

Strategisch beleid 2011–2015

Maak(t) werk van je eigen talent!





Inhoudsopgave

Inleiding	3
Samenvatting	4
1. Arcus 2006–2010: een terugblik - resultaten - wat hebben we ervan geleerd?	7
2. Het proces: naar een nieuw strategisch beleid	9
3. Onze omgeving in 2015 met de kennis van 2010	11
4. Het onderwijs voor de jongere deelnemers	14
5. Re-integratie, participatie en een leven lang leren	19
6. De implementatie	21



Inleiding

Parkstad Limburg wil in 2040 'duurzaam vitaal' zijn. Dat staat beschreven in het regionaal actieprogramma Parkstad Limburg. Helaas kunnen we echter geen dertig jaar vooruitkijken.

Toch moeten we ons wel de vraag stellen of wij als Regionaal Opleidingencentrum de bijdrage leveren die onze regio van ons mag verwachten. Daarom is het goed om een beetje over 2015 te dromen.

In 2015 zijn de onderwijsboulevard Xperience Parkstad en de Zorgacademie voorbeelden van het gemeenschappelijk antwoord van het onderwijs op de ontgroening en de vraag naar een hoogwaardige onderwijsinfrastructuur. Jongeren kunnen ondanks de ontgroening kiezen uit een breed aanbod van hoogwaardige beroepsopleidingen. Volwassenen, werkend en werkzoekend, worden prima bijscholingsmogelijkheden geboden om zo hun arbeidsparticipatie en maatschappelijke participatie te vergroten.

Ons onderwijs is over de hele linie van prima kwaliteit. Deelnemers en bedrijven zijn dik tevreden over onze prestaties. En op een aantal punten excelleren we:

- De techniekopleidingen van het vmbo, Arcus en het hbo werken samen. Zo houden we – ook in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven – noodzakelijke, maar dure onderwijsvoorzieningen in stand.
- Op het terrein van Procestechneek en Life Sciences zijn we excellent: we hebben samen met onze partners in het onderwijs en bedrijfsleven op deze terreinen de kans gegrepen om een Centrum voor Innovatief Vakmanschap te ontwikkelen.
- De Zorgacademie is een voortreffelijk voorbeeld binnen en buiten Parkstad. Daar werken de zorginstellingen, Arcus en de Hogeschool Zuyd samen aan de competenties van toekomstige en huidige werknemers. En die hebben we hard nodig in onze vergrijzende samenleving.
- Samen met de horecabranche hebben we een topopleiding voor toekomstige topkoks en topgastheren/gastvrouwen ontwikkeld.

- We zijn ook excellent in het ontwikkelen van iedereen vanaf 16 jaar die een achterstand heeft in ontwikkeling/competentieverwerving en daardoor in maatschappelijke participatie. Dat doen we samen met gemeenten, collega-scholen, jeugdzorg, etc.

Dit plan heeft als ondertitel:

Arcus maak(t) werk van je eigen talent

Wij willen met *Maak werk van je eigen talent* aangeven, dat wij deelnemers stimuleren om het beste uit zichzelf te halen, maar ook dat je met een Arcus-diploma op zak werk krijgt. Tegelijk willen wij met *Arcus maakt werk van je eigen talent* aangeven, dat wij het beste uit onszelf zullen halen om de talentontwikkeling van onze deelnemers optimaal te realiseren en hen zodoende goed voor te bereiden op werk of een vervolgstap in hun loopbaan.

Want wij geloven dat het daar vooral om gaat in ons onderwijs!

En dus leveren wij in 2015 een bijdrage aan de totstandbrenging van die duurzame vitale regio.

januari 2011

Toon Theunissen
Jos Jongens

Samenvatting

Arcus betreedt met dit strategisch beleid tot 2015 geen geheel nieuwe paden. Integendeel; de route was de afgelopen jaren ingezet. Nu hebben we de routeplanner verfijnder ingesteld. Wij hebben dat gedaan in een discussie met onze eigen organisatie, maar ook met vertegenwoordigers van werkgevers, gemeenten en bedrijven.

Wij zijn tevreden over onze resultaten in de afgelopen jaren, maar we zijn ervan overtuigd dat het nog beter kan. We realiseren ons ook, dat de specifieke situatie in de regio Parkstad van te lage participatie en van ontgroening en vergrijzing vraagt om een maatwerk aanpak. Dit plan geeft vanuit onze verantwoordelijkheid hiervoor richtinggevend bouwstenen.

Wij denken dat alleen het kiezen voor partnership, voor langdurige samenwerkingsrelaties met Parkstad, met werkgevers en met onderwijscollega's, ervoor kan zorgen dat we bieden wat de inwoners van onze regio nodig hebben.

We kunnen onze doelen vrij kernachtig weergeven:

Wij zijn een maatschappelijke onderwijsorganisatie. Wij leveren door kwalitatief goed mbo-onderwijs, volwasseneneducatie en bedrijfstrainingen, een essentiële bijdrage aan de sociaaleconomische ontwikkeling in de regio en dragen actief bij aan een optimaal maatschappelijk succes voor jongeren en volwassenen. Om dit te bereiken, is het leerproces aantrekkelijk, praktijk- en toekomstgericht binnen uitstekende, moderne faciliteiten. Wij gaan uit van de ontwikkelmogelijkheden van onze deelnemers, niet van hun beperkingen. De begeleiding en benadering zijn persoonlijk, respectvol en resultaatgericht.

Onderwijs volgen bij Arcus impliceert rechten en plichten van deelnemers, ouders en natuurlijk van onszelf.

Waarom gaan we de komende jaren extra aandacht geven om onze doelen te bereiken?

1. Op de eerste plaats de kwaliteit van ons onderwijs. Die is verbeterd, maar kan naar

onze overtuiging nog een stuk beter. Wij krijgen op dit moment Arcus-breed de kwalificatie 'voldoende' bij externe onderzoeken van bijvoorbeeld de inspectie. We leggen de lat nu hoger. Wij willen de komende jaren op het gebied van onderwijskwaliteit bij 25% van de criteria de kwalificatie 'goed' behalen, de hoogst mogelijke waardering. We hebben dat kernachtig verwoord: de kwaliteit van ons onderwijs staat als een huis.

Daarbij willen we op een viertal terreinen in nauwe en langdurige samenwerking met het bedrijfsleven en instellingen excelleren: Life Sciences en Procesoperating, Zorg, Horeca en Maatschappelijke participatie van jongeren en ouderen met achterstand in onze regio.

2. Op de tweede plaats willen we ervoor staan dat ook bij een sterke terugval van het aantal jonge leerlingen het aanbod van vmbo en mbo in Parkstad zo breed mogelijk blijft. Dat kan alleen maar door een goede samenwerking tussen de vmbo-scholen en Arcus en het betekent naar onze mening ook, dat Parkstad voor Arcus moet kiezen!

We hebben dat als volgt verwoord: de infrastructuur en de kwaliteit van het beroeps-onderwijs in Parkstad zijn ontgroeningsbestendig.

3. Om de sociaaleconomische ontwikkeling van de regio te bevorderen, stimuleren wij een leven lang leren. Wij bieden bedrijven, gemeenten en instellingen een breed scala aan activiteiten op het gebied van scholing van de werkende bevolking, re-integratie en participatie. Dat doen we in samenhang en vraaggericht.

Dus: Wij leveren maatwerkopleidingen voor uw personeel. Wij zorgen voor re-integratie en participatie van uw klanten.

Deze drie hoofddoelen worden hier verder uitgewerkt. En zoals altijd is het formuleren van mooie doelen geen probleem, maar is de uitvoering een hele kunst.

Strategisch beleid 2011-2015

De kwaliteit van ons onderwijs staat als een huis

De infrastructuur en de kwaliteit van het beroepsonderwijs in Parkstad zijn ontgroeningsbestendig

Arcus staat voor maatwerkopleidingen, leven lang leren, re-integratie en participatie

Wij zijn het regionaal opleidingscentrum voor beroep, participatie en re-integratie

Onze visie wordt breed gedragen

We zijn een professionele organisatie

Onderwijs centraal, overhead beperkt, wel goed

What we say is what you get

Nieuwbouw, state-of-the-artvoorzieningen

We moeten een professionele onderwijsorganisatie zijn, onderwijs moet centraal staan, de overhead moet beperkt zijn, we moeten waar maken wat we beloven aan onze deelnemers en bedrijven en we moeten state-of-the-artvoorzieningen hebben.

De uitvoering van dit strategisch beleid zullen we ook de komende jaren weer concreet gaan aangeven in onze jaarplannen. Daarin wordt met name beschreven hoe we handen en voeten zullen geven aan deze doelstellingen. We hebben onze doelstellingen ook concreet vertaald in kwantitatieve indicatoren.

1. Diplomering/jaarresultaat: Arcus voldoet bij alle opleidingen voor deelnemers jonger dan 23 jaar aan de landelijke norm.
2. Voortijdig schoolverlaten: in 2015 is het aantal VSV-ers verder gedaald tot 350, ruim 10% minder dan in het convenant met het Rijk vastgelegd.
3. Het onderwijs en de examinering van elk onderwijsteam zijn altijd van voldoende

kwaliteit. Het is onze ambitie om in 2015 bij 25% van de criteria met 'goed' te worden beoordeeld.

4. 75% van onze deelnemers geeft in enquêtes aan ruim tevreden te zijn over ons onderwijs.
5. 90% van de bedrijven/instellingen, die ons onderwijs ondersteunen met het aanbieden van stages, geeft in enquêtes aan tevreden te zijn over de aanpak en de begeleiding van Arcus bij stages.
6. Elke afdeling produceert elk schooljaar een kwaliteitsevaluatie en een schooljaarplan.
7. In de contractactiviteiten realiseren we in 2015 een omzetgroei van 40% t.o.v. de omzet in 2010;
Bij Educatie realiseren we in 2015 een omzetgroei van 20% t.o.v. 2010;
Bij het re-integratiebedrijf CBB realiseren we in 2015 een omzetgroei van 15% t.o.v. 2010.
8. De tevredenheid van medewerkers over het werken binnen hun branche/afdeling is gemeten op een schaal van 10, minstens 7.

9. Het ziekteverzuim is in 2015 lager dan gemiddeld in de mbo-sector.

De huidige Arcus-norm voor het ziekteverzuim is maximaal 4,5% voor ziekteverzuim korter dan 1 jaar en maximaal 0,75% voor verzuim langer dan 1 jaar.

