiek
- zwakke profilering van ROC's als branche

### 3.1.3 Resultaat confrontatiematrix

Om de inventarisatie van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van nog meer betekenis te laten zijn voor de strategievorming van een organisatie, is het van belang om ze onderling met elkaar te verbinden. Dat kan door gebruik te maken van een confrontatiematrix:

	<i>Kansen</i>	<i>Bedreigingen</i>
<i>Sterktes</i>	I	II
<i>Zwaktes</i>	III	IV

In een confrontatiematrix worden de vier grootste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen opgenomen en daarbij worden per kwadrant de volgende vragen beantwoord:

- I met welke sterktes zijn welke kansen te benutten?
- II met welke sterktes zijn welke bedreigingen te keren?
- III welke zwaktes belemmeren dat we kansen kunnen benutten?
- IV welke zwaktes bemoeilijken het goed reageren op bedreigingen?

Als bijlage 2 bij dit document is de invulling van de confrontatiematrix door het College van Bestuur en de directeuren gevoegd. Het volgende valt daarbij op.

M.b.t. de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen op zich:

- bij de sterke punten wordt veel verwacht van de nieuwe inrichting van het onderwijs in regionale eenheden;
- als het gaat om de zwakke punten is de impact van de vier genoemde zwakke punten ongeveer vergelijkbaar;
- bij de kansen is het negatieve externe oordeel (o.a. van de inspectie) veruit het belangrijkste issue;
- de impact van de bedreigingen wordt relatief laag beoordeeld.

M.b.t. de onderlinge confrontatie:

ad I: *sterktes die aangewend kunnen worden om kansen te benutten:*

- de regionale inrichting is een zeer sterk punt als het gaat om het benutten van de kansen die geboden worden tengevolge van het toenemende belang van een Leven Lang Leren en in het kader daarvan aangaan van partnerschappen in de regio;
- de betrokkenheid/loyaliteit van medewerkers bij hun deelnemers en hun team is een sterkte die eraan kan bijdragen om de pedagogisch-didactische profilering goed neer te zetten en om te komen tot verbetering.

ad II: *sterktes die aangewend kunnen worden om bedreigingen te keren:*

- de regionale inrichting kan eraan bijdragen om adequaat op de drie grootste bedreigingen (negatief imago MBO, complexiteit/diversiteit MBO en (h)avoïsering) te reageren.

ad III: *zwaktes die verhinderen dat kansen worden benut:*

- alle genoemde zwaktes kunnen een belemmering zijn om te komen tot verbetering op basis van negatieve externe oordelen;
- te bang om te sturen is een zwakte die kan verhinderen dat de vier grootste kansen worden benut.

ad IV: *zwaktes die het reageren op bedreigingen bemoeilijken:*

- geen/te weinig focus bemoeilijkt het goed reageren op de complexiteit/diversiteit van het MBO en op de onzekerheid van de bekostiging;
- de overige zwaktes bemoeilijken niet of nauwelijks het goed reageren op bedreigingen.

### 3.2 Huidige marktpositie Alfa-college

Het Alfa-college verzorgt reguliere middelbare beroepsopleidingen, educatietrajecten en contract-activiteiten (standaardcursussen, trajecten op maat en EVC-trajecten) in Groningen, Drenthe en Noordoost-Overijssel. Eerst wordt ingegaan op de marktpositie als het gaat om het regulier beroepsonderwijs; daarna wordt ingegaan op Educatie en contractactiviteiten.

#### 3.2.1 Regulier beroepsonderwijs

Per 1 oktober 2009 volgden 10.954 deelnemers een reguliere beroepsopleiding. In tabel 1 in bijlage 3 is de spreiding van deze deelnemers over de diverse leerwegen en regio's van het Alfa-college weer-gegeven. Bij deze cijfers valt op dat er in de regio Hoogeveen in verhouding veel BBL-deelnemers zijn. Voor het gehele Alfa-college valt op dat het grootste aantal BBL-deelnemers een technische opleiding volgt.

Van de deelnemers aan een beroepsopleiding volgt 73% een BOL-opleiding en 22% een BBL-opleiding; de overige 4% zijn deelnemers die een deeltijd-BOL-opleiding volgen of die als examendeelnemer staan ingeschreven. Met zijn verhouding BOL- vs. BBL-deelnemers wijkt het Alfa-college nogal af van het landelijk gemiddelde ROC en van de grote ROC's in zijn eigen werkgebied: Noorderpoort en Drenthe College (zie tabel 2 in bijlage 3): in het Alfa-college is het aandeel BOL-deelnemers aanzienlijk hoger. De verhouding tussen de aandelen BOL en BBL in het Alfa-college is de laatste jaren tamelijk stabiel.

Het Alfa-college heeft als het gaat om werving van deelnemers niet alleen te maken met de ROC's die hun vestigingen in hetzelfde geografische gebied hebben (naast Noorderpoort en Drenthe College is dat het relatief kleine Menso Alting College). Ook met de ROC's die actief zijn in de werkgebieden die grenzen aan dat van het Alfa-college, moet rekening gehouden worden. In bijlage 3 wordt in diagram 1 het marktaandeel van het Alfa-college aangegeven t.o.v. alle ROC's in zijn werkgebied en van de belendende ROC's. Uit dit diagram blijkt dat het aandeel van het Alfa-college in deze totale markt van beroepsopleidingen in Noord- en Oost-Nederland elk jaar licht groeit.

In het Alfa-college zijn 268 crebo's actief. Dat wil zeggen dat er 268 opleidingen zijn die geregistreerd staan in het Centraal REGISTER BeroepsOpleidingen en die door het Alfa-college (kunnen) worden uitgevoerd. De spreiding op instituutsniveau van deze deelnemers over deze crebo's is als volgt:

aantal deelnemers	aantal crebo's
> 100 deelnemers	31 crebo's
50 < 100 deelnemers	31 crebo's
20 < 50 deelnemers	58 crebo's
10 < 20 deelnemers	32 crebo's
1 < 10 deelnemers	80 crebo's
0 deelnemers	30 crebo's

Er is dus een grote spreiding van de deelnemers over de diverse crebo's. Hoe minder deelnemers per opleiding, hoe moeilijker het wordt om opleidingen rendabel te exploiteren. Vanuit dat perspectief baren met name de 80 opleidingen zorgen waarvoor minder dan 10 deelnemers zijn ingeschreven.

### 3.2.2 Educatie en contractactiviteiten

Als het gaat om Educatie dan kan daarin een onderscheid gemaakt worden tussen de specifieke educatietrajecten (waarbij het gaat om inburgering, sociale activering etc.) en de VAVO-opleidingen, het voortgezet algemeen volwassenen onderwijs waarin vmbo-tl, havo en vwo als tweede kans-onderwijs worden uitgevoerd.

Per 1 oktober 2009 stonden er 2.178 deelnemers ingeschreven in een specifiek educatietraject. Het aantal deelnemers aan deze trajecten vertoont de laatste jaren o.a. tengevolge van het overheidsbeleid en de invloed van de marktwerking een dalende tendens. De verwachting is dat deze daling in de komende jaren door zal zetten. Voor het VAVO waren er per 1 oktober 2009 390 deelnemers. Het aantal deelnemers aan deze opleidingen stijgt de laatste jaren gestaag. Ook de VAVO-opleidingen zullen in de toekomst echter mogelijk minder deelnemers krijgen als gevolg van de veranderende financiering hiervoor.

Als het gaat om contractactiviteiten dan heeft het Alfa-college in 2008 en 2009 per jaar een omzet gerealiseerd van plm. € 2 miljoen. O.a. tengevolge van de huidige economische recessie wordt in 2010 een omzetsdaling verwacht van plm. 20%.

Voor Educatie en contractactiviteiten beschikt het Alfa-college niet over betrouwbare informatie op basis waarvan het zijn positie in zijn werkgebied in deze marktsegmenten kan bepalen. Er kan wel een vergelijking gemaakt worden met wat landelijk wordt omgezet in Educatie en contractactiviteiten. Landelijk bestaat 6,8% van de baten van Bve-instellingen uit specifieke educatietrajecten en 4,7% uit contractactiviteiten<sup>8</sup>. Voor het Alfa-college zijn deze percentages respectievelijk 4,8% en 2,6% op een omzet van € 75,6 miljoen.

### 3.3 Relevante prestatie-indicatoren en bench marks

Naast informatie over je marktpositie is het voor een organisatie ook van belang om te beschikken over andere cijfermatige informatie (prestatie-indicatoren) op grond waarvan je je positie ten opzichte van andere organisaties kunt bepalen (bench marks). Daarnaast is het van belang dat je beschikt over

<sup>8</sup> Cijfers zijn afkomstig uit de vierde sectorrapportage van de financiële bouwsteen van de bench mark middelbaar beroepsonderwijs, gepubliceerd door de MBO Raad in april 2010. De cijfers in dit rapport zijn gebaseerd op boekjaar 2008.

streefwaarden. Daarmee geef je als organisatie aan welke stap je eventueel nog moet maken op het gebied waarvoor je een streefwaarde hebt bepaald.

De indicatoren die thans worden gehanteerd in het Alfa-college zijn weergegeven in een tabel die is opgenomen als bijlage 4. Ze zijn daarin gerubriceerd op basis van de resultaatgebieden in het INK-model. Indien bekend of aanwezig zijn ook de resultaten van de landelijke benchmark opgenomen. Als er op een onderwerp streefwaarden zijn geformuleerd, dan zijn deze ook in de tabel opgenomen.

De in de tabel opgenomen indicatoren en de eventuele weergegeven resultaten uit de benches vormen belangrijke input voor het formuleren van streefwaarden voor de nieuwe strategische periode (zie hoofdstuk 5).

### 3.4 Evaluatie doelen strategisch beleid 2006-2010

De strategische doelen voor de periode 2006-2010 zijn verwoord in het strategisch beleidsdocument *'Laat je talent groeien!'*. Van daaruit zijn ze opgenomen in de publieksversie ervan *'Doelbewust, Strategisch beleid Alfa-college 2006-2010'*.

Voor de strategische periode 2006-2010 waren de vijf koersuitspraken:

1. Bij ons staat de deelnemer met zijn talenten centraal.
2. Wij vormen een christelijk-sociale maatschappelijke onderneming.
3. Ons onderwijs is persoonlijk, waardengeoriënteerd en verweven met het werkveld.
4. Wij bouwen aan een open, betrokken en leergierige cultuur.
5. Wij zien de organisatie als een waardengemeenschap.

Achteraf kan geconstateerd worden dat de doelstellingen per koersuitspraak zoals verwoord in *'Doelbewust'* onvoldoende SMART<sup>9</sup> zijn geformuleerd. Dat geldt met name voor de aspecten 'meetbaar' en 'realistisch'. In niet alle doelstellingen is een element opgenomen op grond waarvan de voortgang in realisatie van de doelstelling bepaald/gemeten kan worden. Voor een aantal doelstellingen geldt dat ze onvoldoende realistisch zijn, bijvoorbeeld omdat de kosten die gepaard gaan met realisatie van die doelstellingen vooraf onvoldoende in beeld gebracht zijn.

