

Hoofdstuk 4 Strategisch beleid en realisatie ambities

4.1 Koersplan 2015-2018, Ervaren in leren: stand van zaken eind 2017

Hieronder volgt een overzicht van de ambities die het Friesland College in het Koersplan 2015-2018, Ervaren in leren formuleerde en de resultaten eind 2017. Deze ambities zijn onderverdeeld in de aandachtsgebieden strategie, onderwijs, personeel, bedrijfsvoering en organisatie.

De kleuren geven de stand van zaken aan het eind van dit verslagjaar weer. Rood betekent 'nog niet gerealiseerd', oranje betekent 'in ontwikkeling' en groen is 'gerealiseerd'. Een kort overzicht van de stand van zaken per FC-school is opgenomen in bijlage 4.

	Strategie	Realisatie eind 2017	Toelichting
1	In 2018 is het Friesland College in alle sectoren een natuurlijke partner van bedrijven en instellingen. In relevante netwerken maken we afspraken over beroepsonderwijs en arbeidsmarkt.		Het Friesland College werkt voor het onderwijs in zowel praktijkroutes als leereenheden samen met bedrijven uit verschillende branches. Het aantal strategische partners waarmee het Friesland College samenwerkt of samen gaat werken in praktijkroutes neemt gestaag toe. Voor het verzorgen van onderwijs via praktijkroutes en leereenheden is partnerschap met bedrijven voorwaardelijk. Bureau Hofkes heeft in de eerste helft van 2017 voor het Friesland College een reputatieonderzoek verricht. Inzet van dit onderzoek was inzicht krijgen in de kwaliteit van de partnerschappen van het Friesland College en informatie verzamelen voor het verder uitbouwen van een duurzame infrastructuur voor praktijkroutes. De conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek bieden aanknopingspunten om de relatie met de samenwerkingspartners in 2018 verder te versterken en verbeteren.
2	In 2018 heeft het Friesland College samen met ROC Friese Poort en Nordwin College een gedeelde visie op het mbo in Fryslân. Dit heeft tot nieuwe vormen van samenwerking geleid.		Het Friesland College heeft met ROC Friese Poort en het Nordwin College bestuurlijk overleg, met onder meer als doel het verkennen van een gezamenlijk visie die kan leiden tot nieuwe vormen van samenwerking. In verband met een aantal personele wisselingen op bestuurlijk niveau in 2017, is dit proces vertraagd. Het bestuurlijk overleg wordt in 2018 voortgezet. Het Friesland College werkte in 2017 samen met Nordwin College in CIV Water en met ROC Friese Poort in CIV Healthy Ageing en het excellentieprogramma Healthcare.
3	In 2018 staat het Friesland College landelijk bekend als een instelling met innovatief beroepsonderwijs.		Het Friesland College staat steeds meer bekend als instelling met innovatief beroepsonderwijs en wordt in diverse brieven van het ministerie van OCW genoemd als goed voorbeeld. Door het ministerie is het Friesland College uitgenodigd om mee te denken over een nieuwe, innovatieve manier om de kwalificatiestructuur in te vullen. Dit heeft ertoe geleid dat het Friesland College, samen met regionale partners en betrokkenheid van andere instellingen, SBB en OCW, deelneemt aan het experiment 'regionale ruimte in de kwalificatiestructuur.
4	In 2018 hebben studenten meer invloed op het onderwijs; de invloed van studenten binnen de scholen is in 2018 goed geregeld.		Naast de formele CSR zijn bij CIOS, en MBO Life Sciences deelraden actief. De CSR overlegt periodiek met het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Indien gewenst kan de CSR-zaken die bij de deelraden spelen bij het overleg met het college inbrengen. De CSR geeft zelf aan dat er een prima samenwerking is met het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de OR. Het is nog een uitdaging om binnen alle scholen te komen tot een cultuur en werkwijze waarin studenten invloed kunnen uitoefenen.