10. De begroting/rekening van de publieke activiteiten kent een positief resultaat van minimaal 1,5%.

De begroting/rekening van de private activiteiten kent een positief resultaat van minimaal 3% voor belastingen.

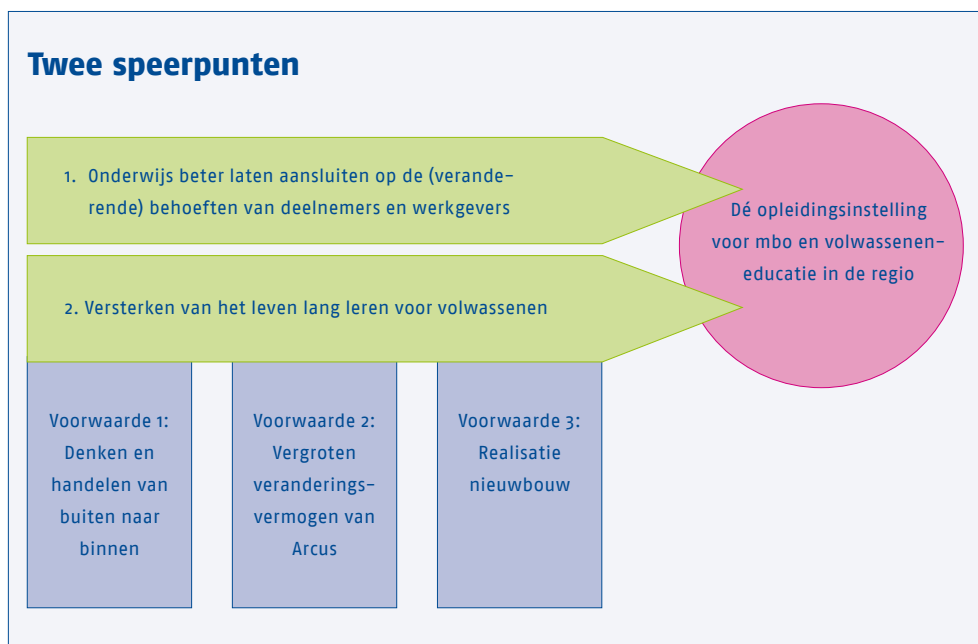
De ontwikkelings- en innovatie-inspanningen zijn minimaal in overeenstemming met de meerjarenprognose.

De nieuwbouw wordt gerealiseerd binnen de beschikbaar gestelde budgetten.



1. Arcus 2006–2010: een terugblik

In 2006 hebben we een ambitieus beleid geformuleerd voor de jaren tot en met 2010. We hebben dat altijd weergegeven met de volgende figuur:



De resultaten in een notendop

Als we in 2010 de balans opmaken, dan zijn we behoorlijk tevreden over de resultaten. Arcus is de afgelopen jaren beter geworden.

Speerpunt 1

We hebben veel inspanningen verricht om ons onderwijs te innoveren en daarmee beter te laten aansluiten bij de veranderende behoeften van deelnemers en werkgevers.

We beschikken over een goede onderwijsvisie, de kwaliteit van ons onderwijs is in de breedte vooruitgegaan, ons diplomarendement is gestegen en het aantal voortijdig schoolverlaters is afgenomen. Maar er is geen reden om voldaan achterover te leunen.

Integendeel, het onderwijs – en vooral het voorbereidend en het middelbaar beroepsonderwijs – heeft de afgelopen jaren stevig onder vuur gelegen. Een deel van die kritiek moeten wij ons ook aantrekken.

Daarnaast hebben we de afgelopen periode ge-

constateerd dat het in het kader van de ontgroening van groot belang is om de samenwerking met de andere onderwijsinstellingen te intensiveren:

- met de Hogeschool Zuyd voor wat betreft de profilering van onze niveau 4-opleidingen;
- met de andere Limburgse ROC's en het AOC met betrekking tot de keuzes die in het kader van de ontgroening en het dalend deelnemersaantal gemaakt moeten worden voor het aanbod van opleidingen en over de afstemming en de samenwerking die dat vereist;
- binnen Parkstad met de besturen voor VO, die vmbo-onderwijs aanbieden, concreet LVO en SVO|PL.

Speerpunt 2

Ook op het terrein van het versterken van het leven lang leren zijn goede resultaten geboekt.

- De doelstelling om elk jaar 10% meer activiteit voor bedrijven en instellingen te verrichten is ruimschoots gehaald.
- We hebben de gevolgen van de privatise-

ring van de inburgeringactiviteiten goed geïmplementeerd en een prima positie – overigens met een enorme inspanning van de educatiemedewerkers – op deze markt verworven.

- We hebben de unit Educatie/Trajectbureau verder ontwikkeld tot een expertisecentrum voor iedereen vanaf 16 jaar die een achterstand heeft in ontwikkeling/competentieverwerving en daardoor in maatschappelijke participatie.

De randvoorwaarden

We hebben in 2006 drie belangrijke randvoorwaarden genoemd. Om met de laatste te beginnen: de realisatie van de nieuwbouw. We hebben deze randvoorwaarde, prima geoutilleerde gebouwen om modern onderwijs te geven, nog niet kunnen realiseren. Dit zal de komende periode nog veel aandacht vragen.

8

De geboekte resultaten geven aan dat we een stevig beroep hebben gedaan op het veranderingsvermogen van onze medewerkers. Deze hebben laten zien dat we bij Arcus heel wat aankunnen. De discussie binnen Arcus gaat over onze core business – het onderwijs – en dat moeten we vooral vasthouden. We hebben dat mede gestuurd door onze beleidsplanning en controlcyclus: de uitgebreide jaarplannen en de verantwoording via rapportages in alle lagen van de organisatie. De fase waarin we nu zijn gekomen, vraagt om een gedeeltelijk andere en daarbij meer passende aanpak.

Ons denken van buiten naar binnen is verbeterd, maar we zijn ervan overtuigd dat hier nog veel te winnen is. Dat zal de komende periode dan ook een belangrijk punt blijven.

2010 toch anders dan in 2006 verwacht?

Ja natuurlijk, we hebben in 2006 een aantal ontwikkelingen anders ingeschat of niet voorzien. We noemen er een paar:

1. De financiële crisis en het effect ervan op de werkgelegenheid: er is mede daardoor nog

geen krapte op de arbeidsmarkt, terwijl we die wel verwacht hadden.

2. We hebben ons strategisch beleid in 2006 de volgende titel gegeven: *Het Arcus College dé basis voor een succesvolle loopbaan in de (Eu)regio*. We kunnen inmiddels constateren dat de Euregio voor mbo'ers nog steeds een brug te ver is.
3. Het aantal jonge leerlingen is bij Arcus in de periode 2006–2010 ondanks de ontgroening nog niet gedaald.

Wat hebben we ervan geleerd?

1. De verwoording van ons beleid in een kernachtig figuur heeft focus gegeven aan ons denken en handelen. Dat zullen we ook voor de periode 2011–2015 doen.
2. We hebben flinke stappen gezet in het formuleren van vooral kwalitatieve doelstellingen en het verantwoorden van resultaten. De nieuwe periode vraagt op dit punt wel om een aanpassing. We gaan in de komende periode de doelstellingen meer kwantificeren. Verantwoording zal ook in cijfers afgelegd worden, uiteraard met een toelichting.
3. Vooruitkijken naar 2015 is een must. Maar we moeten rekening houden met ontwikkelingen die we nu niet kunnen voorzien. Het gaat erom dat onze organisatie flexibel genoeg is om nieuwe ontwikkelingen tijdig te signaleren en ernaar te handelen.

2. Het proces: naar een nieuw strategisch beleid

Begin 2010 zijn we het proces ingegaan om te komen tot een nieuw strategisch plan.

Het was voor ons meteen duidelijk dat we niet op een volkomen nieuw punt zouden starten.

We hebben de afgelopen jaren stevig de vinger aan de pols gehouden van de regio, van de ontwikkelingen in het onderwijs in het algemeen en van het beroepsonderwijs en de MBO Raad in het bijzonder.

Onze jaarplannen, en vooral de daarin beschreven algemene ontwikkelingen en onze positiebepaling daarin, hebben ervoor gezorgd dat er een vrij heldere lijn getrokken is. Ook de daarin opgenomen risico-inventarisatie biedt veel aanknopingspunten.

Het opnieuw formuleren van ons strategisch beleid betekent echter niet dat wij deze lijn 'even' gewoon willen en kunnen doortrekken. We hebben dit moment gebruikt om te evalueren wat er nu echt van ons strategisch beleid terecht is gekomen en welke koerswijzigingen nodig zijn. Daarbij hebben we gekozen voor een interactieve vorm van beleidsvorming zowel intern binnen Arcus als extern met onze stakeholders.

Binnen Arcus zijn het management en de medezeggenschapsraad intensief bij de discussie betrokken. Ook werd medewerkers en deelnemers gevraagd naar hun mening over de kwaliteit van het onderwijs bij Arcus en hun verwachtingen en wensen. Wij hebben het laatste concept van het strategisch beleidsplan voorgelegd aan de Arcus-collega's en natuurlijk aan de medezeggenschapsraad. Wij hebben op alle daarop

ingebrachte visies – de meesten waren positief – gereageerd. Wij hebben deze reactie en ons voorstel besproken met de medezeggenschapsraad. De MR heeft een positief advies over dit beleid uitgebracht.

Wij hebben de hoofdlijnen van onze conceptvisie besproken met een van de in Parkstad gevestigde studieclubs van de Limburgse werkgeversvereniging, met een delegatie van het bestuur van MKB-Parkstad, met een ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordiging van de Parkstad-gemeenten en in een bijeenkomst van 'kern'-stakeholders. Deze besprekingen zijn geanimeerd verlopen en zeer waardevol geweest. Ze hebben ons veel inzicht opgeleverd.

Bijzonder was dat wij in een aantal gevallen de discussiepartners ook gevraagd hebben om vanuit hun rol als ouder feedback te geven. De meesten van hen hebben kinderen die school volgen of gevolgd hebben en kunnen dus aangeven wat je als ouder van een school verwacht.

De door ons voorgelegde keuzes worden onderschreven. Daarnaast zijn er veel belangrijke opmerkingen gemaakt. Een aantal hiervan is ook in de volgende hoofdstukken terug te vinden.