Ondanks deze achteraf geconstateerde tekortkomingen is toch de algemene conclusie dat het Alfa-college bij het realiseren van de strategische doelstellingen en activiteiten goed op koers ligt. Bij alle koersuitspraken zijn belangrijke stappen gezet. Als het gaat om het centraal staan van de deelnemer met zijn talenten (koersuitspraak 1) kan geconstateerd worden dat het beïnvloedbaar deel van het voortijdig schoolverlaten aanzienlijk gedaald<sup>10</sup> is, dat met de introductie van de eigen aanpak van Leren, Loopbaan en Burgerschap een grote stap is gezet naar een meer flexibele inrichting van het onderwijs en dat er ook ten behoeve van kwetsbare deelnemers belangrijke initiatieven zijn ontwikkeld (de koppeling van AKA aan niveau 1, de PIT-straat en Time In-activiteiten etc.). In het kader van de

---

<sup>9</sup> SMART: om de vorderingen op doelstellingen goed te kunnen volgen, moeten ze zo geformuleerd worden dat ze Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn.

<sup>10</sup> Sinds een aantal jaren worden de redenen van VSV gemonitord. In het schooljaar 2005/2006 was het beïnvloedbare deel VSV 59,7%; in het schooljaar 2008/2009 was dat 28,9%, een daling met 28,8%. Onze doelstelling in 'Doelbewust' was dat we in 2010 het beïnvloedbare deel met de helft wilden terugdringen. We zijn daar in het eind van het schooljaar 2008/2009 dus in geslaagd.

reorganisatie 'Alfa-college: geheid beter!' is er beleid ontwikkeld voor de deelnemersbegeleiding en in samenhang daarmee voor het intakebeleid.

Ook is het Alfa-college gegroeid als maatschappelijke onderneming (koersuitspraak 2). Belanghebbenden krijgen steeds meer betekenisvolle invloed. Op de diverse niveaus zijn er contacten met hen (o.a. in instellings- en regioadviesraden en werkveldcommissies) en wordt hun input gebruikt voor de inhoud van het onderwijs. Het werkveld wordt betrokken bij de inhoud van de examens. Hoewel het Alfa-college niet letterlijk meer open is, is de bereikbaarheid door de invoering van ActIE, het Alfa-college brede internetportal voor deelnemers en medewerkers, vergroot. Deelnemers en medewerkers hebben hierdoor de mogelijkheid ook buiten de kantooruren en in de schoolvakanties met elkaar te communiceren.

Ook als het gaat om koersuitspraak 3 is er substantiële voortgang geboekt. Het onderwijs wordt persoonlijker door de inzet van coaches en de wijze waarop zij in hun werk staan. Er wordt gewerkt aan het waardenvoller maken van het onderwijs door de talloze maatschappelijke activiteiten die door de deelnemers worden ontplooid (veelal als prestaties in het kader van het competentiegericht onderwijs). Met ingang van 1 augustus 2009 zijn op alle grote locaties van ons ROC pastors aan het werk. De toenemende verwevenheid met het werkveld blijkt o.a. uit de activiteiten die zijn ontwikkeld in het kader van 'Zodat het netwerk' in Hoogeveen en het vervolg dat daaraan wordt gegeven o.a. via het lectoraat.

De onderwijsteams verrichten hun werkzaamheden nu als resultaatverantwoordelijk team. In het kader van de reorganisatie 'Alfa-college: geheid beter!' zijn de kaders voor deze teams nader gepreciseerd. Hoewel op dit moment voor niet-onderwijsteams nog geen concrete kaders zijn bepaald<sup>11</sup>, zijn veel van deze teams ondertussen zelf met hun leidinggevende aan het verkennen hoe zij hun werk als resultaatverantwoordelijk team willen verrichten. In 2009 zijn de uitgaven voor scholing t.o.v. 2008 relatief toegenomen<sup>12</sup>. Competentiemanagement krijgt op dit moment vorm in ons ROC. Veel medewerkers hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een medewerkersstage te volgen<sup>13</sup>. Kortom, aan het realiseren van de doelen in het kader van koersuitspraak 4 (we bouwen aan een open, betrokken en leergierige cultuur) is ook substantieel gewerkt.

In het kader van koersuitspraak 5 (de organisatie als waardengemeenschap) worden ook talloze activiteiten ontplooid die ervoor zorgen dat het Alfa-college voortgang boekt als organisatie die een waardengemeenschap wil zijn. In 2010 is in het kader van management development een intern scholingstraject voor medewerkers met leidinggevende ambities, de Talentenpool, afgerond. Voor startende leidinggevendenden wordt intervisie georganiseerd. Nagenoeg alle teams hebben zich onder deskundige begeleiding bezonnen op de christelijke identiteit van het Alfa-college en veel teams zijn op retraite geweest.

Gekoppeld aan de doelstellingen per koersuitspraak werden in 'Doelbewust' in totaal 28 activiteiten benoemd; twee daarvan worden doorgeschoven naar de volgende strategische periode en negen werden gedurende de afgelopen strategische periode aangepast dan wel beperkt uitgevoerd. In bijlage 5 bij deze notitie wordt per koersuitspraak en de daaraan gekoppelde doelstellingen aangegeven welke activiteiten worden doorgeschoven, welke zijn aangepast en welke beperkt worden uitgevoerd.

---

<sup>11</sup> Het bepalen van de kaders voor resultaatgerichte niet-onderwijsteams wordt opgepakt in het kader van de implementatie van de nieuwe inrichting van de service-eenheden.

<sup>12</sup> In 2008 werd 1,6% van de totale personele lasten besteed aan directe scholingskosten; in 2009 was dat 1,7%. Ter vergelijking: in 2007 werd 1,4% uitgegeven aan directe scholingskosten.

<sup>13</sup> In 2007 en 2008 hebben in totaal 77 medewerkers een dergelijke stage gevolgd.

## 4. Richtinggevende uitspraken 2011-2015

Het goed en adequaat reageren op de algemeen-maatschappelijke ontwikkelingen en de ontwikkelingen in het onderwijs en daarbij rekening houdend met zijn huidige positie vraagt dat het Alfa-college dat doet vanuit een zelfbewuste positie waarin voor iedereen in het Alfa-college en voor de externe belanghebbenden duidelijk is:

- wat de missie van het Alfa-college is,
- wat zijn visie is,
- wat zijn kernwaarden zijn en welk gedrag op grond daarvan verwacht wordt,
- welke mogelijkheden het Alfa-college ziet op de diverse markten waarop het zich beweegt.

In dit hoofdstuk wordt een antwoord op deze vragen gegeven.

### 4.1 Missie

In haar missie formuleert een organisatie haar reden van bestaan. In de diverse gesprekken tussen het College van Bestuur en de directeuren over de missie van het Alfa-college en ook uit de reacties van de medewerkers blijkt dat de missie van het Alfa-college de volgende is:

- Het Alfa-college,
- het christelijk Regionaal Opleidingencentrum in Noord- en Oost-Nederland,
- is partner in ontwikkeling in de regio
- en verzorgt beroepsopleidingen en Leven Lang Leren-trajecten voor jongeren en volwassenen
- die hen als persoon en als vakman opleiden voor de samenleving van nu en straks.

### 4.2 Visie

Een organisatie verwoordt in haar visie haar ontwikkelrichting, haar koers: waaraan wil zij in de loop van én aan het eind van haar strategische periode herkenbaar zijn? In het strategisch beleidsdocument 2006-2010 van het Alfa-college was de visie verwoord in vijf koersuitspraken. Deze vijf koersuitspraken zijn sterk richtinggevend geweest in de afgelopen strategische periode. Voor de nieuwe periode wordt de visie daarom ook weer verwoord in vijf koersuitspraken. Dit zijn andere uitspraken dan voor de vorige strategische periode:

- de resultaten van de gesprekken hierover hebben uiteraard tot andere inhoudelijke accenten geleid;
- de organisatie heeft besloten om het INK-model te implementeren en daarvoor is er per organisatiegebied van dit model – leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen en management van processen – een koersuitspraak geformuleerd.

Het Alfa-college is in de interpretatie van het INK-model echter eigenwijs; we gebruiken dit model op onze eigen wijze. De volgorde waarin we onze koersuitspraken per organisatiegebied plaatsen is niet cf. de volgorde van dit model. We beginnen met een koersuitspraak over strategie en beleid, dan volgt een koersuitspraak over leiderschap. De essentie van onze strategie en beleid, de invulling en inrichting van ons onderwijs, staat voor ons voorop. De manier waarop we daaraan leiding willen geven, vloeit daaruit voort. Vandaar de door ons gekozen volgorde. Die eigen opvatting over het model uit zich ook in de volgorde van de laatste twee koersuitspraken. Dus niet eerst een koersuitspraak over het management van de middelen en daarna een over de processen, maar eerst doen we een uitspraak over de wijze waarop we ons primaire proces, het onderwijs, willen inrichten en daarna komt een koersuitspraak over het management van onze middelen.

De visie voor het Alfa-college voor de periode 2011-2015 verwoord in vijf koersuitspraken luidt:

1. *Wij staan voor de kwaliteit van ons onderwijs, zodat elke deelnemer zijn talent kan laten groeien.*
2. *Wij tonen bezielend leiderschap: we inspireren, verbinden en coachen.*
3. *Wij werken met bevlogen en professionele medewerkers.*
4. *Wij geven ons onderwijs vorm in dialoog met onze partners in de regio.*
5. *Wij kiezen bij de inzet van onze middelen voor de kwaliteit van ons onderwijs.*

In hoofdstuk 5 worden de vijf koersuitspraken nader uitgewerkt.

#### 4.3 Kernwaarden en profileringskenmerken

Het Alfa-college is een christelijk regionaal opleidingscentrum en die bijzondere identiteit laten we zien. Naast de meer concrete uitwerking ervan in de vorm van inzet van pastors en stiltecentra, vieringen en de invulling van Leren, Loopbaan en Burgerschap, wordt dit ook tot uiting gebracht in de drie kernwaarden die de basis vormen voor ons handelen. Deze drie kernwaarden hebben hun wortels in de christelijke traditie en het christelijk mensbeeld.

De drie kernwaarden zijn:

1. Verbinding: de verbinding die tot uitdrukking komt zowel intern als saamhorigheid, als extern in de betrouwbaarheid en betrokkenheid van het Alfa-college als partner. We realiseren de verbinding door in voortdurende dialoog te zijn met deelnemers, medewerkers en externe partners. Verbinding is onze vertaling van de christelijke waarde naastenliefde.
2. Vertrouwen: dit is het vertrouwen dat zich kenmerkt door het bieden van veiligheid waardoor medewerkers en deelnemers de ruimte krijgen om verantwoordelijkheid te nemen en te dragen. Vertrouwen is in het christelijk geloof een belangrijke waarde.
3. Authenticiteit: de erkenning van de eigenheid van de ander die hem of haar de ruimte biedt om zichzelf te durven zijn en in vrijheid zijn of haar eigen keuzes te maken. Respect voor de uniekheid van de persoon is kernmerkend voor het christelijk mensbeeld.

Deze drie kernwaarden komen uiteraard ook tot uiting in de wijze waarop het Alfa-college zich wil profileren. Daartoe hebben we drie profileringskenmerken geformuleerd: durf, duurzaamheid en dienstbaarheid.