Onderwijs		
5	In 2018 zijn alle opleidingen vormgegeven op basis van het concept praktijkgestuurd leren. In elke school is 20 procent van de opleidingen vormgegeven in de praktijkroute.	<p>Eind 2017 zijn er samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met in totaal 36 praktijkroutes en verdeeld over een groot aantal branches en opleidingen. Hiernaast zijn nog diverse praktijkroutes in ontwikkeling. Totaal namen in 2017 ruim 1250 studenten deel aan een praktijkroute. Eind 2018 is het resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dat alle scholen betrokken zijn bij één of meer praktijkroutes; • dat een behoorlijk deel van hun studenten de gehele of een deel van hun opleiding volgt in een praktijkroute; • dat in absolute zin het aantal BOL-studenten dat hun opleiding via een praktijkroute volgt niet hoger zal zijn dan 15 procent.
6	In 2018 volgt 5 procent van de studenten een crossoverprogramma met een andere opleiding. 5 procent volgt een verdiepend excellentieprogramma. Studenten krijgen zo een extra mogelijkheid om hun opleiding te verrijken.	<p>Bij alle FC-scholen zijn er studenten die een crossoverprogramma volgen, maar 5 procent van het totale aantal studenten wordt nog niet gehaald. De inspanningen blijven erop gericht om per 2018-2019 opleidingen uit te voeren vanuit 'de sociale benadering van de zorg', in het kader van de aanstaande experimenteerruimte. De opleiding Human Technology maakt deel uit van deze ontwikkeling.</p> <p>Het aantal studenten dat in 2017 een excellentieprogramma volgde, bedroeg onveranderd circa 1 procent van het totaal aantal studenten. Studenten ervaren een meerwaarde in het volgen van excellentieprogramma's. De vormgeving van de programma's en de werving zorgen ervoor dat er nog weinig studenten deelnemen. Een denktank komt met concrete verbeteracties. Het beoogde aantal deelnemende studenten (5 procent van het totaal) zal in 2018 niet worden gehaald. Maar de excellentieprogramma's worden wel geborgd binnen het Friesland College.</p>
Personeel		
7	Het percentage geslaagden staat in 2018 op 80 procent.	Het percentage geslaagden was in 2017 72 procent; een stabilisatie ten opzichte van 2016. Naar aanleiding van een analyse worden verbeteracties ingezet. Deze liggen met name op het terrein van intensivering en verdere professionalisering van de studieloopbaanbegeleiding.
8	Elke medewerker voert actief regie over de eigen loopbaan en neemt initiatief. Dit onderwerp komt standaard aan de orde in functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het loopbaanperspectief wordt daarbij uitgewerkt o.b.v. ontwikkelingen in school en omgeving.	<p>Het thema 'loopbaanperspectief' komt standaard aan de orde in de functionerings- en beoordelingsgesprekken die leidinggevend met medewerkers voeren. Nog lang niet iedere medewerker voert actief regie over zijn of haar eigen loopbaan. Dit is nog een ontwikkelpunt, dat beter tot zijn recht moet komen in het nieuwe te ontwikkelen beleid op het gebied van functioneren en beoordelen.</p> <p>Medio 2017 is het eigen loopbaan- en mobiliteitscentrum Link opgericht, op basis van de vraag en input van medewerkers. Een loopbaanbegeleider is aangetrokken en de eerste gesprekken zijn gevoerd. De nadruk in de gesprekken met Link ligt op vrijwillige mobiliteit.</p>
9	Het ziekteverzuim is in 2018 teruggebracht tot onder de 5 procent.	Eind 2016 was het verzuimpercentage 4,74 procent en hiermee lag het onder de norm van 5 procent. De koers die in 2016 is ingezet in de ziekteverzuimbegeleiding, is in 2017 voortgezet.
Organisatie		
10	Teams functioneren in 2018 professioneel; ze zijn resultaatgericht en ontwikkelen zich waar mogelijk tot 'combiteams'. 10 procent van de docenten geeft binnen de bedrijven trainingen en workshops.	<p>Van de 60 teams verdeeld over de zeven FC-scholen functioneerden eind 2017 de meeste teams op een gevorderd niveau (36 teams). Twintig teams functioneerden nog op beginnend niveau en vier functioneerden al op professioneel niveau. Fluctuaties in de samenstelling van teams en het opnieuw indelen van de teams binnen een aantal scholen in 2017 maakt dat teams soms een stap terug doen in hun ontwikkeling om uiteindelijk meerdere stappen vooruit te kunnen zetten. Teamontwikkeling is een continu proces.</p> <p>Van een aantal FC-scholen geven docenten ook trainingen in bedrijven, maar het beoogde percentage is nog niet bereikt.</p>
11	Teams binnen een school delen ten minste één keer per jaar hun ervaringen en leren zo van elkaars successen.	Binnen alle scholen delen teams minimaal een keer per jaar hun ervaringen, bijvoorbeeld tijdens studiedagen. Begonnen in 2016 en voortgezet in 2017 waren de zogenaamde 'meet-ups', waar alle medewerkers van de instelling zich voor konden aanmelden. Zo waren er meet-ups over keuzedelen, FC-Live, praktijkgestuurd leren en het nieuwe toelatingsrecht.