We willen hier een aantal hoofdpunten noemen die gedurende het proces uit de discussies naar voren kwamen:

1. Opvallend is dat veel externe stakeholders, zowel vertegenwoordigers van werkgevers als van de Parkstad-gemeenten, aangeven relatief weinig af te weten van een ROC in het algemeen en van Arcus in het bijzonder.



Er is zeker behoefte aan meer informatie en dus meer communicatie. Er is een grote bereidheid om mee te denken.

2. Een aantal keren is nadrukkelijk genoemd dat ondernemers willen dat onderwijs state of the art is. Dat betekent goede voorzieningen en docenten die hun vak echt beheersen (naast doceren ook de beroepspraktijk goed kennen) en dus volwaardige gesprekspartners zijn voor de aanspreekpunten bij de bedrijven.
3. De Parkstad-gemeenten geven aan, dat zij het van groot belang vinden dat er vooral samenwerking op Parkstad-niveau plaatsvindt en dat er door Arcus aangesloten wordt op het regioprogramma van Parkstad Limburg 'Naar een duurzaam vitale regio'. Zij opteren nadrukkelijk voor partnership en dus duurzame samenwerking.
4. Ondernemers geven aan dat zij veel waarde hechten aan een prima afstemming over doel en nut van stages en een goede begeleiding vanuit de school.
5. Vanuit hun rol als ouders hebben de sessiedeelnemers aangegeven dat zij de Arcusdeelnemers toewensen dat zij prima onderwijs krijgen en dat een schoolomgeving wordt gecreëerd die de docenten (lees de Arcus-medewerkers) ook hun eigen kinderen toewensen. Een uiterst rake omschrijving van kwaliteit.
6. Vanuit de deelnemers is het belang aangegeven van bekwame docenten, duidelijkheid, structuur, niet te veel zelfwerkzaamheid, een goed gevuld programma, sfeer, gezell-

igheid en veiligheid in school, geen lesuitval en goede roosters.

7. In de managementbijeenkomsten is aangegeven, dat het van belang is ervoor te zorgen dat de docenten weer trots zijn op hun beroep, op het onderwijs dat zij geven, op de waarde die zij hebben voor onze deelnemers.
8. Van de zijde van de medewerkers is aangegeven, dat klanttevredenheid en kennis van de relevante ontwikkelingen in het mbo van groot belang zijn. Een leven lang leren moet ook gelden voor de medewerkers. Tevens is aandacht gevraagd voor nóg meer gestructureerde aandacht voor de zorgleerlingen, maar ook voor de grote talenten onder onze deelnemers en voor het belang van aandacht voor bewegingsonderwijs.
9. In de bijeenkomst met de 'kern'-stakeholders is een drietal kernpunten sterk naar voren gebracht:
 - zorg binnen de competentieontwikkeling voor goed vakmanschap;
 - zorg samen in een strategische en duurzame alliantie met bedrijfsleven en instellingen voor excellentie op een aantal terreinen;
 - leren en werken horen in het beroepsonderwijs bij elkaar: we hebben elkaar nodig. Zorg voor langdurige samenwerkingsrelaties met inspanningsverplichtingen.



3. Onze omgeving in 2015 met de kennis van 2010

In hoofdstuk 1 hebben we aangegeven dat ons vooruitzicht uit 2006 in 2010 natuurlijk niet helemaal is uitgekomen. Daarom ook de titel van dit hoofdstuk.

Allereerst: wat verstaan wij onder onze omgeving? Primair is dat Parkstad: daar zijn wij het regionale opleidingscentrum voor. Maar onze regio is groter. Voor de opleidingen die wij alléén in Zuid-Limburg aanbieden is onze regio Zuid-Limburg. Dat zijn bijvoorbeeld de opleidingen: BOL-procesoperator, alle horecaopleidingen, en de opleidingen assisterende beroepen in de gezondheidszorg.

Ook onze activiteiten op het terrein van participatie, re-integratie en een leven lang leren bestrijken in ieder geval de regio Zuid-Limburg. Ten slotte, onze regio grenst direct aan Duitsland en België. Ofschoon we moeten onderkennen dat de grens voor mbo'ers vaak nog een echte grens is, zullen we echte kansen en mogelijkheden in het buitenland zeker oppakken. Op dit moment hebben wij een Horeca niveau 4-opleiding voor Duitse deelnemers en enkele jaren geleden hebben wij procesoperators uit Duitsland opgeleid.

1. De overheid

In 2015 hebben we een periode achter de rug van een aanzienlijke sanering van de overheidsfinanciën. De economische groei is mede daardoor beperkt gebleven.

Ofschoon de overheid investeren in onderwijs belangrijk is blijven vinden, heeft ook het onderwijs de gevolgen ondervonden van de beperkte overheidsfinanciën.

De investeringen in re-integratie zijn in belangrijke mate teruggebracht en alleen voorzieningen die redelijk structureel resultaat opleveren, worden nog gefinancierd.

De marktwerking in het onderwijs voor volwassen deelnemers is door de nationale overheid verder doorgevoerd.

Gevolgen voor Arcus

Arcus heeft een strak financieel beleid gevoerd en heeft de tering naar de nering gezet. Taken waar de overheid op bezuinigd heeft, worden binnen de financiële mogelijkheden uitgevoerd. Dat betekent dat wij deze taken dan ook anders, vaak met minder personele en financiële inzet, zullen uitvoeren. Dat kan ook gevolgen hebben voor de resultaten die wij met die beschikbare middeleninzet kunnen realiseren. Arcus legt daar transparant verantwoording over af.

De nieuwbouw is binnen de financiële kaders uitgevoerd en binnen het meerjarig financieel beleid is er nog steeds ruimte voor innovatie, maar beduidend minder dan in de periode 2006-2010.

De activiteiten waar marktwerking voor geldt, zijn zodanig georganiseerd, dat aan de ene kant optimaal aan de marktvrage kan worden voldaan en aan de andere kant het onderwijs voor jongeren bij verlies van opdrachten hiervan niet de (financiële) nadelen ondervindt.

2. De maatschappelijke vraagstukken

De ingrepen die de overheid heeft gedaan in de overheidsfinanciën hebben de maatschappelijke discussie over o.a. de collectieve versus individuele verantwoordelijkheid, integratie, culturele verscheidenheid, gevolgen van ontgroening en vergrijzing, maatschappelijke participatie en de kwaliteit van het onderwijs sterk beïnvloed.

Gevolgen voor Arcus

Arcus is bij uitstek een organisatie die door haar onderwijsactiviteiten maatschappelijke participatie voor al haar deelnemers bevordert.

Wij zijn er ons sterk van bewust dat onze deelnemers 'de maatschappelijke discussie en problematiek' als het ware de school binnendragen.



Door ons onderwijs en vooral door onze opdracht om onze deelnemers burgerschapscompetenties te laten verwerven, leren wij ze in deze complexe samenleving posities in te nemen. Pluriformiteit in meningen en geloof, maar vooral begrip en tolerantie voor de ander, zijn mening en geloof, zijn daarbij voor ons leidende beginselen. Het behoeft geen betoog, dat wij daarbij uitgaan van de in onze wetten en vooral de grondwet vastgelegde rechten en plichten van elke burger. Dit past ook bij de eerder door ons geformuleerde waarden: *gelijkwaardigheid en wederzijds respect*.

Ten aanzien van de discussie over de kwaliteit van het beroepsonderwijs hebben de medewerkers van Arcus laten zien dat het enige antwoord daarop is: aantonen aan deelnemers, ouders en bedrijven/instellingen dat je kwaliteit biedt.

3. De ontgroening en de vergrijzing

De ontgroening in Parkstad heeft in 2015 geleid tot een vermindering van tussen de 15 en 20% van het aantal jongere deelnemers bij Arcus. Tegelijk is het proces van vergrijzing verdergegaan en is het moment van uittreden uit het arbeidsproces verder opgeschoven.

Gevolgen voor Arcus

Arcus heeft in 2015 samen met de vmbo-scholen van LVO en SVO|PL en Hogeschool Zuyd gezorgd voor een aanbod van beroepsonderwijs in Parkstad, dat voldoende keuzemogelijkheden blijft bieden voor de jongeren, prima kwaliteit biedt en goede werknemers voor de bedrijven en instellingen in onze regio aflevert.

De onderwijsboulevard Xperience Parkstad en de Zorgacademie spelen hierbij een cruciale en door iedereen erkende rol.

Op Limburg-niveau is er door samenwerking/afstemming tussen de Limburgse ROC's en het AOC een garantie dat kostbare/unieke opleidingen in Limburg gevolgd kunnen blijven worden.

Deelnemers hebben inmiddels 'geleerd' dat een grotere mobiliteit nodig is om de gewenste opleiding te kunnen volgen.

Doordat medewerkers langer blijven werken, is de behoefte aan scholing van zittend personeel toegenomen. Arcus heeft daar verder op ingespeeld.

Ook bij Arcus blijven de medewerkers langer werken. Arcus heeft daarom zelf nog meer werk gemaakt van het stimuleren van medewerkers om een leven lang te blijven leren en fit te blijven.

4. De arbeidsmarkt

Ondanks de beperkte economische groei is de arbeidsmarkt in 2015 door het proces van ontgroening redelijk krap. Arcus kan met het reguliere onderwijs niet voldoende werknemers leveren om aan de vraag van bedrijven en instellingen te voldoen.

Gevolgen voor Arcus

Arcus heeft met een aantal instellingen arrangementen gesloten. Niet alleen om de eigen werknemers verder op te leiden, maar ook om op een onorthodoxe wijze potentiële werknemers te verleiden om voor een opleiding in een tekortsector te kiezen of om de zij-instroom te bevorderen. Dit is o.a. gebeurd voor een deel van het techniekonderwijs en de zorgsector.

Daarnaast wordt het aanbieden van goede stages voor jonge deelnemers door het bedrijfsleven en de instellingen steeds meer gezien als een goede vorm van kennismaking met toekomstige werknemers en als de eerste fase van 'binden en boeien' als onderdeel van HRM.

Met een aantal instellingen/sectoren zijn langdurige samenwerkingsrelaties gestart met inspanningsverplichtingen van beide zijden (de samenwerking in het kader van 'Licence to Operate' en de Zorgacademie hebben daar model voor gestaan).

Arcus merkt zelf ook de gevolgen van de krapere arbeidsmarkt. De medewerkers vinden het prettig om bij Arcus te werken en Arcus heeft ervoor gezorgd dat de strategische (onderwijs) posities goed zijn ingevuld terwijl er voldoende flexibiliteit bestaat om de terugval in het aantal leerlingen goed op te vangen.