Durf uit zich door:

- de bereidheid om je nek uit te steken;
- een eigen, aansprekende pedagogisch-didactische profilering;
- het leidend zijn van de authenticiteit van de medewerker bij het handelen vanuit de waarden en visie van de organisatie;
- het ontwikkelen van een professionele houding bij medewerkers waarin ze hun ruimte nemen binnen de centrale kaders.

Duurzaamheid uit zich door:

- rentmeesterschap: aandacht voor milieu en verantwoord omgaan met hulpbronnen;
- het aangaan van stabiele relaties voor de lange termijn op instellingsniveau en in de regio;
- de daadwerkelijke verbinding met deelnemers;
- een diploma aan het eind van de opleiding, waarvoor het Alfa-college instaat en dat zijn waarde behoudt.

Dienstbaarheid uit zich door:

- te zeggen wat we doen en te doen wat we zeggen;
- het ondersteunen van deelnemers, waarbij we hen vragen zich verantwoordelijk en niet vrijblijvend op te stellen;
- ons te verbinden met externen: maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen;
- het tonen van maatschappelijke betrokkenheid.

#### 4.4 Ambities marktaandeel

##### 4.4.1 Regulier beroepsonderwijs

Zoals uit het staafdiagram in bijlage 3 blijkt, groeit het aantal deelnemers in de beroepsopleidingen van het Alfa-college gestaag, waarbij de verhouding tussen het aandeel BOL en BBL min of meer gelijk blijft. Ondanks de voorziene demografische krimp en de (h)avoïsering, worden de inspanningen erop gericht om het totaal aantal deelnemers in de beroepsopleidingen minimaal te stabiliseren. Of dit lukt is echter sterk afhankelijk van het doorgaan van de in het regeerakkoord aangekondigde maatregel dat het BBL-onderwijs aan deelnemers ouder dan 30 jaar niet meer bekostigd wordt. Omdat de grenzen tussen BOL en BBL steeds meer vervagen, doen we in dit kader geen uitspraak over de ontwikkeling in de verhouding tussen beide leerwegen.

Stabilisering van het aantal deelnemers willen we realiseren door nieuwe markten aan te boren. Op instituutsniveau willen we dat doen door in te spelen op de toename van het aantal havo-gediplomeerden dat kiest voor een mbo-opleiding als opstap naar een (verkorte) hbo-opleiding. Voor hen te ontwikkelen trajecten worden ook aantrekkelijk gemaakt voor leerlingen vmbo-tl die voor de afweging staan hun opleidingen te vervolgen op de havo dan wel in het mbo. Daarnaast willen we inspelen op de kansen die ontstaan door grote projecten als Healthy Ageing<sup>14</sup> en de spin off die ontstaat tengevolge van het lectoraat<sup>15</sup>. Ook is het van belang – en daar ligt de winst van onze regiovorming – dat we op regio-niveau insteken op de ontwikkelingen die in de regio's spelen.

Het Alfa-college positioneert zich op de markt als een aanbieder met een breed aanbod van middelbare beroepsopleidingen. Uit doelmatigheidsoverwegingen gaan we ons opleidingsaanbod kritisch tegen het licht houden. Het gaat dan met name om de 80 opleidingen die minder dan 10 deelnemers hebben. Deze opleidingen zijn in verhouding erg duur en brengen relatief gezien ook een enorme beheerslast met zich mee. Vanuit het perspectief van de regio wordt bepaald, met welke van deze opleidingen we zullen gaan stoppen.

We gaan ook kijken naar ons opleidingsaanbod vanuit het perspectief van de relevantie. Als ROC hebben we een zorgplicht als het gaat om het arbeidsmarktperspectief van onze opleidingen. Dat gaan we echter breed doen. Opleidingen die vanuit arbeidsmarktperspectief onder druk staan (bijv. Helpende Zorg/Welzijn en Sport en Bewegen) hebben indirect wel een goed arbeidsmarktperspectief omdat

<sup>14</sup> Healthy Ageing is een project van UMCG, RUG en de hogescholen in Noord-Nederland. Het doel van dit project is: innovaties en fundamentele doorbraken realiseren die de condities voor gezond ouder worden structureel verbeteren en langs die weg economische activiteiten in Noord-Nederland stimuleren. In dit project wordt o.a. kennis verzameld over veroudering en het ontstaan van ziektes. Daarnaast wordt ingegaan op de organisatie van ouderenzorg en de praktische vertaling van e.e.a. in de dagelijkse leefwereld van de ouder wordende mens. Het project gaat om gezond worden en blijven en betreft niet alleen de sectoren zorg en welzijn, maar ook de sectoren techniek, toerisme, sport, ict etc. Het Alfa-college is partner in dit project.

<sup>15</sup> Zie voor nadere informatie over het lectoraat paragraaf 2.3.

substantiële aantallen deelnemers deze opleidingen volgen als opstap naar een opleiding op hoger niveau die wel een grote, directe arbeidsmarktrelevantie hebben. Vandaar dat we onze opleidingen op loopbaanperspectiefrelevantie gaan beoordelen.

#### 4.4.2 Leven Lang Leren-activiteiten

In februari 2008 hadden we positieve verwachtingen over onze kansen op de markt van het Leven Lang Leren (het gaat dan om educatietrajecten, contractactiviteiten, EVC-trajecten en BBL-trajecten of een combinatie daarvan). Die positieve verwachtingen leidden tot de volgende uitspraak in de brief waarin de reorganisatie 'Alfa-college: geheid beter!' werd aangekondigd in de organisatie: "Binnen zo'n tien jaar zal er een enorme verschuiving plaatsvinden: het aandeel reguliere BOL- en BBL-opleidingen is dan naar verwachting gedaald tot zo'n 50 á 60 % van onze omzet; het overige deel bestaat uit activiteiten die een ROC verricht voor het oplossen van acute problemen van het bedrijfsleven bij het inzetten van voldoende gekwalificeerde medewerkers (het ROC functioneert dan als de HRM-motor voor zijn omgeving)."

Amper drie jaar verder zijn onze verwachtingen m.b.t. de omzet uit Leven Lang Leren-activiteiten fors naar beneden bijgesteld. Indien de 30+-maatregel voor BBL-deelnemers in het regeerakkoord doorgaat, scheelt dat het Alfa-college zo'n 800 deelnemers per jaar. Het inburgeringsbudget wordt in drie jaar afgebouwd. De uitvoering van de educatietrajecten staat ook onder druk omdat in 2013 de marktwerking voor deze trajecten volledig van kracht wordt. Recente kostprijsberekeningen hebben aangetoond dat het Alfa-college veel trajecten dan niet meer kostendekkend kan uitvoeren. Dat geldt ook voor contractactiviteiten. De omzet daarvan en ook die van EVC-trajecten staat op dit moment daarnaast onder druk vanwege de economische recessie.

Het bovenstaande zorgt ervoor dat we op korte termijn onze positie op de markten van educatietrajecten en contractactiviteiten/EVC gaan bepalen. Welke kansen zijn er? Op welke delen van die markten zijn we – ondanks onze hogere kostprijs – aantrekkelijk vanwege onze kwaliteit en expertise? Hoe zorgen we ervoor dat we rendabel op die delen van deze markten kunnen opereren?

Daarnaast zien we echter nog degelijk kansen op de Leven Lang Leren-markt. We gaan sterker dan voorheen inzetten om het bedrijfsleven over te halen om zittende werknemers tot 30 jaar in onze BBL-trajecten te plaatsen en met het bedrijfsleven vervolgens of daarop aansluitend scholing te ontwikkelen die gefinancierd wordt door gelden van het ministerie van Economische Zaken of uit O&O-fondsen van de brancheorganisaties. Hiermee willen we dus een Leven Lang Leren met civiel effect aanbieden en een doorlopende leerlijn naar anders gefinancierd onderwijs na de leeftijd van 30 jaar.

## 5. Strategische doelen 2011-2015

Hoe zorgen we er nu voor dat het Alfa-college zich ontwikkelt conform de richtinggevende uitspraken zoals verwoord in het vorige hoofdstuk? Daartoe zijn per koersuitspraak strategische doelen geformuleerd. Deze worden hieronder, samen met een korte toelichting per koersuitspraak, weergegeven.

### 5.1 Wij staan voor de kwaliteit van ons onderwijs, zodat elke deelnemer zijn talent kan laten groeien

#### *Onze opvatting over onderwijs*

De kwaliteit van ons onderwijs moet zondermeer goed zijn. Sterker nog, we willen excellent onderwijs, onderwijs waarvan de kwaliteit elke toets kan doorstaan. Onze deelnemer weet daardoor steeds wat we hem bieden en wat we van hem verwachten. We hebben dan ook de volgende beloftes aan onze deelnemers geformuleerd:

- ons competentiegericht onderwijs is goed gestructureerd, dus kunnen we elke deelnemer tijdig en adequaat informeren over de inhoud van onderwijs en examinering en is er nagenoeg geen lesuitval;
- we maken onze beloftes aan onze deelnemer waar, dus kan hij steeds rekenen op goede ondersteuning en begeleiding tijdens zijn opleiding door medewerkers die zich met hem verbinden;
- ons didactisch handelen is inspirerend en gevarieerd, dus richten we ons onderwijs zo in dat onze deelnemers worden uitgedaagd waarbij de vele ICT-mogelijkheden maximaal worden geïntegreerd;
- wij bieden verschillende herkenbare vormen van extra begeleiding en ondersteuning passend binnen de mogelijkheden van een ROC, dus een deelnemer met problemen staat er niet alleen voor;
- in ons onderwijs staan beroep, loopbaan en burgerschap centraal, dus groeien onze deelnemers als vakman en als persoon.

De wijze waarop invulling aan de beloften wordt gegeven, is afhankelijk van de deelnemers waaraan deze beloftes worden gedaan. Voor een BOL-deelnemer op niveau 4 kunnen de beloftes anders ingevuld worden dan voor een BBL-deelnemer op niveau 2 of voor een deelnemer aan een educatietraject. Binnen de onderwijsteams kunnen eigen invullingskeuzes worden gemaakt (wel of niet veel in klassenverband, wel of niet veel structuur etc.).

Bij alle beslissingen in ons ROC – op welk niveau ook – is steeds de kernvraag: wat draagt de implementatie van dit besluit bij aan de kwaliteit van ons onderwijs? Een te nemen besluit wordt dan getoetst aan bovenstaande beloftes door de individuele medewerker, het team, de onderwijsmanager, het diensthoofd, de directie en het College van Bestuur.

Het Alfa-college zal er alles aan doen om het talent van zijn deelnemers te laten groeien; tegelijkertijd wordt van de deelnemer echter ook verwacht dat hij zijn verantwoordelijkheid daarin neemt. Onze slogan 'Alfa-college, Laat je talent groeien!' is dus zowel een belofte aan onze deelnemers als een oproep aan hen.