12	Het Friesland College is in 2018 een wendbare organisatie waarin de dagelijkse bedrijfsvoering blijvend op orde is.		Het financiële resultaat is goed op orde. In 2017 koos het College van Bestuur voor een nieuwe, flexibele(re) manier van begroten om kort-cyclische ontwikkelingen beter te faciliteren. In tegenstelling tot vorige jaren is in het begin van het begrotingsjaar niet het volledige budget verdeeld over de organisatieonderdelen, waardoor er ruimte bleef om in de loop van het jaar nieuwe zaken te starten of lopende zaken te intensiveren. Gelet op de positieve ervaringen is besloten om deze lijn voort te zetten in 2018.
Bedrijfsvoering			
13	Planning en organisatie zijn in 2018 op orde. Teams en ondersteuning ervaren dit als een gedeelde verantwoordelijkheid, met voor ieder een eigen rol.		De huidige manier van werken en de bestaande cyclus van Planning & Verantwoording zijn blijvend onderwerp van reflectie en aanpassing. Het Friesland College wil zich ontwikkelen tot een flexibele organisatie waarin niet de kalender van het studiejaar en de begrotingscyclus, maar de inhoud van ontwikkelvraagstukken zoveel mogelijk bepaalt hoe en wanneer zaken worden opgepakt. Dit alles moet zo eenvoudig mogelijk worden vormgegeven, zonder onnodige complexiteit of bureaucratie. In 2017 is een aantal elementen in de cyclus versterkt, maar dit proces is nog niet afgerond. Doel voor 2018 is om te komen tot een herontwerp van de cyclus, waarbij de samenhang is versterkt en de administratieve last is verlaagd.
14	We informeren studenten tijdig en goed over programma's, roosters en examens.		Studenten beoordeelden de informatievoorziening in de JOB-Monitor (2016) met een 3,3. Dat is onder het landelijk gemiddelde van 3,5. De volgende enquête van het JOB vindt plaats in 2018. In 2017 is een eigen enquête afgenomen, de FC-monitor. De resultaten van deze enquête bevestigen dat studenten veel belang hechten aan organisatorische vraagstukken. Samen met de CSR zijn de resultaten in de managementteams van de scholen besproken. Dit heeft afspraken opgeleverd voor het verbeteren van de communicatie en organisatie. De effecten hiervan zullen zichtbaar moeten worden in de JOB-monitor van 2018.
15	In de JOB-monitor onder studenten scoren we in 2018 een 7.0.		In 2017 is de JOB-Monitor niet gehouden, deze wordt in 2018 weer afgenomen.



gerealiseerd



in ontwikkeling



nog niet gerealiseerd



niet uitgevoerd

4.2 Speerpunten voor 2018

Voor 2018 ligt de focus op de volgende thema's:

- *De doorontwikkeling van praktijkgestuurd leren*
Het doorontwikkelen van praktijkgestuurd leren, met name in de vorm van praktijkroutes en leereenheden, blijft de belangrijkste strategische focus van het Friesland College. Ook in 2018 wordt ingezet op het versterken van de samenhang tussen (onderdelen van) deze verschijningsvormen.