5. Parkstad en de rol van Parkstad

De Parkstad-gemeenten hebben werk gemaakt van de uitvoering van het regioprogramma 'Naar een duurzaam vitale regio' en Arcus heeft daarbij als partner een essentiële rol gespeeld in de realisatie van de daarin genoemde doelstellingen:

- het realiseren van een evenwichtige onderwijsverspreiding in relatie tot de herstructureringsvisie;
- de doorontwikkeling van de regionale infrastructuur voor kennis, onderwijs en scholing;
- het investeren in de competentieontwikkeling van de potentiële beroepsbevolking;
- het optimaliseren van de inzet van de regionaal beschikbare beroepsbevolking.

Arcus is hierbij keysupplier van de Parkstad-gemeenten.



4. Het onderwijs voor de jongere deelnemers

Wij hebben voor de komende periode een tweetal kernpunten geformuleerd. Eén dat aansluit bij de specifieke Parkstad-problematiek van de ontgroening en één dat aansluit bij de afgelopen jaren in gang gezette kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de invoering van de nieuwe door het bedrijfsleven vastgestelde kwalificatieprofielen.

4.1. In 2015 is het (middelbaar) beroepsonderwijs ingericht op de voortgaande ontgroening

De ontgroening binnen de regio, maar ook de trend om jonge leerlingen te stimuleren om na het afronden van de theoretische leerweg van het vmbo de havo te volgen, leiden de komende jaren tot een flinke daling van het aantal jongere deelnemers in het vmbo en het mbo. Dit maakt het noodzakelijk om aan de ene kant het aanbod van opleidingen af te stemmen op deze daling en tegelijkertijd ervoor te zorgen dat het aanbod voldoende breed blijft en voorziet in de vraag van het bedrijfsleven/de instellingen naar goed geschoolde werknemers.

Dit speelt het eerst bij het techniekonderwijs. De belangstelling bij het vmbo daalt. Een goede techniekschool, maar ook het beschikken over voldoende techniekdocenten bij een dalend aantal leerlingen, is duur. Uitholling dreigt.

Wij zijn ervan overtuigd dat dit fenomeen alleen via samenwerking in de beroepskolom, dus in Parkstad tussen de vmbo-scholen van LVO en SVOPPL, Arcus en Hogeschool Zuyd kan worden opgepakt. Xperience Parkstad met daarin de nieuwbouw van Arcus en de Zorgacademie, inmiddels prominent opgenomen in het regioprogramma van de Parkstad-gemeenten, is daarbij een belangrijke randvoorwaarde.

In 2015 zal het techniekonderwijs van vmbo en mbo op een andere wijze georganiseerd moeten zijn om het in Parkstad te kunnen blijven aanbieden. Besluitvorming hierover zal in 2011 moeten plaatsvinden. Wij gaan er op dit moment van uit, dat in 2015 voor de andere sectoren de gevolgen helder zijn en de besluiten genomen.

De ontgroening is echter niet alleen een Parkstad-fenomeen, maar zal zich in geheel Limburg gaan voordoen. Daarbij is op een tweetal terreinen samenwerking op Limburgse schaal nodig. Aan de ene kant heeft elk ROC – natuurlijk geldt dat vooral ook voor het AOC – een aantal unieke opleidingen voor leerlingen van buiten de eigen regio. Bij Arcus betreft dat bijvoorbeeld de horecaopleidingen voor Zuid-Limburg en de procesoperatoropleidingen voor geheel Limburg. Horecaopleidingen bieden we ook aan in onze Sittardse vestiging. Wij zullen als Limburgse instellingen er alles aan moeten doen – in samenwerking met de branche – om deze opleidingen te handhaven.

Daarnaast zijn de Limburgse ROC's en het AOC er inmiddels van overtuigd, dat vooral het starten van nieuwe opleidingen alleen nog maar in nauw overleg met elkaar en met de branche kan plaatsvinden en mogelijk soms vrijwel synchroon zal moeten lopen met het afstoten van andere opleidingen. Arbeidsmarktrelevantie zal daarbij het belangrijkste criterium worden. In 2011 zal de wijze waarop de Limburgse ROC's en het AOC op dit terrein gaan samenwerken, uitgekristalliseerd moeten zijn.

4.2. In 2015 staat de kwaliteit van het onderwijs bij Arcus als een huis

De kwaliteit van het onderwijs in het algemeen, maar van het voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs in het bijzonder, heeft in de afgelopen periode meermalen behoorlijk ter discussie gestaan. Wij hebben in hoofdstuk 2 aangegeven, dat bij Arcus het onderwijs de afgelopen jaren kwalitatief verbeterd is. Uit de rapporten van de inspectie komen wij naar voren als een onderwijsorganisatie van voldoende kwaliteit. Het aantal gediplomeerden is toegenomen, het aantal voortijdig schoolverlaters is afgenomen. De begeleiding van onze deelnemers is beter geworden. Maar dat betekent niet dat wij ons kunnen en mogen onttrekken aan deze maatschappelijke discussie, noch dat de kwaliteit van ons onderwijs niet (verder) verbeterd zou kunnen en zelfs moeten worden.



Elke deelnemer moet erop kunnen vertrouwen dat hij altijd onderwijs van voldoende kwaliteit krijgt. Maar voor onszelf leggen we de lat hoger: ons onderwijs moet gewoon van prima kwaliteit zijn! Deelnemers, ouders en bedrijven/instellingen moeten dat ook gaan zien. Onze inzet is, om elk jaar ons onderwijs weer een beetje te verbeteren.

Wij zullen de ontwikkeling van de recent gevormde deelnemersraad, die in deze periode na de invoering van de ondernemingsraad ook een meer formele positie zal krijgen, sterk ondersteunen. Deze raad kan hierbij immers een belangrijke klankbordfunctie en signaalrol vervullen.

Dat geldt natuurlijk ook voor de deelnemerspanels in de afdelingen.

We geven hieronder onze doelen weer voor:

- de verdere invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur;
- de verdere invoering van de nieuwe eisen op het gebied van taal en rekenen;
- de verdere verbetering van de kwaliteit in de breedte van ons onderwijs;
- excellentie op een viertal terreinen;
- de toegankelijkheid van Arcus: iedereen is als deelnemer welkom bij Arcus.

4.2.1. De invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur

Wij hebben de afgelopen periode hard gewerkt aan het invoeren van de nieuwe kwalificatiestructuur: eisen die aan beginnende beroepsbeoefenaren worden gesteld door het bedrijfsleven en de instellingen.

Wij moeten onze deelnemers zo opleiden dat ze aan het einde van hun opleiding bij de examinering kunnen aantonen dat ze daaraan voldoen.

Onze doelen met betrekking tot examinering volgens de nieuwe kwalificatiestructuur zijn als volgt:

2012: alle examens op niveau 2 (vakman);

2013: alle examens op niveau 3 (gevorderd vakman);

2014: alle examens op niveau 4 (specialist of middenkader).

4.2.2. De eisen aan taal en rekenen

De overheid is de afgelopen jaren extra eisen gaan stellen aan het reken- en taalniveau dat de deelnemers moeten hebben om een diploma te kunnen krijgen. Dit leidt al tot meer aandacht in het onderwijs voor taal en rekenen. In de komende jaren zullen we ervoor zorgen dat in alle opleidingen goed reken- en taalonderwijs gegeven wordt zodat onze deelnemers voldoen aan de exameneisen.

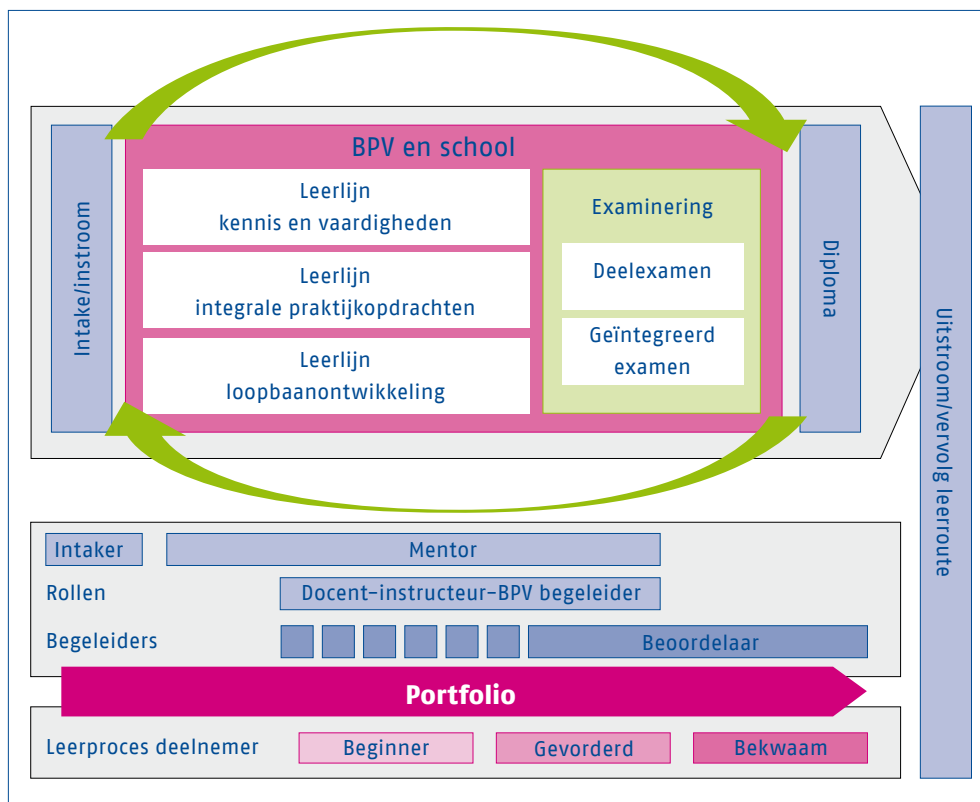
In 2014 zullen de eerste centrale examens Nederlands voor de niveau 4-opleidingen plaatsvinden. Wij zorgen dat we er klaar voor zijn. Wij verwachten in deze periode voor de niveau 4-opleidingen tevens aanvullende exameneisen voor het vak Engels.

Wij hebben voor de realisatie van deze extra eisen gekozen voor een zogenaamde drieslag:

1. alle deelnemers krijgen extra lessen Nederlands en rekenen;
2. alle vakdocenten integreren aspecten van Nederlands en rekenen in hun onderwijs;
3. deelnemers met problemen wordt remedial teaching aangeboden.