#### *Oordeel klanten*

Er zijn diverse partijen die oordelen of we erin slagen of we onze beloftes waarmaken en die bepalen of de kwaliteit van ons onderwijs goed is. Dat zijn onze directe klanten, de deelnemers<sup>16</sup>. Ook het afnemend bedrijfsleven en onderwijs zijn zeer relevante klanten. We gaan voortdurend het gesprek aan

---

<sup>16</sup> Daar waar de deelnemer wordt aangeduid als klant is dat uiteraard binnen de pedagogisch-didactische setting van het onderwijs.

met onze klanten over de kwaliteit – en dus ook de inhoud – van ons onderwijs. Daarnaast worden er geregeld waarderingsonderzoeken gehouden bij relevante klantgroepen. De resultaten daarvan nemen we mee in ons proces dat moet leiden tot continue verbetering van ons onderwijs. Daar waar waarderingsonderzoeken zich met name richten op een oordeel achteraf, willen we ook vooraf helder krijgen wat onze directe klanten, de deelnemers, van ons verwachten door het opstellen van deelnemersprofielen<sup>17</sup>. Ook willen we de Deelnemersraad die we met ingang van 1 februari 2011 starten in het kader van de Wet Medezeggenschap Educatie en Beroepsonderwijs, nadrukkelijk horen en in stelling brengen als het gaat om onze beleidsvorming.

- *Met ingang van 1 augustus 2012 scoren we in periodieke waarderingsonderzoeken<sup>18</sup> bij onze relevante klanten steeds een ‘ruime voldoende’<sup>19</sup> als het gaat om hun totaaloordeel over de kwaliteit van het onderwijs.*
- *Uiterlijk 1 augustus 2011 hebben we deelnemersprofielen opgesteld en worden deze gebruikt bij de verhoging van de kwaliteit van ons onderwijs. Deze profielen worden in 2013 herijkt.*
- *Met ingang van 1 februari 2011 is er een Deelnemersraad operationeel en de leden van deze raad worden naar hun oordeel voldoende in de gelegenheid gesteld om hun medezeggenschapsrecht uit te oefenen. In een jaarlijkse evaluatie met het College van Bestuur wordt dit getoetst.*

#### *Oordeel inspectie*

Een andere belangrijke partij die bepaalt of ons onderwijs en de examinering ervan goed is, is de onderwijsinspectie. Zij heeft in haar toezichtkader haar criteria voor goed onderwijs benoemd. De inspectie-eisen en oordelen zijn uiteraard voor ons geen doel op zich. We nemen ze mee in al die activiteiten (audits en zelfevaluaties, implementatie INK-model etc.) die we ontplooiën omdat we willen werken aan de voortdurende kwaliteitsborging en -verbetering van ons onderwijs. In 2010 zijn we gestart met het programma ‘De basis op orde’, waarin programmaliijnen zijn opgenomen voor kwaliteitsverbetering van ons onderwijs en van de examinering. In ‘Bouwen op de basis’ wordt hier nu een vervolg aan gegeven. In dat kader maken we in ons ROC afspraken over een gemeenschappelijk kader voor competentiegericht onderwijs.

- *Met ingang van 1 augustus 2012 wordt de kwaliteit van het onderwijs en examinering van alle opleidingen van het Alfa-college door de inspectie als ‘voldoende’ beoordeeld.*

#### *Rendement onderwijs*

De kwaliteit van het onderwijs blijkt ook uit de opbrengst ervan in de vorm van diploma’s en het voorkomen van voortijdig schooluitval. Als het gaat om zijn jaarresultaat (d.w.z. het aantal gediplomeerden in enig teljaar gedeeld door het aantal gediplomeerden + het aantal ongediplomeerde instellingsverlaters in dat jaar) dan zit het Alfa-college per 1 oktober 2009 met 65,4% iets boven het landelijk gemiddelde van 64,8%. Vergeleken met de ROC’s in zijn directe omgeving scoorde het Alfa-college iets lager. We zijn daar ontevreden over. Daartegenover staat dat het Alfa-college op het gebied van voortijdig schoolverlaten zeer goed scoort: het is landelijk gezien met 5,9% een van de ROC’s met de laagste uitval onder de deelnemers jonger dan 23 jaar .

- *Het jaarresultaat is met ingang van 1 oktober 2013 minimaal 68% en met ingang van 1 oktober 2015 minimaal 70%.*

---

<sup>17</sup> Een deelnemersprofiel is een korte kenschets van de ‘gemiddelde’ deelnemer per doelgroep: wat is kenmerkend voor leefgewoonten, keuzeargumenten, omgaan met sociale media etc.

<sup>18</sup> Het gaat dan o.a. om waarderingsonderzoeken onder zittende deelnemers (de JOB-monitor), onder schoolverlaters (de MBO-kaart en de VAVO-kaart) en het werkveld/BPV-bedrijven.

<sup>19</sup> Dit is afhankelijk van de schaal die wordt gehanteerd. Bij een 10-puntsschaal is dit minimaal een 7; bij een 4-puntsschaal is dat een 3.

- *Het percentage voortijdig schoolverlaters van het totaal aantal deelnemers onder de 23 jaar is met ingang van 1 oktober 2013 maximaal 5,5%; met ingang van 1 oktober 2014 en de daaropvolgende meetmomenten weten we dit percentage minimaal te stabiliseren.*

#### *Vitale deelnemers*

Bewegen en sport in sociaal verband biedt deelnemers de gelegenheid om te ontdekken wie zij zijn en waar hun talenten en grenzen liggen, ook ten opzichte van anderen. Daarnaast geldt dat gezonde deelnemers zich over het algemeen beter voelen over zichzelf. En dat is erg belangrijk, want wie goed in zijn vel zit, kan beter functioneren en presteert ook beter. Scholen en de maatschappij als geheel profiteren hier ook van. Voor scholen vertaalt zich dit in betere schoolprestaties en minder schooluitval. Voor de economie betekent het dat werknemers die beter presteren, meer rendement opleveren. Deze overwegingen hebben ertoe geleid dat we het desbetreffende covenant van de MBO Raad hebben ondertekend en als uitvloeisel daarvan het project 'Bewegen en sport terug in het MBO' zijn gestart. In het kader van dit project willen we bewegen en sport weer opnemen in de curricula van de BOL-deelnemers en mogelijk van de BBL-deelnemers.

- *Met ingang van het schooljaar 2014/2015 streven we ernaar maximaal 5% van de binnenschoolse<sup>20</sup> onderwijstijd van deelnemers te besteden aan bewegen, sport en gezondheid.*

## 5.2 Wij tonen bezielend leiderschap: we inspireren, verbinden en coachen

### *Onze opvatting over leiderschap*

We hebben binnen het Alfa-college een profiel voor de leidinggevende vastgesteld. Daarin zijn zowel het inhoudelijk leiderschap, alsook de managersrol en coachende kwaliteiten belangrijk. We willen het belang van goed leiderschap meer nadruk geven en kiezen daarbij voor het begrip 'bezielend leiderschap'. We zien dat veel medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun deelnemers, voor hun werk en betrokken zijn bij hun team. Daarnaast geven teveel medewerkers echter aan zich vervreemd te voelen van de organisatie en zich onvoldoende gesteund te weten door de leiding. Een goede leidinggevende geeft aandacht aan medewerkers, stimuleert hen zich te ontwikkelen, nodigt medewerkers uit om hun kwaliteiten in te zetten. Goed leiderschap betekent ook, binnen de mogelijkheden die er zijn, voorwaarden voor medewerkers creëren om hun werk goed te kunnen doen. Verder is een leidinggevende heel duidelijk over de inzet en resultaten die hij verwacht. Het gaat daarbij steeds om een optimale bijdrage aan de kwaliteit van ons onderwijs, waarbij we het talent van de deelnemer laten groeien. Belangrijk daarbij is dat medewerkers met elkaar en hun leidinggevende in dialoog blijven en zich willen verbinden. Het gaat niet alleen om goed leiding geven maar ook om goed leiding ontvangen. De vraag voor elke leidinggevende is: 'wat staat jou te doen om een goede leidinggevende te worden en te blijven?'. Zelfreflectie en ontwikkeling zijn voorwaardelijk om goed te functioneren als leidinggevende. Elke leidinggevende is ook een rolmodel voor medewerkers, zoals medewerkers dat zijn voor onze deelnemers.

We willen de komende jaren investeren in ontwikkeling van deskundigheid van alle leidinggevendden. Daarbij gaat het zowel om persoonlijke ontwikkeling als om gezamenlijke groei op het gebied van leiderschap. Naast verdere ontwikkeling van managementvaardigheden, onderwijskundig leiderschap en vormgeving van ondernemerschap in de relatie met onze externe partners, is zeker aan de orde hoe we vorm en inhoud geven aan bezielend leiderschap.

---

<sup>20</sup> De onderwijstijd die overblijft na aftrek van het percentage beroepspraktijkvorming (BPV) van de voor de leerweg verplichte onderwijstijd.

### *Werkende Waarden*

Het Alfa-college is een christelijk regionaal opleidingscentrum. Ons handelen is gebaseerd op waarden die hun grondslag vinden in de christelijke traditie en het christelijk mensbeeld. We willen dat die waarden werken, m.a.w. in ons handelen moeten ze herkenbaar zijn. Vanuit die waarden willen we leidinggeven en werken aan de ontwikkeling van ons onderwijs en zoeken wij de verbinding met onze deelnemers, onze medewerkers en onze omgeving. Er komt daarom een MD-programma voor onze leidinggevenden waarin ze werken aan hun rol als inspirator en coach van de aan hen toevertrouwde teams.

- *Uiterlijk 1 januari 2013 is de eerste tranche van het MD-programma voor leidinggevenden afgerond en in het eerstvolgende onderzoek naar het welbevinden van medewerkers wordt het functioneren van de leidinggevenden als bezielend leider als ruim voldoende gewaardeerd. Na genoemde datum wordt het MD-programma gecontinueerd met jaarlijkse programma-onderdelen.*
- *In onze waarderingsonderzoeken en in onze panelgesprekken bevragen we onze klanten of zij in ons handelen onze waarden herkennen.*

### *Voorbeeldgedrag en aanspreekcultuur*

Voor het van medewerkers en deelnemers gewenste gedrag is het van belang dat leidinggevenden dit gedrag zelf ook vertonen. Daarnaast wordt van medewerkers voorbeeldgedrag gevraagd als het gaat om de deelnemers en naar hun collega's. Daar waar geconstateerd wordt dat leidinggevenden of medewerkers niet het gewenste gedrag vertonen, moet er een zodanige cultuur zijn dat zij van elkaar accepteren dat zij daarop worden aangesproken. Dit vraagt over en weer een professionele houding: de aangesprokene kan erop vertrouwen dat de gemaakte opmerking voortkomt uit oprechte betrokkenheid en de aanspreker kan erop vertrouwen dat er op adequate wijze op zijn opmerking gereageerd wordt.

- *Met ingang van september 2011 wordt in alle persoonlijke ontwikkelingsgesprekken het gewenste gedrag van de medewerker en de betrokken leidinggevende expliciet aan de orde gesteld.*

### *Voortgang boeken*

Al werkend vanuit onze waarden willen we ook zien dat we voortgang boeken in de ontwikkeling van ons onderwijs, onze deelnemers en medewerkers. Dat vraagt dat we intern op elk niveau duidelijke afspraken maken over de gewenste kwaliteit en resultaten van ons werk. Voor het vastleggen van de afspraken en het volgen ervan gaan we gebruikmaken van de A3-methodiek<sup>21</sup>. Leidinggevenden coachen en inspireren hun teams bij het realiseren van die kwaliteit en resultaten; zij hebben daartoe regelmatig gesprekken met hun teams over de voortgang. Betrouwbaarheid, integriteit en volledigheid van informatie<sup>22</sup> zijn echter essentieel als basis voor een gesprek tussen een leidinggevenden en een team over kwaliteit en resultaten.