Bestaande praktijkroutes worden versterkt aan de hand van de uitkomsten van in 2017 uitgevoerde onderzoeken door Mazareeuw (naar de praktijkroutes) en Hofkes (reputatie- en relatieonderzoek). Daar waar zich kansen voordoen, wordt het aantal praktijkroutes uitgebreid.

Verder is er het komende jaar aandacht voor het versterken van de samenwerking met de buitenwereld als het gaat om de verdere ontwikkeling van de leereenheden. Dit moet leiden tot meer integratie van 'echte' praktijk(opdrachten) in die leereenheden. Daar waar het werkveld dat nodig acht, worden initiatieven van crossovers tussen scholen zichtbaar in de leereenheden.

- *Het versterken van de samenwerking met bedrijven, onderwijsinstellingen, diverse overheden en andere instellingen en netwerken in de regio.*

Het Friesland College ontwikkelt zich steeds meer tot een integraal onderdeel van een ecosysteem dat in de regio zorg draagt voor opleiding van jongeren en volwassenen. Het is van belang om scherp in beeld te krijgen wat dat betekent voor onze manier van werken en organiseren.

Het in 2017 uitgevoerde reputatie- en relatieonderzoek laat zien dat er een groot draagvlak onder de partners is voor de praktijkroute als innovatieve vorm van mbo-onderwijs. De partners zien deze innovatieve vorm van onderwijs als oplossing voor de ervaren kloof tussen theorie en praktijk van het huidige mbo-onderwijs. De kern van de verbinding en daarmee het gedeelde belang tussen het Friesland College en de partners is dan ook de gedeelde visie om de medewerkers van de toekomst op te leiden. De onderzoeksresultaten laten zien dat de kwaliteit van de samenwerking met partners enerzijds afhankelijk is van de kwaliteit van het onderwijs en anderzijds van de kwaliteit van de samenwerking. Relatieverbetering ontstaat doordat de ervaring van externe stakeholders met het gedrag van het Friesland College verbetert en daardoor beter aansluit bij de verwachting.

Als het gaat om verbeterpunten gericht op de kwaliteit van onderwijs, dan laat het onderzoek zien dat (meer) aandacht besteed kan worden aan:

- het verbeteren van de attitude en motivatie van de student
- het verdiepen van de kwaliteit van het onderwijs, met name de ondersteunende en coachende kwaliteiten van de docent
- het verbeteren van de faciliterende rol van het Friesland College.

Daar waar het gaat om de kwaliteit van de samenwerking geldt dat de relatie met partners wordt opgebouwd op basis van de fases: verkennen – starten – doorgroeien. Het onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de relatie van het partnerschap in de startfase lager wordt ervaren dan in de twee andere fases. De oorzaak hiervoor is veelal te vinden in de hoge verwachtingen die de partners hebben gekregen tijdens de verkennende fase. Voorbeelden van verbeterpunten in de kwaliteit van de samenwerking zijn:

- verkenningsfase: het verbeteren van de verticale communicatie. Voor het succes van ons beleid is het van belang dat er met partners gesproken wordt door alle onderdelen van de organisatie heen.
- startfase: het op één lijn krijgen van de verwachtingen. Voor de samenwerking is het cruciaal om enerzijds de lat voor zichzelf hoog te blijven leggen, maar bij partners realistische verwachtingen op te roepen en de realisatie daarvan bespreekbaar te maken en te houden.
- doorgroefase: het bouwen aan een wederkerige relatie. Het ontwikkelen van een duurzame infrastructuur waarin sprake is van gezamenlijke innovatie en integratie tussen docenten en overige medewerkers.

Dit alles met als doel: "een organisatie die samenwerkt en verweven is met haar stakeholders op basis van wederkerigheid".

Daar waar het gaat om het Fries mbo, is het de ambitie voor 2018 om in overleg met de andere Friese mbo-instellingen te komen tot een gezamenlijke visie op de positie van het mbo in Friesland anno 2025 en een verkenning van verdere mogelijkheden tot samenwerking.

- *Keuzedelen doorontwikkelen*

Om het werken met keuzedelen zoveel mogelijk praktijkgestuurd te laten plaatsvinden, worden in samenwerking met de omgeving echte opdrachten ontwikkeld. Uitgangspunt is dat de ontwikkelde en te ontwikkelen keuzedelen worden getoetst aan praktijkgestuurd leren.