4.2.3. De kwaliteit van het onderwijs in het algemeen

Wij hebben ons onderwijs ontwikkeld en vastgelegd in onze onderwijskapstok. Daarin is onze onderwijsvisie schematisch weergegeven:



16

Wij willen in 2014 – met een uitloop naar 2015 – ons onderwijs conform dit model en binnen de daarin vastgelegde kwaliteitseisen uitvoeren. Deze doelstelling betekent dat wij dan over de gehele linie geen onderwijs van voldoende kwaliteit geven, maar van prima kwaliteit.

Het spreekt voor zich, dat wij ons als minimumeisen stellen, dat ons onderwijs altijd van voldoende kwaliteit moet zijn. Wij formuleren onze doelstellingen voor alle onderwijsteams dan ook als volgt:

1. Het onderwijs en de examinering van elk onderwijsteam is altijd van voldoende kwaliteit. Dit betekent in de praktijk dat we aan de kwaliteitseisen voldoen die het Ministe-

rie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap stelt.

Deze eisen betreffen onder andere: aan wettelijke eisen (zoals o.a. 850- of 300-urennorm) wordt voldaan; voldoende deelnemers krijgen een diploma, zo weinig mogelijk deelnemers verlaten Arcus zonder diploma; de onderwijsprogramma's zitten goed in elkaar; de deelnemersbegeleiding vanaf de intake is goed; we houden waar mogelijk rekening met verschillen in onderwijsbehoefte bij deelnemers; onze stages worden goed voorbereid en begeleid en onze examens zijn van prima kwaliteit.

2. Gezien de wensen van deelnemers en ouders vinden wij het belangrijk om hier een aantal erg voor de hand liggende doelstellingen, die we al vastgelegd hebben, te herhalen:
 - onderwijs gaat bij ons door (maximaal 2% lesuitval);
 - de door de deelnemers aangeschafte leer-materialen (boeken, dvd's, etc.) worden gebruikt;
 - ouders van minderjarige deelnemers krijgen één keer per kwartaal schriftelijke informatie over de vorderingen van hun zoon/dochter;
 - elke BOL-deelnemer heeft in periodes dat er geen BPV is minimaal 18 uur inhoudsvol onderwijs per week. In lesuren van 50 minuten vertaald, betekent dat 22 lesuren.
3. In 2014, met uitloop naar 2015, geeft elk onderwijsteam onderwijs binnen de kaders van het Arcus-onderwijsmodel.
4. Elk onderwijsteam evalueert jaarlijks of en in welke mate het aan de gestelde doelstellingen heeft voldaan en maakt op basis daarvan een plan welke verbeteringen in het volgend schooljaar ingevoerd gaan worden. Elk onderwijsteam krijgt daarmee binnen de vastgestelde Arcus-kaders de professionele ruimte om eigen doelstellingen en tempo te bepalen en dus ook gebruik te maken van de ruimte die de kaders inhoudelijk bieden.
5. In de rapporten van de onderwijsinspectie worden wij omschreven als een onderwijsorganisatie van voldoende kwaliteit. Het is onze ambitie om in 2015 bij 25% van de criteria met 'goed' te worden beoordeeld.
6. 75% van onze deelnemers geeft in enquêtes aan ruim tevreden te zijn over ons onderwijs.
7. 90% van de bedrijven/instellingen, die ons onderwijs ondersteunen met het aanbieden van stages, geeft in enquêtes aan tevreden te zijn over de aanpak en de begeleiding van Arcus bij stages.

4.2.4. Op een viertal terreinen: excellentie

Op vier terreinen zijn onze ambities groter. Daar gaan we voor excellentie. Maar excellentie in het

beroepsonderwijs kun je alleen bereiken door een intensieve, langdurige en niet-vrijblijvende samenwerking tussen ROC en bedrijfsleven/instellingen/gemeenten en collega-onderwijsinstellingen.

Goede voorbeelden daarvan zijn 'Licence to Operate' (de aanval van onderwijs, bedrijfsleven en overheid op het tekort aan procesoperators), onze Zorgacademie – de samenwerking tussen zorginstellingen, Arcus, Hogeschool Zuyd en OU – en het samenwerkingsverband RETOUR.

Wij willen in 2015 op de volgende onderdelen excelleren:

1. met ons Centrum voor Innovatief Vakmanschap op het gebied van Procestechiek en Life Sciences;
2. met onze Zorgacademie;
3. met onze Horecaopleiding voor aanstormende topkoks en topgastheren/gastvrouwen;
4. met ons centrum voor jeugdigen en volwassenen met een grote afstand tot leren en werken.

Wij zijn ons ervan bewust dat voor het realiseren van deze excellente opleidingen aanvullende middelen intern en extern beschikbaar moeten komen.

4.2.5. Iedereen is als deelnemer welkom bij Arcus

Wij hebben bij Arcus altijd de slogan 'Arcus is nooit vol' gebruikt om aan te tonen dat alle potentiële deelnemers, ook degenen met enige onderwijsachterstand, bij ons welkom zijn.

Wij gebruiken voor hen een uitgebreide intake. Wij maken daarbij de kanttekening, dat deze uitspraak niet inhoudt, dat alle deelnemers op de opleiding waarvoor zij in eerste instantie opteren, worden geplaatst. Dus: bij Arcus is altijd plek, maar niet altijd bij elke opleiding. Wij handhaven voor de komende periode dit uitgangspunt.

Bij de aanmelding willen we vooral meer gebruikmaken van de kennis die de vmbo-scholen hebben vergaard over hun deelnemers.

- Alle deelnemers met een vmbo-diploma en

met een positief advies van de vmbo-begeleider worden direct geplaatst bij de opleiding van hun wens, onder voorwaarde dat er plaats is.

- Voor alle deelnemers met een kader vmbo-opleiding geldt als aanvullende eis voor plaatsing op een niveau 4-opleiding bij binnenkomst een niveau 2F voor taal en rekenen.
- Iedere deelnemer met een vmbo-diploma en met een advies van het vmbo om aan deze deelnemer extra aandacht te besteden, wordt direct geplaatst bij Arcus en wordt bij een opleiding geplaatst na een intake.
- Alle (jongere) deelnemers zonder diploma krijgen een uitgebreide intake en starten met een niveau 1-opleiding tenzij uit de intake duidelijk andere bevindingen volgen.
- Alle oudere deelnemers kunnen ook opteren voor een EVC-traject, indien zij de daaraan verbonden kosten accepteren.

op teamwerk en dat een onderwijsteam binnen de wettelijke kaders en het vastgestelde instellingsbeleid de professionele ruimte heeft om zijn eigen keuzes te maken.

In dit strategisch beleid worden twee hoofdkaders aangegeven. Het minimumkader wordt gevormd door de wettelijke eisen, zowel kwantitatief als kwalitatief. Het te realiseren doel zijn de kwaliteitseisen en doelen zoals verwoord in onze onderwijsvisie.

Het onderwijsteam heeft daarbinnen de professionele ruimte om zijn eigen invulling te geven.

18

Wij zullen hiermee bij de plaatsing/intake voor het schooljaar 2011-2012 een start maken. We realiseren ons daarbij dat we vooral nog veel aandacht zullen moeten besteden aan de informatie-overdracht van en de contacten met de docenten van de vmbo scholen.

4.2.6. Het onderwijs en het professioneel statuut

In het professioneel statuut dat tussen de vakbonden en de werkgevers in de MBO Raad is gesloten, is vastgelegd dat de docent een professional is, welke rechten en plichten daaruit voortvloeien, dat onderwijs vooral gebaseerd is



5 Re-integratie, participatie en een leven lang leren

De ontgroening en de vergrijzing, de langere arbeidsparticipatie, maar ook de specifieke sociale problematiek van onze Parkstad-regio vragen om nog meer aandacht te besteden aan het bevorderen van de maatschappelijke participatie. Dit is ook een van de speerpunten van het regioprogramma van Parkstad Limburg.

Arcus heeft in de afgelopen periode op dit punt al behoorlijk aan de weg getimmerd:

- de deelname van werkenden aan onze opleidingen in het kader van een leven lang leren is sinds 2006 met ongeveer 35% toegenomen;
- binnen Arcus is er een expertisecentrum ingericht voor iedereen die enige afstand heeft tot het onderwijs en de arbeidsmarkt;
- Arcus heeft bewezen ook in een aanbestedingsmarkt een goede positie te kunnen opbouwen;
- het Arcus re-integratiebedrijf CBB heeft in de periode van 2006-2010 na een eerste moeilijke fase een behoorlijke groei gekend.

Wij opteren nadrukkelijk voor partnership met de gemeenten en bedrijven/instellingen.

Met de Parkstad-gemeenten willen we een ontgroeningsbestendige infrastructuur voor het (middelbaar) beroepsonderwijs ontwikkelen, maar vooral ook de maatschappelijke participatie en arbeidsparticipatie verbeteren van jongeren en volwassenen met afstand tot de wereld van leren en ontwikkelen. Wij zijn dan ook geen voorstanders van (verdere) marktwerking in deze sector. Onze keuze als ROC voor Parkstad en ons doel om samen met de vmbo-besturen een ontgroeningsbestendige onderwijsinfrastructuur te realiseren, betekenen ook dat wij verwachten dat Parkstad voor ons kiest, onder de vanzelfsprekende voorwaarde dat wij kwaliteit leveren.

Met bedrijven en instellingen streven wij naar partnership: eenvoudig gezegd van een ROC dat stagiaires aandraagt en begeleidt, via adviseur op opleidingsbeleid, naar opleider van medewerkers. Stagebeleid bij bedrijven zal naar verwachting in een krappere arbeidsmarkt steeds

meer een effectief maar ook efficiënt wervingsinstrument worden.

Wij zien in de komende periode, gegeven de geschetste ontwikkelingen, veel kansen, maar wij willen onze ogen ook niet sluiten voor een aantal bedreigingen:

- Wij voorzien een verdergaande marktwerking in de publieke sector. De educatieactiviteiten zullen in 2015 naar verwachting geheel binnen de marktwerking gaan vallen.
- Wij voorzien een vermindering/afbouw van de publieke financiering van een deel van het volwassenenonderwijs en daardoor een nog grotere verantwoordelijkheid, ook financieel, voor de werkgevers voor de scholing van hun medewerkers.
- Wij voorzien een verdergaande vermindering van de re-integratie-inspanningen bij de overheid.