- *Tijdens hun gesprekken met teams bevragen leidinggevenden hun teams regelmatig of zij zich voldoende door hen gesteund voelen in hun streven naar voortdurende kwaliteitsverbetering.*

---

<sup>21</sup> De A3-methodiek is een methodiek om op basis van het INK-model te zorgen voor jaarplannen met meer focus en bezieling, maar met minder papier. De methode – door TNO managementconsultants ontwikkeld samen met de dienst Justitiële inrichtingen – geeft richtlijnen voor het A3-jaarplan, het A3-managementgesprek en de digitale informatievoorziening t.b.v. het jaarplan en het gesprek. Zie H. Doleman e.a. 'A3-methodiek', Deventer 2010.

<sup>22</sup> Het gaat hierbij om de essentiële stuurinformatie: onderwijs (o.a. realisatie onderwijstijd, rendement), financieel (o.a. resultaat, solvabiliteit, liquiditeit) en personeel (o.a. P-aandeel, verzuim).

- *Met ingang van 1 augustus 2012 zijn alle prestatie-indicatoren in het kader van dit strategisch document beoordeeld op hun betrouwbaarheid, integriteit en volledigheid en is – daar waar nodig – de betrouwbaarheid, integriteit en volledigheid op peil gebracht.*

### 5.3 Wij werken met bevlogen en professionele medewerkers

#### *Onze opvatting over onze medewerkers*

Goed onderwijs staat of valt met de kwaliteit van de docenten. Daarom zijn binnen het Alfa-college goede docenten, met hart voor hun deelnemers en enthousiasme voor hun vak(-gebied), voorwaardelijk. Vakmanschap, deskundigheid en enthousiasme kunnen alleen tot bloei komen en blijven alleen op peil als we zorgen voor voldoende professionele ruimte en ontwikkelingsmogelijkheden.

Wij vragen van al onze medewerkers – zoals we dat m.m. ook van onze deelnemers vragen – om zich blijvend te ontwikkelen en hun eigen verantwoordelijkheid te nemen als het gaat om hun werk en ontwikkeling. Binnen hun eigen, professionele ruimte – daartoe voldoende uitgedaagd en ondersteund door hun leidinggevende – zijn ze zelf verantwoordelijk voor het vergroten en onderhouden van hun deskundigheid. Hierdoor geven docenten mede inhoud aan hun functie als rolmodel voor hun deelnemers. De insteek daarbij is dat deze bijdraagt aan het waarmaken van de beloftes aan onze deelnemers (zie 5.1).

Het werken met beloftes betekent een belangrijke transitie als het gaat om de rol van de docent. Daarnaast zijn er nog twee andere belangrijke transities:

- onderwijs geven wordt meer en meer teamwerk. Deze ruimte en stimulans tot samenwerken en samen leren biedt meer waarde voor het onderwijs, maar legt – zoals verwoord in het Professioneel Statuut dat is afgesloten tussen de werkgevers- en werknemersorganisaties in de Bve-sector – ook beperkingen op aan de individuele invulling van het zelfstandig handelen.
- de andere rol van docenten ten gevolge van het inzetten van ICT-middelen bij het onderwijs: de ICT-middelen maken het de docent mogelijk om onderwijs inspirerender en gevarieerder te maken; daarnaast zorgen ze ervoor dat de docent niet meer de enige overdrager van kennis is, waardoor zijn rol verandert van kennisoverdrager naar begeleider van deelnemers in hun proces van kennisverwerving en competentie-ontwikkeling.

Als basis voor de scholing worden aan alle medewerkers op instituutsniveau competentie-eisen gesteld. Gezien de wens om onze externe gerichtheid te vergroten, is de externe gerichtheid een van de kerncompetenties die we aan alle medewerkers stellen. Daarnaast zijn er specifieke competentie-eisen die afhankelijk zijn van het vakgebied waarin een medewerker actief is. Voor docenten zijn die benoemd in de wet BIO waarbij de invulling mede bepaald wordt door de hierboven genoemde transities. Voor alle ondersteunende medewerkers zijn ze mede afhankelijk van de discipline waarin ze actief zijn.

#### *Ontwikkeling medewerkers*

Om goed in te kunnen spelen op de genoemde transities, is voortdurende ontwikkeling vereist. Voor docenten betekent dit dat deze is gericht op pedagogisch-didactische ontwikkeling, nodig voor de succesvolle verdere invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur en uitvoering van het competentiegericht onderwijs. Daarnaast geldt voor alle medewerkers dat hun scholing is gericht op (vak-)inhoudelijke bijscholing. We vragen ook aan alle medewerkers om zich te scholen op het succesvol samenwerken in resultaatverantwoordelijke teams. Daarnaast vraagt het werken op een christelijk ROC van onze medewerkers dat ze geregeld tijd nemen en aandacht hebben voor het bezinnen op onze bronnen. Daarom gaan we door met het verzorgen van de teamtrainingen ‘Op goede grond’ waarin de teamleden

zich onder deskundige begeleiding kunnen bezinnen op de invulling van de christelijke identiteit van ons ROC en met het aanbieden van de mogelijkheden tot retraite voor teams. De scholing van medewerkers kan diverse vormen hebben; een van de vormen die we ook in de komende periode zeker zullen inzetten is de medewerkersstage.

- *Elk team/elke afdeling stelt jaarlijks per 1 oktober een scholingsplan op waarin wordt aangegeven welke scholingsactiviteiten worden uitgevoerd om de competenties van het team/de afdeling te ontwikkelen.*
- *Afgeleid van de competentie-eisen op instituutsniveau en van het scholingsplan van het team en gebaseerd op het ontwikkelingsgesprek stelt elke medewerker jaarlijks per 1 mei zijn persoonlijk ontwikkelingsplan bij.*
- *Met ingang van 1 augustus 2011 volgen per schooljaar minimaal vijftig medewerkers een medewerkersstage. Voor de volgende schooljaren worden de ambities op dit gebied concreet vastgelegd.*
- *Met ingang van 1 augustus 2011 biedt de Alfa-college academie een samenhangend scholingsaanbod voor alle medewerkers in het ROC aan. Dat aanbod wordt in de drie daaropvolgende jaren systematisch uitgebreid.*

#### *Vitale medewerkers*

Voor goed onderwijs zijn vitale medewerkers zeer belangrijk. De vitaliteit van medewerkers is afhankelijk van tal van factoren. Zo willen ze graag door hun leidinggevende gezien worden in hun werk en keuzes en daarnaast vertrouwen en waardering ontvangen. In het werk moet voldoende uitdaging zitten en een medewerker moet zich ook uitgenodigd voelen zich te ontwikkelen. Ook is de leef- en werkomgeving van belang. Daarnaast zijn er factoren die liggen in de leefstijl van de medewerker. Op dit moment wordt in het kader van het project 'Bewegen en sport terug in het MBO' gewerkt aan de implementatie van het deelproject 'De gezonde school' waarin o.a. wordt ingegaan op de hiervoor genoemde aspecten van vitaliteit voor medewerkers. Er is een duidelijke relatie tussen vitaliteit en verzuim. Het verzuim in het Alfa-college is hoger dan gemiddeld in de branche (per 1 oktober 2009: 6,5% t.o.v. 5,8%). Er wordt dan ook met ingang van 1 januari 2011 op basis van een plan van aanpak in het Alfa-college meer structureel (maatwerk op het niveau van locatie en/of team) ingezet op verzuimpreventie en -begeleiding.

- *Elke twee jaar – te beginnen in 2012 – wordt er een onderzoek gedaan naar het welbevinden van de medewerkers op basis waarvan verbeteractiviteiten worden geformuleerd.*
- *Met ingang van 1 januari 2012 zijn de resultaten van het deelproject 'De gezonde school' geïmplementeerd.*
- *Het bruto verzuimpercentage exclusief zwangerschapsverlof in het Alfa-college is met ingang van 1 januari 2012 maximaal 5,8% en met ingang van 1 januari 2013 maximaal 5%.*

#### *Werving en binding bevlogen medewerkers*

Op 1 oktober 2009 was 23% van onze medewerkers 55 jaar of ouder. In de komende jaren zullen dus veel collega's uitstromen. Om er in een krimpende arbeidsmarkt voor te zorgen dat we tijdig nieuwe, deskundige en bevlogen collega's krijgen, zullen we gericht arbeidsmarktbeleid ontwikkelen. Om nieuwe medewerkers zo snel mogelijk vertrouwd te laten raken met de Alfa-college mores, krijgen ze een introductieprogramma waarmee ze bekend raken met onze opvattingen over onderwijs, leidinggeven, scholing etc. In een krimpende arbeidsmarkt is het ook van belang beleid te ontwikkelen ten behoeve van het binden van bevlogen medewerkers voor ons ROC. In dat kader wordt de begeleiding van nieuwe medewerkers geïntensiveerd. Dit bindingsbeleid wordt ontwikkeld in samenhang met het te ontwikkelen arbeidsmarktbeleid.

- *Uiterlijk 1 oktober 2011 is er een plan van aanpak gerealiseerd om te komen tot gericht arbeidsmarktbeleid (incl. beleid om huidige medewerkers te binden). De effecten van dit beleid worden per 1 januari 2014 gemeten waarna – indien nodig – het beleid wordt aangepast.*
- *Uiterlijk 1 augustus 2012 is dit plan van aanpak geïmplementeerd.*

#### 5.4 Wij geven ons onderwijs vorm in dialoog met onze partners in de regio

##### *Onze opvatting over inhoud, inrichting en vormgeving onderwijs*

In ons vorige strategisch document hebben we het Alfa-college voor het eerst gekarakteriseerd als een maatschappelijke onderneming, dat wil zeggen als een ROC dat in een actieve hoor- en verantwoordingsrelatie met de relevante belanghebbenden (zoals BPV-bedrijven, potentiële werkgevers, toeleidend en afnemend onderwijs etc.) in zijn omgeving bepaalt hoe het opereert. Ook in de nieuwe strategische periode willen we – hoewel we uiteraard een school zijn en blijven – opereren als een maatschappelijke onderneming. Voor ons hoofdproces, het verzorgen van excellent onderwijs in welke vorm dan ook (regulier BOL en BBL, Contractactiviteiten en Educatie), betekent dit dat we ons oor te luister te leggen bij onze relevante belanghebbenden als het gaat om de inhoud, de inrichting en vormgeving van ons onderwijs. Daar waar mogelijk betrekken we hen ook actief door hen gast- en praktijklessen te laten verzorgen en bij de examinering. Er zitten ook nog een andere kanten aan dit maatschappelijk ondernemerschap: samen met de relevante partners in onze omgeving (de hele keten: van basisschool tot en met HBO, waarbij ook de collega-ROC's nadrukkelijk in beeld zijn) zijn we verantwoordelijk voor goede doorgaande leerlijnen en (daarbij ondersteund door het desbetreffende werkveld) voor voldoende instroom in sectoren waar op korte termijn – o.a. ten gevolge van de vergrijzing – grote tekorten dreigen. Samen met maatschappelijke partners (o.a. Jeugdzorg, GGZ en woningbouwcorporaties) en indien mogelijk en gewenst in samenspraak met de ouders zijn we verantwoordelijk voor het bieden van ondersteuning aan deelnemers die tijdelijk extra ondersteuning en begeleiding nodig hebben.