Het Friesland College wil ruimte blijven geven voor het volgen van keuzedelen die niet aan een opleiding zijn gebonden. Hierdoor kunnen studenten ook samenwerken met studenten uit andere opleidingen en FC-scholen. Hiernaast wordt in overleg met de branches bekeken welke keuzedelen de kansen van studenten op de arbeidsmarkt vergroten, doordat zij zich hiermee op bepaalde terreinen of onderwerpen verdiepen of specialiseren.

In 2018 zet het Friesland College tevens in op de ontwikkeling of aanpassing van keuzedelen ten behoeve van BBL-studenten. Deze studenten zijn een groot deel van de tijd in dienst van een bedrijf. Dit is een extra reden om deze ontwikkeling samen met de bedrijven op te pakken.

- *Professionalisering*

Het beroepsonderwijs is voortdurend in beweging; nieuwe vormen van onderwijs worden ontwikkeld en het bedrijfsleven wordt steeds meer partner in het opleiden van studenten. Dat vraagt veel van onze medewerkers. Professionalisering van medewerkers is cruciaal om de ambitie en koers van het Friesland College te realiseren.

In 2018 wil het Friesland College (deels) werken met een FC-breed professionaliseringsplan waarin collectief leren een belangrijke rol speelt. Enkele belangrijke kenmerken van deze aanpak zijn:

- de professionalisering is in lijn met de koers van FC en innovaties van de scholen en hun partners.
- er wordt geleerd door ervaring, in lijn met het onderwijsconcept praktijkgestuurd leren. De professionalisering is gebaseerd op vragen die ontstaan uit (reflectie op) praktijkervaringen en gericht op vergroten van kennis en vaardigheden, als ook op het versterken van conceptuele kwaliteit en wendbaar vakmanschap.
- het leren vindt plaats vanuit een collectieve ambitie.
- daar waar het passend is, vindt professionalisering plaats door lagen heen en in gezamenlijkheid met partners.

Het thema 'teamontwikkeling' krijgt in 2018 bijzondere aandacht. Zo worden de criteria op grond waarvan teamontwikkeling in de scholen in kaart wordt gebracht herijkt en is er ruimte voor het gesprek tussen leidinggevend en teamleden over de stand van zaken in die teamontwikkeling. Hiernaast zal er expliciet aandacht zijn voor de vraag wat nodig is om teams op een volgend niveau te krijgen.

- *Kwaliteitsslag ondersteuning*

In 2017 is begonnen met de beweging 'Naar een verdraaid goede ondersteuning'. Dit is een proces naar ondersteuning in de breedste zin van het woord, die in staat is om - ook in de snel veranderende context van onderwijs en maatschappij - een bijdrage te leveren aan kwaliteitsverbetering van het Friesland College.

De grote vraag is op welke manier de ondersteuning (pro)actief kan bijdragen aan het realiseren van de kernopgave van het Friesland College: modern beroepsonderwijs dat studenten in staat stelt om duurzaam een positieve plaats in te nemen in de samenleving. Dit vraagt om een inrichting en gedrag gekenmerkt door woorden als flexibel, met lef en gericht op samenwerking.

Verschillende verbeterthema's zijn benoemd en verder uitgewerkt. In 2018 wordt in een aantal pilots gewerkt aan het realiseren van verbeteringen, waarna de uit de pilots getrokken lessen breed kunnen worden toegepast.

Prijzen voor Friesland College-studenten bij Toerisme Bokaal

Wat doe je als een Duitse klant zich meldt aan de balie van je rookvrije hotel en per sé in zijn kamer wil roken? FC-student Josanne Veenstra, derdejaars Luchtvaartdienstverlener/stewardess, weet hier in de landelijke wedstrijden wel raad mee. Ze doet met schoolgenoot Nyls Boonstra (opleiding Manager Verkoop reizen) in Amersfoort mee aan landelijke vakwedstrijden om de Toerisme Bokaal, voor eerste- en tweedejaars mbo-studenten Toerisme en Recreatie.

Josanne wordt eerste, Nyls behaalt de derde prijs.