De overheid en haar uitvoeringsinstanties (UWV/gemeenten) zullen nog verantwoordelijk blijven voor de (re-)integratie, scholing en participatie van mensen met (zeer) grote afstand tot de arbeidsmarkt. Wij denken hierbij aan een klein deel van de huidige inburgering, maar vooral aan de Wajong-uitkeringsgerechtigden, arbeidsgehandicapten en langdurig werklozen.

Dit betekent dat wij voor deze activiteiten waarschijnlijk toch in een steeds meer competitieve markt zullen moeten opereren.

Wij zijn hier al tot op zekere hoogte op voorbereid, maar we willen verder gaan:

- In de afgelopen periode hebben wij onze activiteiten in het kader van participatie, re-integratie en een leven lang leren afzonderlijk opgezet en uitgevoerd via of bij Arcus Contracting, ons re-integratiebedrijf CBB en de unit Educatie. Wij zijn ervan overtuigd, dat wij onze positie op deze markt kunnen verstevigen door de samenhang van onze activiteiten te vergroten. Daardoor zal het naar onze mening beter mogelijk zijn om



echt vraaggericht te werken en innovatiever te zijn.

- We zullen ervoor zorgen dat er inhoudelijk zoveel mogelijk synergie is tussen onze marktactiviteiten en de publieke onderwijsactiviteiten:
 - alle publiekgefinancierde activiteiten worden uitgevoerd door onze units;
 - innovaties in de marktorganisaties worden overgedragen aan de units.
- Tegelijk zullen wij onze publieke en private werkzaamheden dusdanig scheiden dat onze primaire onderwijsopdracht geen financiële schade kan leiden van het wegvallen van private opdrachten. Dat betekent ook, dat de organisatie waarin de aanbestedingsopdrachten worden uitgevoerd, een grote mate van flexibiliteit moet kennen.
- De regio waarvoor wij private opdrachten willen uitvoeren, zal vooral Zuid- en Midden-Limburg en mogelijk de Euregio zijn, waarbij wij andere regio's niet zondermeer uitsluiten.

Bij onze kwantitatieve doelstellingen houden wij rekening met de verschillende markten, waar wij voor werken:

1. Contractactiviteiten voor bedrijven: in 2015 realiseren we een omzetgroei van 40% t.o.v. de omzet 2010.
2. Educatie: in 2015 behalen we een omzetgroei van 20% t.o.v. 2010.
3. Re-integratiebedrijf CBB: in 2015 is er een omzetgroei van 15% t.o.v. de omzet 2010.

6 De implementatie

Inleiding

Plannen maken is één ding, maar ze ook nog uitvoeren en ze bij gewijzigde omstandigheden met verstand bijstellen, is andere koek. Arcus heeft de afgelopen periode de nodige ervaring opgedaan met de invoering van het strategisch beleid 2006-2010: de cyclus van jaarplannen, verkeerslichtenrapportages op alle managementniveaus, het betrekken van medewerkers via de medezeggenschapsraad en de managementbetrokkenheid, de branchecommissies, onze samenwerking met stakeholders in de regio en de instelling van het expertisecentrum onderwijs.

Maar het kan beter en op een aantal punten moet het ook anders in de komende periode.

6.1. Onze kerncompetenties

Wij hebben onze kerndoelstelling al in de samenvatting beschreven:

Wij zijn een maatschappelijke onderwijsorganisatie. Wij leveren door kwalitatief goed mbo-onderwijs, volwasseneneducatie en bedrijfstrainingen, een essentiële bijdrage aan de sociaaleconomische ontwikkeling in de regio en dragen actief bij aan een optimaal maatschappelijk succes voor jongeren en volwassenen. Om dit te bereiken is het leerproces aantrekkelijk, praktijk- en toekomstgericht binnen uitstekende, moderne faciliteiten. Wij gaan uit van de ontwikkelmogelijkheden van onze deelnemers, niet van hun beperkingen. De begeleiding en benadering zijn persoonlijk, respectvol en resultaatgericht. Onderwijs volgen bij Arcus impliceert rechten en plichten van deelnemers, ouders en natuurlijk van onszelf.

We moeten ons natuurlijk afvragen aan welke eisen Arcus, dus de medewerkers en de organisatie, moet voldoen om deze doelstellingen waar te kunnen maken.

Wij komen tot de volgende hoofdpunten:

- Wij leveren goede kwaliteit van onderwijs (innovatief, praktijkgericht, competentiege-

richt, vakbekwame afgestudeerden, opleidingen met arbeidsmarktperspectief, doorlopende leerlijnen).

- Wij zijn professioneel en werken voortdurend aan verbetering.
- Wij zijn klantgericht (flexibel, toegankelijk en waar mogelijk en nodig maatwerk biedend).
- Wij zijn betrouwbaar en betrokken, ook maatschappelijk (participatie).
- Wij zijn energiek (actief, inspirerend, innovatief, creatief, motiverend).
- Wij zijn goed en efficiënt georganiseerd.
- Wij zijn communicatief sterk (open, duidelijk, luisterend, transparant).
- Wij zijn gericht op samenwerking/partnership.

Deze hoofdpunten grijpen op elkaar in, zijn samenhangend en allemaal afhankelijk van elkaar, met als dragend element: goede kwaliteit van onderwijs. Voor een goede kwaliteit van onderwijs zijn namelijk professionaliteit, een klantgerichte houding, betrouwbaarheid, motivatie, goed en efficiënt georganiseerd zijn, open communicatie en partnership nodig. En zo vraagt een klantgerichte houding om (waar mogelijk) maatwerk in het onderwijs, betrouwbaarheid, actieve houding, goede (verkoop-) organisatie, duidelijke communicatie en een houding die gericht is op samenwerking.

En zover zijn we nog niet: dit vraagt om een culturomslag, die aangestuurd door het management, moet plaatsvinden in de teams. Wij zullen dat in de komende jaren ondersteunen en volgen via duidelijke lijnen, teamontwikkeling, professionalisering, maar ook meten hoever teams en teamleden zijn.

6.2. Onderwijsinnovatie

Wij hebben de afgelopen periode veel werk gemaakt van onderwijsinnovatie en daarvoor ook veel middelen ter beschikking gesteld. Dat heeft geleid tot een breed gedragen onderwijsconcept, passend bij de nieuwe kwalificatiestructuur, dat nu ingevoerd wordt.

We zitten nu in een andere fase, waarin we ons



hoofdzakelijk richten op de verdere invoering van dit onderwijsconcept met waar nodig beperkte bijstellingen.

De inzet voor onderwijsinnovatie wordt aanzienlijk teruggebracht.

De aandacht ligt in de komende periode bij:

- de coördinatie van het uitvoeringsprogramma en de advisering over stand van zaken en noodzakelijke bijsturing;
- de onderwijsteams die de onderwijsinnovatie verder moeten invoeren;
- de onderwijsmanagers die sturing moeten geven aan de onderwijsontwikkeling in hun unit/branche en direct-verantwoordelijk zijn voor de onderwijsprestaties van hun unit/branche;
- de begeleiding van de invoering van de innovatie door de dienst Onderwijsservices;
- de kwaliteitsborging;
- het onderwijsexpertisecentrum (EOS) voor de gehele organisatie.

Op een tweetal punten verwachten wij de komende periode de nodige ontwikkelingen.

De doelstelling om in 2015 een ontgroeningsbestendige onderwijsinfrastructuur voor het (middelbaar) beroepsonderwijs binnen Parkstad te realiseren, vraagt niet alleen om bestuurlijke samenwerking. Het vraagt ook om intensieve samenwerking van vmbo- en mbo-docenten om gedurfde onderwijskundige oplossingen te vinden voor echt doorlopende leerlijnen. Wij verwachten dat dit naast de verdere invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur de grootste onderwijskundige uitdaging voor de komende jaren is.

Het gebruik van ICT in en voor het onderwijs zal een snelle ontwikkeling doormaken. Wij voorzien een groei in het gebruik van de elektronische leeromgeving, het gebruik van digitale leermiddelen en wij verwachten dat zeker voor een deel van de deelnemers de laptop ook in het onderwijs een onmisbaar hulpmiddel wordt. Daarnaast moeten wij waar moge-

lijk onze hulpmiddelen aanpassen aan de in de branches gebruikelijke standaarden. Soms zal de investering daarvan zo groot zijn, dat de branche daarbij zal moeten helpen. Dat past bij de vraag om state-of-the-artonderwijs. Wij zullen zorg moeten dragen voor voldoende kennis in huis over deze ontwikkelingen, de wijze waarop implementatie succesvol kan plaatsvinden en begeleidingscapaciteit.

Ten slotte: ondernemerschap is erg belangrijk voor deze regio. Het is van belang startend ondernemerschap en ondernemend gedrag te stimuleren. Wij zorgen ervoor dat een deel van onze deelnemers aan het eind van zijn opleiding weet hoe je een eigen bedrijf kunt starten en wat er bij ondernemerschap komt kijken, bijvoorbeeld via studentcompanies. Hierbij werken we nauw samen met het regionale midden- en kleinbedrijf.

6.3. HRM

Wij zijn een mensenorganisatie en naarmate wij ons vak beter beheersen en iedereen de Arcus-visie onderschrijft, zullen wij beter in staat zijn om onze doelen te realiseren.

Vakbonden en werkgevers in het mbo hebben in het Professioneel Statuut de verwachtingen beschreven die docenten, teams en werkgevers van elkaar hebben om onze organisatie professioneel te laten zijn en dus onderwijs van goede kwaliteit te bieden.

We zouden het hier bij kunnen laten en afspreken dat wij dit statuut gaan toepassen, maar dat lijkt ons iets te kort door de bocht.

Wij hanteren in ons HRM-beleid de volgende uitgangspunten:

- Elke medewerker is primair zelf verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling, welzijn en loopbaan. Arcus en het management van Arcus hebben daarbij een faciliterende en stimulerende rol.
- Onderwijsteams onder directe leiding van een onderwijsmanager zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs dat

zij samen geven. Dit is goed vastgelegd in het Professioneel Statuut. Binnen de vastgestelde kaders hebben onderwijsteams de ruimte om hun eigen afwegingen te maken.

- Het lijnmanagement is direct-verantwoordelijk voor de uitvoering van de HRM-taken en wordt daarbij waar nodig deskundig ondersteund door HRM-professionals.
- Ontwikkeling van medewerkers en teams is een conditio sine qua non voor onze organisatie en wordt dan ook ruimhartig gefaciliteerd in tijd en geld.