##### *Maatschappelijke onderneming in de regio*

De invulling van het maatschappelijk ondernemerschap gebeurt met name in de regio. Dit is dan ook de reden waarom we in 2008 hebben besloten tot de herinrichting van ons ROC waarbij het onderwijs wordt verzorgd in regionale eenheden. Ook hebben we aan het maatschappelijk ondernemerschap vormgegeven in het lectoraat 'Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie door kennisallianties tussen beroepsonderwijs en bedrijfsleven' (zie 2.3). In het kader van het lectoraat wordt in drie multidisciplinaire ketens gewerkt aan (onderwijs)innovatie:

- Zorg & Wonen met als onderwerp de oudere mens die thuis blijft wonen; bij deze keten zijn 20 bedrijven betrokken.
- Toerisme met als onderwerp de toerist die in de regio komt en blijft, met 25 bedrijven.
- Duurzame Innovatie gericht op kunststoffen waarbij 5 bedrijven betrokken zijn.

Bij deze drie multidisciplinaire ketens zijn in totaal acht opleidingsteams van het Alfa-college, de Stenden Hogeschool en AOC Terra betrokken.

In onze nieuwe strategische periode moeten de reorganisatie en het lectoraat leiden tot concrete resultaten.

- *In de regiobusinessplannen per 1 maart 2011 is opgenomen wat de relevante regionale relaties zijn en welke specifieke activiteiten worden ontplooid om met hen te komen tot invulling van onze maatschappelijke opdracht in de regio.*
- *Met ingang van 1 augustus 2015 zijn de succesvolle resultaten van het lectoraat in alle regio's geïmplementeerd.*

### *Onderwijsinnovatie*

We gaan in toenemende mate met nieuwe onderwijsconcepten werken. Daarbij zullen grenzen tussen de verschillende soorten onderwijs (VMBO/MBO/HBO) en tussen het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven vervagen en overschreden worden. Een voorbeeld van zo'n nieuw concept is 'Value in the Valley', een project dat is geïnitieerd door het Alfa-college en waarin MBO- en HBO-studenten als junior-medewerkers samenwerken in een bedrijfsomgeving. Bij de ontwikkeling van dit concept was niet een beroep of branche uitgangspunt maar een regionaal-economisch thema, in dit geval Duurzame Energie (Energy Valley). Value in the Valley staat model voor de manier waarop het beroepsonderwijs zich gaat ontwikkelen. Een nieuw voorbeeld van een regionaal-economisch thema waar ook het Alfa-college op zal inspelen, betreft Healthy Ageing (zie 4.4.1).

Het eerder genoemde lectoraat is bij deze onderwijsinnovatie nadrukkelijk betrokken: het vormt de aanjager voor de structurele verbinding tussen het onderwijs en het bedrijfsleven die bij deze innovatie doorslaggevend is. Deze vorm van onderwijsinnovatie kan een belangrijke impuls betekenen voor ons ROC als instelling voor Leven Lang Leren. Naar verwachting zal de bestaande regelgeving onvoldoende ruimte bieden aan en belemmerend zijn voor de hier bedoelde onderwijsinnovaties. Immers ze zijn zoals gezegd niet ontwikkeld vanuit een één-op-één relatie met beroep, branche en kwalificatiedossier, maar vanuit een regionaal-economisch thema waarin veeleer clusters van bedrijven en bundelingen van branches vertegenwoordigd zijn. Daarom zullen tegelijkertijd op bestuurlijk en landelijk niveau initiatieven worden genomen om de noodzakelijke wettelijke regelruimte te verkrijgen.

- *Uiterlijk per 1 augustus 2013 starten we met twee nieuwe innovatieve opleidingstrajecten.*

### *Opleidingenaanbod*

We hebben thans – met name als het gaat om de technische en economische opleidingen – een erg versnipperd opleidingenaanbod. Dat gaan we beoordelen op doelmatigheid en loopbaanperspectiefrelevantie. Opleidingen met te weinig deelnemers en relevantie zullen niet langer worden aangeboden dan wel in overleg met collega-ROC's worden uitgeruild. Aan de andere kant zijn er ook mogelijkheden om rendabel nieuwe initiatieven te ontplooiën.

In paragraaf 4.4.2 is gewezen op de noodzaak om onze positie op de markt van educatie- en contractactiviteiten/EVC te heroverwegen. Zijn er delen van markten waarop we minimaal kostendekkend kunnen opereren of moeten we besluiten om met het uitvoeren van deze trajecten te stoppen?

- *Uiterlijk per 1 augustus 2011 hebben we ons opleidingenaanbod beoordeeld op doelmatigheid en loopbaanperspectiefrelevantie en hebben we besloten welke opleidingen gestopt dan wel uitgeruild worden. Vanuit die basis zullen we jaarlijks ons totale aanbod herijken.*
- *Uiterlijk per 1 juli 2011 hebben we bepaald welke nieuwe opleidingen we gaan aanbieden. Vanuit die basis zullen we jaarlijks bepalen of en zo ja welke nieuwe opleidingen we gaan aanbieden.*
- *Uiterlijk per 1 augustus 2011 hebben we bepaald of we actief blijven als aanbieder van contractactiviteiten en/of EVC-trajecten en zo ja, op welke deelmarkten. Bij voortgaande activiteiten zullen we jaarlijks (uiterlijk per 1 augustus) de strategische keuzes die we hierin maken, vaststellen.*
- *Uiterlijk per 1 augustus 2011 hebben we bepaald of we een strategie gaan ontwikkelen t.b.v. het mogelijk uitvoeren van educatieactiviteiten na 1 januari 2013.*

## 5.5 Wij kiezen bij de inzet van onze middelen voor de kwaliteit van ons onderwijs

### *Onze opvatting over onze middelen*

In de komende jaren zal het middelbaar beroepsonderwijs en dus ook het Alfa-college naar alle waarschijnlijkheid getroffen worden door tal van bezuinigingen. Zo is er in 2010 voor het eerst geen prijs- en loonbijstelling uitgekeerd door het ministerie van OCW. Daarnaast staat in het regeerakkoord van het kabinet Rutte dat de bekostiging van deelnemers van 30 jaar en ouder wordt gestopt. Onze

hoeveelheid middelen zal dus niet toenemen, terwijl het aantal taken dat een ROC moet verrichten, niet vermindert. Daarnaast zijn er diverse sociaal-economische ontwikkelingen (zoals de (h)avoïsering, de demografische krimp en de niet meer vanzelfsprekende toeloop naar het ROC) die ervoor zorgen dat onze middelen mogelijk nog meer onder druk komen. Als onze middelen schaarser worden, zullen we er nog slimmer mee moeten omgaan. We zullen voortdurend afwegingen moeten maken: is het nu slimmer (want efficiënter en/of effectiever) als we dit door een regio laten uitvoeren of door een service-unit? M.m. geldt dit voor de vraag of iets centraal of in de regio uitgevoerd dient te worden. Bij de bespreking van deze dilemma's doen we dat steeds vanuit het perspectief: wat schiet het onderwijs hiermee op? Er zijn enkele redenen die op voorhand pleiten voor de centrale uitvoering van een aantal taken in de service-units:

- het College van Bestuur moet e.e.a. verantwoorden voor het Alfa-college als geheel;
- er zijn schaalvoordelen te behalen door het standaardiseren van processen of werkzaamheden;
- indirect leidt centrale uitvoering tot verhoging van kwaliteit van het proces en/of de opbrengst.

Daar waar gekozen wordt voor centralisatie is het van zeer groot belang dat medewerkers uit het onderwijs betrokken worden en zich gehoord voelen bij het inrichten van de processen. Interne communicaties is in dezen essentieel.

#### *Nieuwe werken – nieuwe leren*

In het nieuwe werken is het uitgangspunt dat medewerkers hun werkzaamheden zoveel mogelijk tijd- en plaatsonafhankelijk kunnen uitvoeren. M.m. geldt dat voor deelnemers in het kader van het nieuwe leren. Een belangrijke voorwaarde daarvoor is dat er een ICT-omgeving is die dat faciliteert. We hebben daarom in 2009 en 2010 met een marktpartij geïnvesteerd in de kwaliteit van de ICT-infrastructuur binnen een Alfa-college portal voor deelnemers en medewerkers. Nu gaan we aan de slag om de mogelijkheden te realiseren die de nieuwe ICT-infrastructuur biedt om het nieuwe werken – nieuwe leren te implementeren in ons onderwijs en ons werk. Hierdoor wordt het mogelijk gemaakt dat deelnemers en medewerkers op elk door hen gewenst moment en vanaf elk door hen gekozen plaats<sup>23</sup> aan de slag kunnen. Deze omslag naar het nieuwe werken – nieuwe leren vraagt van onze medewerkers dat ze op korte termijn leren werken met de vele mogelijkheden die de nieuwe ICT-omgeving biedt. Tegelijkertijd is hiervoor een cultuuromslag nodig. Daar waar we gaan nieuw- of verbouwen grijpen we dit aan om het nieuwe werken – nieuwe leren in ons ROC te implementeren.

- *Met ingang van 1 februari 2011 hebben we onze opvattingen over de consequenties van het nieuwe werken – nieuwe leren voor het inrichten van nieuw- en verbouw geformuleerd. Implementatie, evaluatie en doorontwikkeling ervan vinden vervolgens plaats in relatie tot de tijdpaden die aan de verschillende nieuw- en verbouwtrajecten zijn gekoppeld.*
- *Met ingang van 1 augustus 2013 hebben de onderwijsteams – afhankelijk van de wijze waarop zij invulling willen geven aan de in 5.1 genoemde beloftes – de mogelijkheden van het nieuwe werken – nieuwe leren in hun didactisch handelen geïmplementeerd. Uiterlijk 1 augustus 2014 is dat aspect geëvalueerd.*

---

<sup>23</sup> In ons strategisch document 2005-2010 was de doelstelling dat we gedurende vijftig weken per jaar zes dagen per week open en bereikbaar wilden zijn. Het nieuwe werken – nieuwe leren is een eigentijdse (anno 2010) invulling daarvan.

### *Budgetverantwoordelijkheid*

Om de middelen zo efficiënt en effectief mogelijk te kunnen inzetten is het van belang dat er op de diverse niveaus (College van Bestuur, directeuren, middenmanagers en teams<sup>24</sup>) gewerkt wordt met eigen budgetten en dat er op elk gewenst moment inzicht in de uitputting van de diverse budgetten is.

- *In augustus 2012 is er een systematiek van budgetverantwoordelijkheid ontwikkeld en ingevoerd op de diverse verantwoordelijkheidsniveaus. Uiterlijk 1 augustus 2013 zijn de ervaringen geëvalueerd en hebben – indien nodig - bijstellingen in de werkwijze plaatsgevonden.*

### *Duurzaam inkopen en cateren*

Als Alfa-college willen we ook maatschappelijk verantwoord ondernemen. We gaan onze inkoop beoordelen op het aspect duurzaamheid. Daarnaast kijken we naar ons cateringassortiment. Bevat dit producten die bijdragen aan een ongezonde leefstijl van deelnemers en medewerkers? Hoe staat het met de herkomst van producten: ontvangt de grondstofleverancier een redelijke beloning voor het geleverde? Op basis van deze analyse worden keuzes gemaakt voor het duurzaam inkopen en cateren.