Wij zullen ons in deze beleidsperiode voorbereiden op de volgende ontwikkelingen:

- Onze organisatie – en dus het aantal medewerkers – zal geleidelijk gaan krimpen, terwijl de arbeidsmarkt waarschijnlijk geleidelijk zal gaan verslechteren. Dat stelt hoge eisen aan de personeelsvoorziening en vraagt een nieuwe balans tussen vast, maar wel flexibel Arcus-personeel en flexibele tijdelijke medewerkers. Medewerkers zullen langer blijven werken en het wordt van nog groter belang, dat iedereen ervoor zorgt, dat hij/zij de kwaliteit kan blijven leveren die van ons gevraagd wordt.
- We moeten steeds beter verantwoording kunnen afleggen over onze (onderwijs) prestaties. De teamprestatie is de som van de prestaties van de teamleden, de unit-

prestatie is de som van de prestatie van de unitmedewerkers en de Arcus-prestatie is de som van de prestatie van ons allemaal.

De doelstellingen:

Wij zullen in de komende periode binnen het HRM-beleid vooral aandacht besteden aan:

- De uitbouw van de gesprekscyclus tot een volwaardige PDCA-cyclus op individueel niveau. Elke medewerker van hoog tot laag levert zijn toegevoegde waarde voor Arcus en het onderwijsproces in het bijzonder en zorgt ervoor dat hij binnen zijn vakgebied up to date is. Arcus faciliteert daarbij.
- Het Arbo-beleid is binnen de hier genoemde uitgangspunten zowel voor wat betreft de preventieve als de curatieve aspecten ontwikkeld:
 - Arcus-medewerkers geven het werken bij hun branche een ruime voldoende;
 - het ziekteverzuim is teruggebracht en is vanaf 2013 onder het mbo-gemiddelde;
 - de communicatie tussen manager en medewerker wordt door 80% van de medewerkers als ruim voldoende beoordeeld.
- Er is een meerjarenformatieplanning en een werving- en selectiebeleid waarin recht wordt gedaan aan de noodzaak van de hiervoor genoemde balans tussen vast/tijdelijk/flex/gedetacheerd personeel en ZZP-ers.
- Via managementontwikkeling wordt het management gefaciliteerd om leiding te ge-



ven aan de realisatie van de geformuleerde Arcus-doelstellingen tot 2015.

Het onderwijsmanagement is flexibel inzetbaar.

Ten slotte zal in het begin van deze beleidsperiode de wet op de ondernemingsraden van toepassing worden bij de ROC's. In 2011 zal een nieuw gekozen ondernemingsraad de plaats innemen van de medezeggenschapraad.

6.4. Marketing en pr: what we say is what you get

Het is van belang om hier te memoreren, dat uit de bijeenkomsten met de stakeholders is gebleken, dat veel minder over ons bekend is dan we dachten. Daarnaast weten we dat onze communicatie richting vmbo-scholen, ouders en deelnemers nog behoorlijk kan verbeteren. Hier is werk aan de winkel. Werk dat verdergaat dan het voor het onderwijs gebruikelijke instrument voorlichting.

In een onderwijsorganisatie denk je dan niet meteen aan marketing en communicatie-instrumenten. Die staan vaak ver af van de wereld van het onderwijs. We kunnen het echter vrij eenvoudig omschrijven en daarmee het belang ook duidelijk maken en de reden waarom we er meer aandacht aan moeten besteden.

Onze jonge deelnemers bijvoorbeeld hanteren ook heel andere communicatiemiddelen dan waarmee de meeste van onze medewerkers bekend zijn. Veelal denken we te weten hoe jongeren communiceren, maar dat is een valkuil. Hoe oriënteren deelnemers zich op hun toekomst? Wat spreekt hen wel en niet aan? Wij

zullen er in moeten investeren om deze wereld te begrijpen, anders zal ons onderwijs niet aankomen!

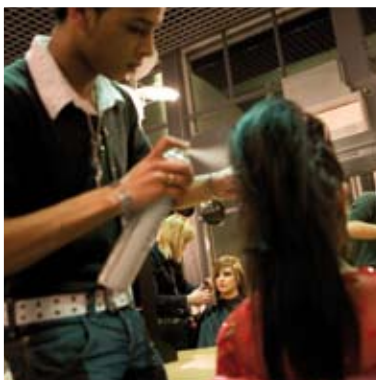
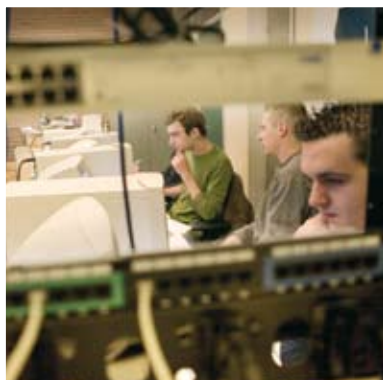
Onze 'klanten' zijn:

- onze (toekomstige) deelnemers en hun ouders;
- bedrijven en instellingen waarvoor we toekomstige medewerkers opleiden en die, door bijvoorbeeld stages aan te bieden en bijdragen te leveren aan examinering, meehelpen aan ons onderwijs;
- bedrijven, instellingen wier medewerkers we verder kunnen opleiden;
- gemeenten en instellingen waarvan we in het kader van werkloosheidsbestrijding, participatiebevordering en re-integratie partner kunnen zijn.

Wij moeten heel goed weten wat deze verschillende groepen van ons verwachten, welke wensen en eisen ze hebben, wat ze van ons weten, hoe ze over ons denken en hoe we hen het beste kunnen bereiken.

Wij zijn van mening, dat er daarbij een verschil van benadering is tussen die onderdelen waarbij er sprake is van marktwerking en de meer typische onderwijswereld van jongere deelnemers, ouders en de aanleverende scholen.

Het gaat er uiteindelijk om dat we waarmaken wat we beloven en in alles uitdragen waar we voor staan. Om een parafrase van het in de ICT wereld bekende WYSIWYG te gebruiken: what we say is what you get. En daarmee is marketing en communicatie ook niet alleen de



verantwoordelijkheid van de medewerker die ermee belast is, maar is het juist de verantwoordelijkheid van iedereen die hier werkt in onze organisatie aan onze doelstellingen, elke dag weer. Het gaat erom dat we bij elk contact met een deelnemer, een ouder, een bedrijf of instelling laten zien dat we met z'n allen echt voldoen aan de door ons geformuleerde kerncompetenties. Dan blijkt ook dat we geleerd hebben van buiten naar binnen te kunnen denken en handelen. En we zijn er ons van bewust dat dit alleen maar kan als we onze eigen interne communicatie van hoog naar laag, maar ook van laag naar hoog op orde hebben.

6.5. Jaarplanning en control

Wij hebben in de afgelopen jaren veel werk gemaakt van de Arcus-beleidsplanning en controlcyclus. Daarbij is vanuit het College van Bestuur een jaarplan voor geheel Arcus gemaakt.

De fase waarin wij nu verkeren en de huidige doelstellingen vragen om een andere aanpak. Het jaarplan zal er anders uit gaan zien en uit drie delen bestaan:

1. Een schets van, voor geheel Arcus, belangrijke ontwikkelingen en nieuwe doelstellingen.
Deze schets zal kort en beperkt moeten zijn, omdat we de nadruk op de implementatie van al ontwikkeld beleid zullen leggen.
2. Elk onderwijsteam maakt voorafgaand aan het nieuwe schooljaar op basis van een evaluatie een concreet onderwijsjaarplan met daarin minimaal opgenomen de verbeteracties t.o.v. de onderwijsstandaarden, de doelstellingen m.b.t. de verdere invoering van het Arcus-concept en de scholings-/ontwikkelingsactiviteiten.
Hiervoor zal een Arcus-format worden gemaakt. Daarbij is een goede communicatie over de vertaling van algemene Arcus-doelen naar concrete teamdoelen van groot belang.
3. De concrete doelen in het kader van een leven lang leren, re-integratie en maatschappelijke participatie, voor zover onderhevig aan de marktwerking.

Ten aanzien van de controlfunctie zullen wij met ingang van 2011 een onderscheid maken tussen de kwantitatieve cijfers, die in principe permanent beschikbaar moeten zijn en een meer beleidsmatige halfjaarlijkse voortgangsrapportage. Deze rapportages dienen aan het einde van het schooljaar en het einde van het kalenderjaar gereed te zijn.

Ook hierbij zal meer aandacht worden besteed aan kwantitatieve aspecten.

6.6. Financiën en bedrijfsvoering

Wij hebben de afgelopen periode grote innovatie-inspanningen kunnen doen. Dat kwam vooral door het gegeven dat onze financiële positie door de lagere kosten voor huisvesting als bijzonder gunstig kan worden omschreven.

Dit zal de komende jaren gaan veranderen want:

- de huisvestingslasten zullen door de nieuwbouw naar een normaal niveau gaan;
- de rente-inkomsten zullen na betaling van de nieuwe huisvesting, maar ook door de lage rentestand dalen;
- er zullen drastische overheidsbezuinigingen gaan plaatsvinden.

Dit vraagt om een wijziging van ons financieel beleid voor de komende periode. Vooropgesteld moet worden dat ons financieel beleid – ook bij de marktactiviteiten – gericht is op een gezonde bedrijfsvoering: de inkomsten moeten de uitgaven dekken en er moet ruimte blijven om innovatie-inspanningen te doen en tegenvallers op te vangen.

- De omvang van de innovatie-inspanningen, waaronder ook professionalisering en ontwikkeling, zullen komen op een niveau zoals voorzien in onze meerjarenraming.
- De organisatieomvang – ook van het secundair proces – zal door de daling van het deelnemersaantal verminderen. Anders gezegd: ook de overhead vermindert met de daling van de deelnemers.
- Wij willen een deel van de deelnemersdaling opvangen door een vergroting van de marktactiviteiten onder gelijktijdige ver-

mindering van de financiële risico's van deze activiteiten.

- Taken waar de overheid op bezuinigt, worden binnen de nieuwe financiële ruimte uitgevoerd. Dit betekent dat wij deze taken anders, vaak met minder financiële middelen en dus ook vaak minder personele inzet, zullen kunnen uitvoeren. Dat kan ook gevolgen hebben voor de resultaten die wij kunnen behalen. Arcus legt daar transparant verantwoording over af.
- Wij streven naar een begroting/rekening met een positief resultaat van minimaal 1,5% bij het overheidsgefinancierde onderwijs en minimaal 3% voor belastingen bij de marktactiviteiten.
- Effectiviteit en efficiency zullen in onze bedrijfsvoering nog meer benadrukt worden (mean en lean en toegevoegde waarde voor de doelen is het criterium voor uitgaven).
- Wij zullen onze aandacht vooral richten op het verbeteren van werkwijzen. Na het operationaliseren van de Dienst Onderwijsdiensten in 2011 zullen wij in de onderwijsorganisatie op basis van onze huidige kennis geen grote organisatiewijzigingen aanbrengen. De unit- en de branchestructuur blijven gehandhaafd.

6.7. Nieuwbouw

Het is evident dat wij onze nieuwbouw in de eerste helft van deze beleidsperiode moeten realiseren. Modern kwalitatief onderwijs vraagt om goede voorzieningen. Deelnemers en ook medewerkers hebben recht op een goede omgeving. Onze aangepaste doelstelling is:

2012: ingebruikname Zorgacademie;

2013: ingebruikname Valkenburgerweg en Co-riopolis;

2014: voor onderwijs nog benodigde gebouwen in de binnenstad aangepast.

Wij zijn hierbij behoorlijk afhankelijk van de overheid. De uitvoering van de nieuwbouw zal binnen de beschikbaar gestelde budgetten gaan plaatsvinden. Wij zullen daar strak de hand aan houden.

6.8. Arcus Contracting – CBB – TransferWerkt – EVC-centrum – Educatie

Wij hebben eerder aangegeven dat wij in dit kader:

- de samenhang van onze activiteiten zullen vergroten;
- ervoor zullen zorgen dat er inhoudelijk zoveel mogelijk synergie is tussen onze marktactiviteiten en de publieke onderwijsactiviteiten;
- onze publieke en private werkzaamheden (werkzaamheden op basis van aanbesteding c.q. offertes) dusdanig scheiden dat onze primaire onderwijsopdracht geen financiële schade kan leiden door het wegvallen van private opdrachten.

Voor de uitvoering van deze voornemens zullen wij:

- De doelstellingen van de verschillende onderdelen van onze organisatie die zich richten op deze markt op elkaar afstemmen door een vergaande samenwerking van de directeurs van deze onderdelen en door het opstellen van een gezamenlijke strategie op de langere termijn, jaarlijks te vertalen in concrete gezamenlijke jaardoelen.
- Integrale multidisciplinaire oplossingen bieden, waardoor we een antwoord kunnen geven op complexe markt vragen (bijvoorbeeld de combinatie van EVC, scholing, begeleiding en werktoeleiding als een integraal product).
- De units verantwoordelijk blijven stellen voor de uitvoering van het crebo-gefinancierde onderwijs.
- Het EVC-centrum en dat deel van de unit Educatie dat voor zijn werk afhankelijk is van aanbestedingen, onderbrengen in afzonderlijke eenheden.

6.9. Onze prestatie-indicatoren

Zoals al eerder aangegeven, hebben wij veel werk gemaakt van onze beleidsplanning en controlcyclus. Deze zal de komende periode anders opgepakt worden. Wij willen in ieder geval naast de noodzakelijke kwalitatieve beschrijving van de mate van realisering van onze doelen ook een

aantal meer kwantitatieve doelen aangeven. Hieronder is dit gebeurd.

Onderwijs

1. Diplomeringsjaarresultaat: Arcus voldoet bij alle opleidingen voor deelnemers jonger dan 23 jaar aan de landelijke norm.
2. Voortijdig schoolverlaten: in 2015 is het aantal VSV-ers verder gedaald tot 350, ruim 10% minder dan in het convenant met het Rijk vastgelegd.
3. Het onderwijs en de examinering door elk onderwijsteam is altijd van voldoende kwaliteit. Dit is de facto het geval als we aan de kwaliteitseisen die het Ministerie van OCW hieraan stelt, voldoen. Het is onze ambitie om in 2015 bij 25% van de criteria met 'goed' te worden beoordeeld.
4. 75% van onze deelnemers geeft in enquêtes aan, ruim tevreden te zijn over ons onderwijs.
5. 90% van de bedrijven/instellingen, die ons onderwijs ondersteunen met het aanbieden van stages, geeft in enquêtes aan tevreden te zijn over de aanpak en de begeleiding van Arcus bij stages.
6. Elke afdeling produceert elk schooljaar:
 - Een kwaliteitsevaluatie (conform Arcus-format): waarin goed onderbouwd aangegeven is in welke mate de kwaliteitsdoelen (zowel grote als kleine kwaliteit) behaald zijn.
 - Een schooljaarplan (conform Arcus-format, in maart 2011 beschikbaar) welke verbeteringen komend schooljaar gepland zijn, met daarin opgenomen:
 - mate van toepassing van het onderwijsconcept;
 - meting van deelnemerstevredenheid;
 - relatie met branchecommissie.
7. Activiteiten leven lang leren, re-integratie en maatschappelijke participatie:
 - Contractactiviteiten bedrijven: in 2015 een omzetgroei van 40% t.o.v. omzet 2010;
 - Educatie: in 2015 een omzetgroei in 2015 van 20% t.o.v. 2010;
 - Re-integratiebedrijf CBB: een omzetgroei

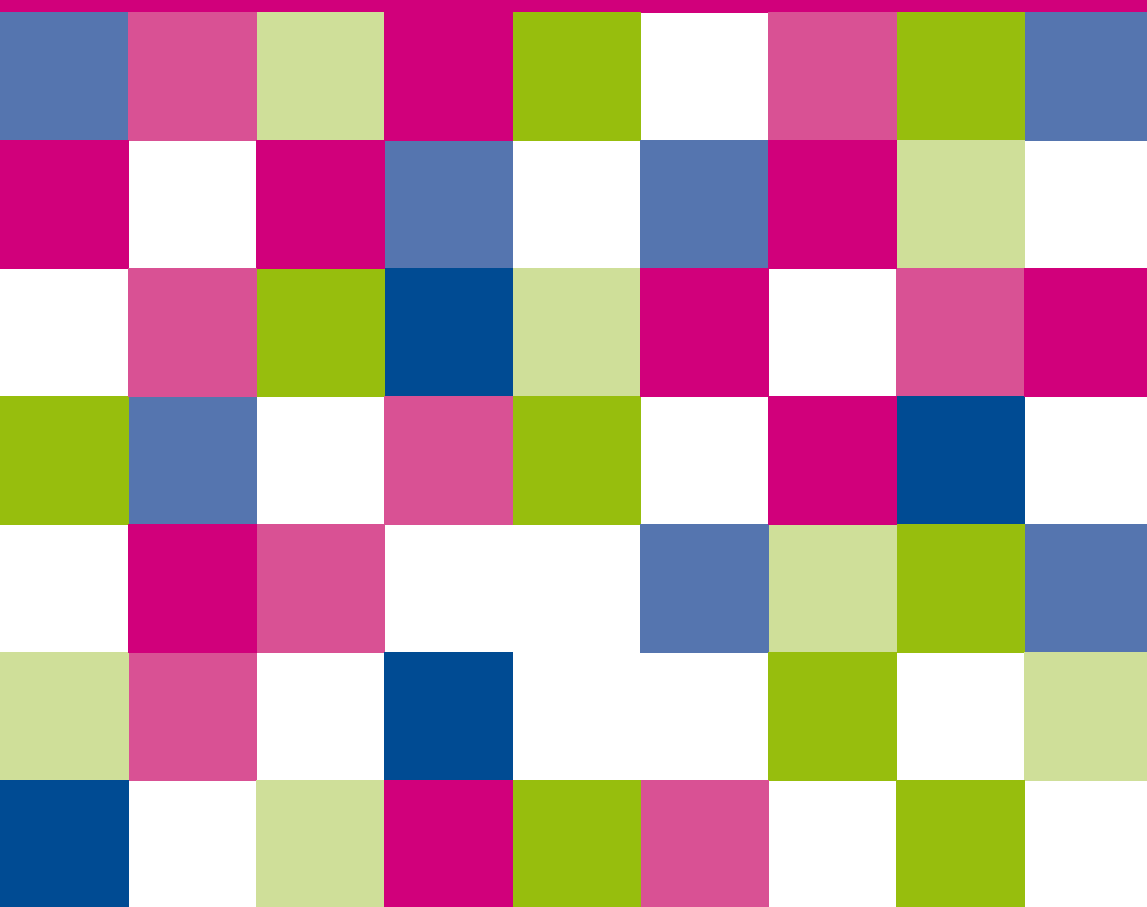
van 15% t.o.v. omzet 2010.

Medewerkers

8. De tevredenheid van medewerkers over het werken binnen hun branche/afdeling is gemeten op een schaal van 10, minstens 7.
9. Het ziekteverzuim is in 2015 lager dan gemiddeld in de mbo-sector.
De huidige Arcus-norm voor het ziekteverzuim is maximaal 4,5% voor ziekteverzuim korter dan 1 jaar en maximaal 0,75% voor verzuim langer dan 1 jaar.
10. Arcus-financiën
De begroting/rekening van de publieke activiteiten kent een positief resultaat van minimaal 1,5%.
De begroting/rekening van de private activiteiten kent een positief resultaat van minimaal 3% voor belastingen.
De ontwikkelings- en innovatie-inspanningen zijn minimaal in overeenstemming met de meerjarenprognose.
De nieuwbouw wordt gerealiseerd binnen de beschikbaar gestelde budgetten.

Lijst van afkortingen

BOL	: Beroepsopleidende Leerweg (fulltime dagonderwijs)
BBL	: Beroepsbegeleidende Leerweg (4 dagen werken, 1 dag school)
EVC	: Erkenning van Verworven Competenties
CBB	: Centrum voor Baan en Beroep
AOC	: Agrarisch Opleidingscentrum
LVO	: Stichting Limburgs Voortgezet Onderwijs
SVO PL	: Stichting Voortgezet Onderwijs Parkstad Limburg
BPV	: Beroepspraktijkvorming
OCW	: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Wajong	: Wet Arbeidsongeschiktheids- voorziening Jonggehandicapten
EOS	: Expertisecentrum Onderwijsservices
VSV	: Voortijdig schoolverlater



Arcus College

Bezoekadres

Benzenraderweg 1

6411 EC HEERLEN

T 088 - 027 28 70

F 045 - 560 67 09

E info@arcuscollege.nl

Centraal Postadres

Postbus 207

6400 AE HEERLEN

www.arcuscollege.nl