- *Per 1 januari 2012 zijn onze inkoop en catering duurzaam en gaan we het duurzaam werken stimuleren. Voor het stimuleren van het duurzaam werken is uiterlijk 1 januari 2012 een plan van aanpak gemaakt.*

---

<sup>24</sup> Als het gaat om middelen voor teams moet nog bepaald worden of teams eigen middelen ontvangen voor specifieke activiteiten (zoals scholing) of dat teams budgetten krijgen waarin alle kosten voor het team (dus ook de loonkosten) zijn opgenomen.

## 6. Implementatie

Bij de totstandkoming van de strategische keuzes zijn velen in de organisatie betrokken geweest. Dat is goed voor het draagvlak. Er zijn echter ook veel collega's die geen bijdrage hebben geleverd in het totstandkomingstraject. Voor een goede implementatie van de nieuwe strategie is het van belang dat ook zij er kennis van nemen, er zich in kunnen vinden en ernaar gaan handelen.

Om alle collega's in onze organisatie goed te informeren over onze nieuwe strategische keuzes wordt er een publieksversie gepubliceerd van dit strategische document: een toegankelijke, korte, gemakkelijk leesbare versie waarin de hoofdlijnen van ons nieuwe strategische beleid zijn verwoord. Daarnaast zullen er in overleg met de dienst Marketing en Communicatie activiteiten worden ontwikkeld om de start van een nieuwe strategische periode te markeren.

Het handelen van onze medewerkers naar de nieuwe strategie van ons ROC wordt mede gestimuleerd door onze planning en controlcyclus. Jaarlijks wordt een kaderbrief gepubliceerd met daarin de van het strategisch document afgeleide inhoudelijke kaders. Teams zal op basis daarvan (eventueel aangevuld met kaders van hun directeur) gevraagd worden om de strategische keuzes te vertalen in keuzes en activiteiten op teamniveau en deze vast te leggen in hun A3-jaarplan. De directeuren zullen op basis van de teamplannen hun A3-jaarplan maken. Tijdens de A3-jaarplangesprekken tussen teams en middenmanagers, tussen middenmanagers en hun directeuren en tussen de directeuren en het College van Bestuur zal de voortgang aan de orde komen. Op basis van deze gesprekken kan bijgestuurd worden als blijkt dat een (sub-)organisatieonderdeel achterblijft bij het bijdragen aan de realisatie van de strategische doelen op instituutsniveau en kan er – indien nodig – worden bijgestuurd.

Daarnaast is er voor alle leidinggevenden een belangrijke rol weggelegd om alle medewerkers te stimuleren om cf. de nieuwe strategie te handelen. In paragraaf 5.2 van dit strategisch document hebben we verwoord hoe we in algemene zin invulling willen geven aan leiderschap en wat we van onze leidinggevenden verwachten. Specifiek verwachten we dit ook als het gaat om onze strategie; het gaat dan om voorbeeldgedrag met betrekking tot onze waarden en profileringskenmerken en om het zoeken van de dialoog met de medewerkers over de strategie.

Uiteraard gaan we ook onze relevante externe stakeholders informeren over onze nieuwe strategisch beleid. Ook voor hen zullen we een publieksversie maken van ons strategisch document (mogelijk dezelfde als voor de medewerkers), die we breed gaan verspreiden. Daarnaast zullen we in onze gesprekken met hen onze strategische speerpunten inbrengen, zodat zij vertrouwd raken met onze strategische keuzes. Aan hen, maar ook aan onze eigen medewerkers, zullen we jaarlijks in ons jaarverslag verantwoording afleggen over de realisatie van ons strategisch beleid.

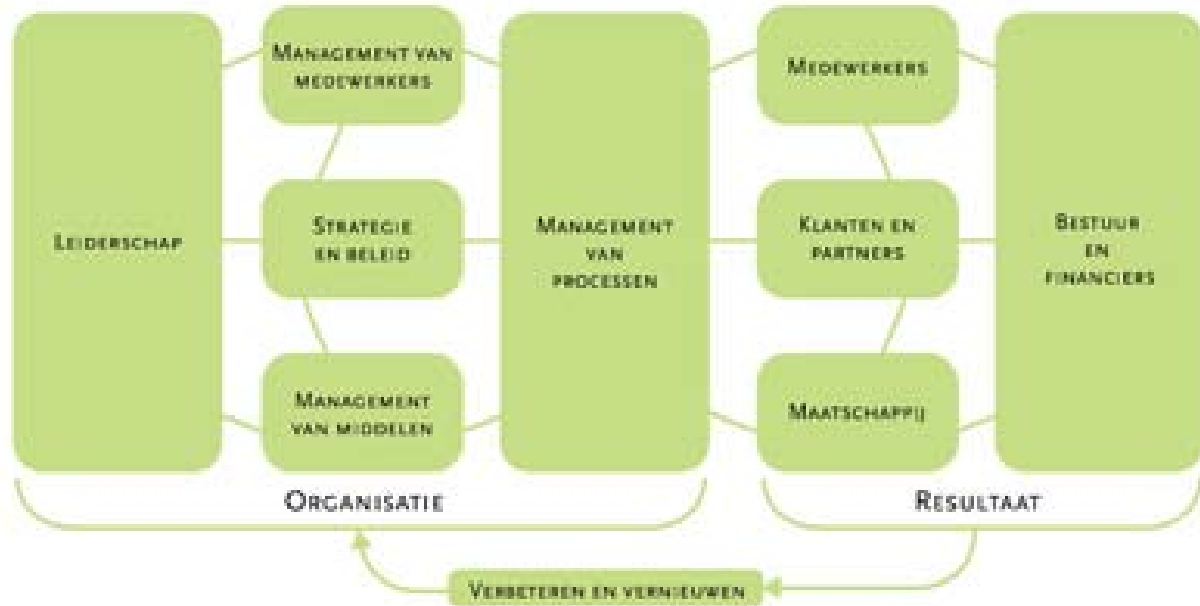
Naast een positieve grondhouding van onze medewerkers is het voor het welslagen van onze strategie ook van essentieel belang dat we deze uit kunnen voeren binnen de ons ter beschikking staande middelen. Naar ons oordeel zijn er in het voorliggende strategisch document geen strategische doelen die grote, extra investeringen vergen. Voor zover realisatie van onze strategische doelen al inzet van middelen vergt, zijn dit activiteiten waarvoor jaarlijks in de reguliere bedrijfsvoering reeds kosten zijn geraamd. Waar mogelijk wel wat extra middelen ingezet moeten worden, wordt dit gecompenseerd omdat bij realisatie van ons strategisch beleid er ook kostenreductie zal plaatsvinden.

Er zijn mogelijk extra middelen nodig voor onderzoeken naar het welbevinden van medewerkers, voor het MD-programma om het bezielend leiderschap te implementeren, voor het gericht arbeidsmarkt-

beleid t.b.v. werving en behoud van medewerkers, voor de implementatie van het nieuwe werken – nieuwe leren en voor het duurzaam inkopen en cateren. Kostenreductie kan o.a. ontstaan door de doelmatigheid van de beroepsopleidingen te vergroten, door het verzuim te reduceren en door contractactiviteiten/EVC en educatietrajecten rendabel uit te voeren.

Als we erin slagen om ons in dit document beschreven strategisch beleid goed te implementeren, dan werken we aan een Alfa-college waar deelnemers graag naar toe gaan omdat ze weten dat ze kwalitatief goed onderwijs krijgen en waar medewerkers trots zijn om er te werken.

BIJLAGE 1: INK-managementmodel



BIJLAGE 2: Resultaat confrontatie-matrix na analyse door College van Bestuur en directeuren

		KANSEN				BEDREIGINGEN				Tot.
		1. regionalisering/partnerships	2. pedagogisch-didact. profilering	3. digitalisering	4. externe beoordeling (inspectie)	1. negatief imago MBO	2. complexiteit/diversiteit MBO	3. (h)avoi-isering	4. onzekerheid bekostiging etc.	
<b>S T E R K T E S</b>	1. betrokkenheid/loyaliteit medewerkers		18		23	1				42
	2. regionale inrichting	31				24	5	14		74
	3. zorg-structuur		17							17
	4. informele omgang		4							4
<b>Z W A K T E S</b>	1. te bang om te sturen	3	4	9	28		1			45
	2. borging systematische kwaliteitszorg			7	46					53
	3. geen/te weinig focus	4			6		28		14	52
	4. gebrek aan communicatie	1			39	4				44
<b>Totaal:</b>		39	43	16	142	29	34	14	14	

Elk CDO-lid kreeg 4 rode, groene en blauwe stickers; per kwadrant mocht hij/zij maximaal 2 van dezelfde kleur plakken.

rode sticker: 5 punten; groen: 3 punten; blauw: 1 punt.

De vragen per kwadrant zijn:

I met welke sterktes zijn welke kansen te benutten?

II met welke sterktes zijn welke bedreiging te keren?

III welke zwaktes belemmeren dat we kansen kunnen benutten?

IV welke zwaktes bemoeilijken het goed reageren op bedreigingen

BIJLAGE 3: Kerngegevens marktpositie regulier beroepsonderwijs Alfa-college

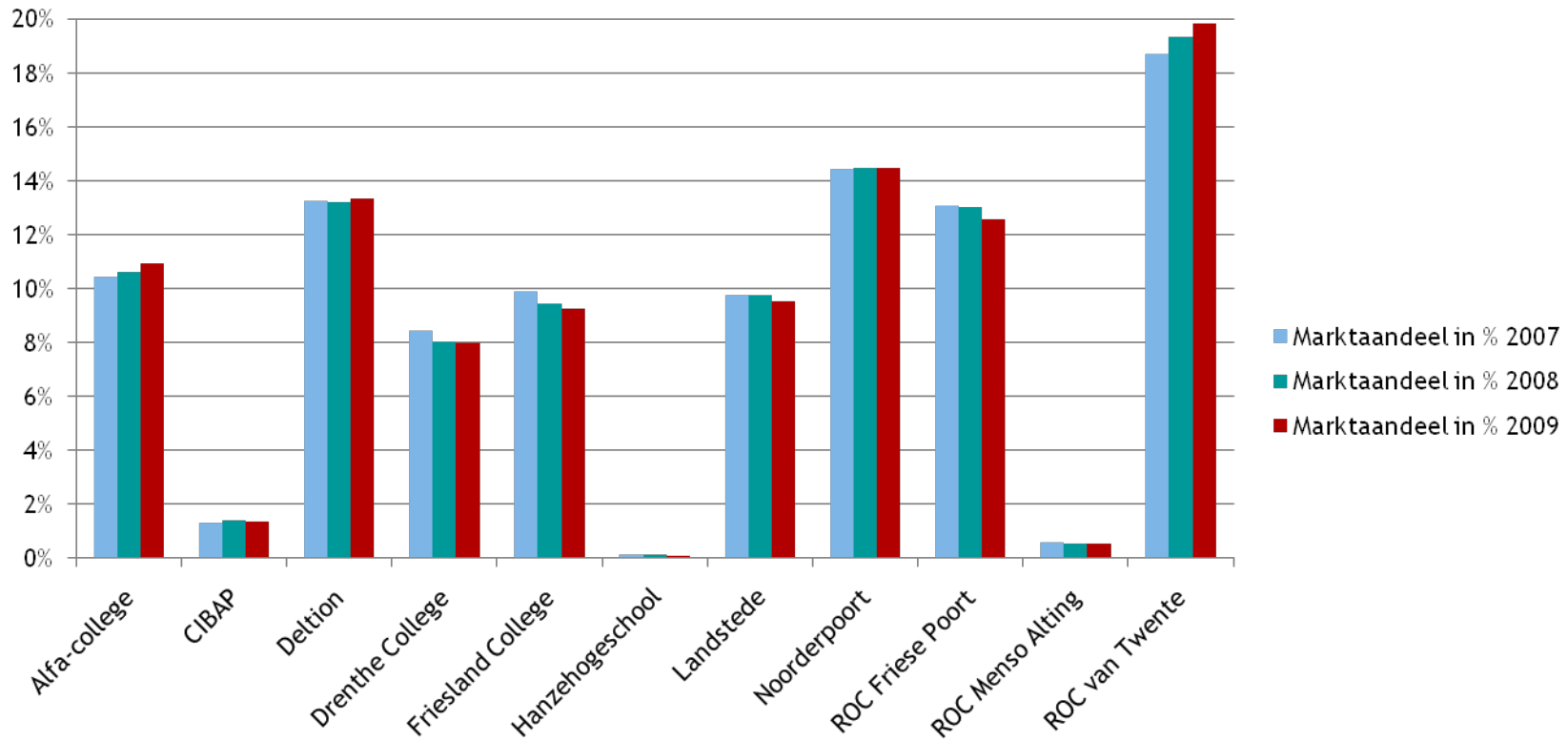
Tabel 1: Spreiding deelnemers beroepsopleidingen per leerweg en regio per 1 oktober 2009

	Leerweg	Economie en Dienstverlening	Educatie/AKA	Sport en Bewegen	Techniek en ICT	Zorg en Welzijn	Totaal
Regio Groningen	BBL	281	50	-	630	267	1228
	BOL	1.477	98	831	1.510	1.249	5.165
	dt-BOL	15	12	-	33	13	73
totaal		1.773	160	831	2.173	1.529	6.466
Regio Hoogeveen	BBL	295	-	-	515	227	1.037
	BOL	898	26	-	551	596	2071
	dt-BOL	15	2	-	30	18	65
totaal		1.208	28	-	1.096	841	3.173
Regio Hardenberg	BBL	72	22	-	19	118	231
	BOL	375	25	-	75	609	1.084
	dt-BOL	-	-	-	-	-	-
totaal		447	47	-	94	727	1.315
Alfa-college	BBL	648	72	-	1.164	612	2.496
	BOL	2.750	149	831	2.136	2454	8.320
	dt-BOL	30	14	-	63	31	138
totaal		3.428	235	831	3.363	3.097	10.954

Tabel 2: Kengetallen Alfa-college vergeleken met Noorderpoort, Drenthe College en het landelijk gemiddelde ROC

	Alfa-college	Noorderpoort	Drenthe College	Gemiddeld ROC
aantal deelnemers	10.954	14.780	8.079	11.496
percentage BOL-deelnemers	73%	67%	66%	63%
percentage dt-BOL-deelnemers	1%	2%	2%	2%
percentage BBL-deelnemers	22%	31%	31%	32%
percentage examendeelnemers	3%	-	0,1%	3%
percentage deelnemers Techniek	30%	28%	31%	30%
percentage deelnemers Zorg/Welzijn (incl. S&B)	36%	22%	47%	34%
percentage deelnemers Economie en Dienstverlening	31%	38%	21%	36%
percentage niveau 1 en 2 Campus en Werkwijs	-	11%	-	-

Diagram 1: de marktpositie van het Alfa-college t.o.v. de ROC's in zijn werkgebied en t.o.v. de belendende ROC's



BIJLAGE 4: Overzicht huidige prestatie-indicatoren Alfa-college

Resultaatgebied	Kritische succesfactor	Indicator	Laatste waarde	Streefwaarde	Resultaat bench <sup>25</sup>	
Klanten en partners	Deelnemerstevredenheid	Rapportcijfer school JOB-monitor	6,4	-	6,4	
	Deelnemerstevredenheid	Rapportcijfer opleiding JOB-monitor	6,7	-	6,9	
	Schoolverlaterstevredenheid	MBO-kaart BOL	- Inhoud	7,2	-	7,0
			- Aansluiting theorie	6,5	-	6,7
			- Zinvolheid	7,2	-	7,1
			- Voorbereid op zoeken	4,3	-	4,3
			- Persoonlijke begeleiding	7,4	-	7,2
			- Begeleiding BPV	7,1	-	6,7
			- Examinering	6,8	-	7,3
	Schoolverlaterstevredenheid	MBO-kaart BBL	- Inhoud	8,6	-	8,3
			- Bruikbare theorie	8,2	-	8,1
			- Zinvolheid	8,3	-	8,1
			- Begeleiding door school	7,6	-	7,8
			- Begeleiding door bedrijf	8,5	-	8,3
			- Examinering	8,2	-	8,4
Schoolverlaterstevredenheid	VAVO-kaart	- Inhoud	8,3	-	8,9	
		- Persoonlijke begeleiding	8,9	-	7,7	
		- Voorbereid op zoeken	5,3	-	4,9	
		- Voorlichting	4,7	-	4,7	
		- Examinering	9,4	-	8,8	
Maatschappij	Onderwijsrendement	Diplomaresultaat:				
		- niveau 1	58,9	-		
		- niveau 2	51,0	-		
		- niveau 3	67,2	-		

<sup>25</sup> De resultaten die in deze kolom zijn opgenomen, zijn de gemiddelde resultaten van alle Bve-instellingen in Nederland. In het geval van het onderwijsrendement en van het percentage schooltijdig schoolverlaters zijn er ook vergelijkingscijfers met de ROC's in het werkgebied van het Alfa-college beschikbaar.

		- niveau 4	72,9	-	
		- niveau 1 - 4	64,7	-	64,7
	Onderwijsrendement	Jaarresultaat:			
		- niveau 1	74,3	-	
		- niveau 2	62,4	-	
		- niveau 3	61,5	-	
		- niveau 4	69,2	-	
		- niveau 1 – 4	65,4	-	64,8
	Voortijdig Schoolverlaten	Voortijdige uitstroom	7,2%	-	10,2
Medewerkers	Verzuim	Verzuim	6,5%	-	5,9%
	Deskundigheidsbevordering	Percentage loonsom t.b.v. deskundigheidsbevordering	1,7%	-	-
	Personele inzet	P-aandeel: totale personele lasten t.o.v. totale baten excl. buitengewone baten	71%	69,5	
	Personele inzet	Flexibele schil: percentage medewerkers in tijdelijke dienst	10,5%	15%	
Bestuur en financiers	Weerstandsvermogen	Solvabiliteit (excl. voorzieningen)	34%	25%	
	Weerstandsvermogen	Solvabiliteit (incl. voorzieningen)	44%	35%	
	Financieel resultaat	Rentabiliteit	+ 4,9%	-	

BIJLAGE 5: Overzicht doorgeschoven, aangepaste en beperkt uitgevoerde Doelbewust-activiteiten

Activiteiten per doelstelling	Besluit m.b.t. voortgang
<b>K 1: Bij ons staat de deelnemer met zijn talenten centraal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Per 1 augustus 2008 is ons onderwijs is flexibel: <ul style="list-style-type: none"> <li>– maximaal 4 weken tussen moment van intake en volgen onderwijs</li> <li>– deelnemers kunnen het onderwijs in het voor hen ideale tempo volgen</li> </ul> </li> </ul>	De Programmaraad Herontwerp bereidt een notitie voor t.b.v. een discussie in het CDO over deze twee uitwerkingen.
<b>K2: Wij vormen een christelijk-sociale maatschappelijke onderneming</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wij zijn bereikbaar en staan open <ul style="list-style-type: none"> <li>– uiterlijk in 2010 kunnen deelnemers vijftig weken per jaar zes dagen per week onderwijs volgen</li> </ul> </li> </ul>	Dit is niet te realiseren in de huidige strategische periode; de intentie ervan wordt voor het strategisch traject 2011-2015 geherformuleerd.
<b>K3: Ons onderwijs is persoonlijk, waarden-georiënteerd en verweven met het werkveld</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persoonlijk contact is de basis voor leren <ul style="list-style-type: none"> <li>– uiterlijk in 2008 vindt leerproces deelnemer hoofdzakelijk plaats in vaste groep met voor elke deelnemer een eigen, vaste coach; er is dagelijks onderwijscontact</li> </ul> </li> </ul>	Hiermee gaan we door, maar de nadruk wordt meer gelegd op de vaste coach en minder op de vaste groep.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ We bieden waardenvol onderwijs <ul style="list-style-type: none"> <li>– BOL-deelnemers volgen een maatschappelijke stage</li> </ul> </li> </ul>	Daar waar dit reeds loopt, gaan we ermee door. We pakken het echter niet breed op.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ons onderwijs is verweven met het werkveld <ul style="list-style-type: none"> <li>– uiterlijk in 2007 hebben alle grote locaties een kraamkamer voor ondernemerschap (bedrijven en organisaties krijgen daartoe een plaats in onze gebouwen)</li> </ul> </li> </ul>	Daar waar dit reeds loopt, gaan we ermee door. We pakken het echter niet breed op.
<ul style="list-style-type: none"> <li>– uiterlijk in 2010 heeft elke sector een lector</li> </ul>	Onze ambitie in deze stellen we bij: één lector voor het Alfa-college.
<b>K4: Wij bouwen aan een open, betrokken en leergierige cultuur</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ We investeren in teams <ul style="list-style-type: none"> <li>– met ingang van 2007 willen we teams en medewerkers die zich onderscheiden door bovengemiddelde doelmatigheid en doeltreffendheid in de schijnwerpers zetten, belonen en van hen leren</li> </ul> </li> </ul>	Het College van Bestuur komt met een voorstel hoe we dit willen gaan doen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ We investeren in medewerkers <ul style="list-style-type: none"> <li>– iedere medewerker heeft uiterlijk in 2008 zijn persoonlijke leerrekening</li> </ul> </li> </ul>	Dit realiseren we niet. Voor volgende strategische periode wordt dit opnieuw

	geformuleerd.
▪ We investeren in kwaliteit	
– m.i.v. 2008 is een systeem van intercollegiale toetsing en intervisie operationeel, zowel voor medewerkers als voor teams	Daar waar dit reeds loopt, gaan we ermee door. In deze strategische periode zetten we echter niet in op een ‘systeem’
– voor 2010 hebben alle medewerkers een stage gevolgd waarin ze werkervaring opdoen in het voor hun werkveld functie relevante werkveld	Hiermee gaan we door binnen de kaders van onze financiële mogelijkheden. Het zal niet lukken om alle medewerkers een stage te laten volgen voor 2010.