



**CITAVERDE natuurlijk!
Groeien in Kwaliteit!**

Strategisch beleidsplan

CITAVERDE College

2011-2014

Voorwoord

'Panta rhei' ofwel; 'alles is in beweging'. Deze twee woorden kenmerken de situatie van CITAVERDE College, het onderwijs en het werkveld waar wij voor opleiden. CITAVERDE College heeft de afgelopen jaren intensieve onderwijskundige, organisatorische en inhoudelijke ontwikkelingen doorgemaakt. Met deze ontwikkelingen bouwden we aan het eerste deel van de kwaliteitscyclus; 'Plan and Do'. Nu zijn we toe aan het tweede deel van deze kwaliteitscyclus; 'Check en Act'. Een moment van reflectie.

Waar vraagt onze organisatie om bijstelling? Hoe staat ons onderwijs ervoor? Wat gebeurt er om ons heen? En, niet in de laatste plaats, hoe ontwikkelt het werkveld zich waar wij voor opleiden? Dit zijn vragen die wij niet alleen onszelf stellen, maar die we ook voorleggen aan de verschillende interne en externe betrokkenen.

Om antwoord te krijgen op bovenstaande vragen, zijn we het gesprek aangegaan met vertegenwoordigers uit het werkveld, collega-instellingen, overheden, de onderwijsteams, management, medezeggenschapsraad en Raad van Toezicht. We hebben al deze partijen de eenvoudige vraag gesteld wat goed gaat binnen CITAVERDE en waar wij als organisatie goed in zijn. Een groene vlag symboliseert deze positieve punten. Daarnaast symboliseert de rode vlag de punten van kritiek en zaken waar we als organisatie aan moeten werken.

Deze kritische reflectie heeft ons als College van Bestuur geholpen de voorgenomen koers voor CITAVERDE College aan te scherpen. Bemoedigend hierbij was te merken dat er een behoorlijke overeenstemming was in de meegegeven adviezen en opmerkingen.

Verder in dit boekje zetten wij de lijnen uit voor de komende vier jaar en formuleren we daarbij de hoofdlijnen van de te behalen resultaten. Aan dit plan worden de jaarplannen van CITAVERDE College als geheel en de daaraan onderliggende locatieplannen verbonden. Wij realiseren ons bij het uitzetten van deze lijnen dat de grote onzekerheden in omgevingsfactoren zoals de dalende deelnemersaantallen en de consequenties van nieuwe wet- en regelgeving, de komende jaren om extra alertheid vragen. Daarom zullen wij dit strategisch beleid tussentijds evalueren en zo nodig bijstellen.

Graag willen we in dit voorwoord iedereen bedanken die kritisch naar ons heeft gereageerd en met ons heeft meegedacht. We willen iedereen vragen dit ook de komende jaren te blijven doen zodat CITAVERDE College haar groei in kwaliteit kan waarmaken.

J.P. Janssen,
voorzitter College van Bestuur

A. Christophe,
lid College van Bestuur

Missie

CITAVERDE College is dé uitblinkende kennisinstelling met een focus op groen waar de regio zich toe wendt voor haar leerloopbaan. De formulering van onze missie is een aanscherping van een eerder tot stand gekomen versie en sluit daarmee volledig aan bij de continuïteit van onze doelstellingen in de actuele beleidsvisie.

CITAVERDE Natuurlijk!

Groeien in Kwaliteit!

Inleiding

Aan het begin van 2011 staat CITAVERDE College voor een herijking van haar strategische koers. Het simpelweg evalueren en actualiseren van het huidige beleid en extrapoleren van groeicijfers, deelnemersaantallen en resultaten volstaat niet meer. Daarvoor zijn de ontwikkelingen om ons heen en de effecten daarvan op onze organisatie te ingrijpend. Het is tijd om een nieuwe koers uit te zetten die gebaseerd is op de fundamenten van de afgelopen jaren.

De ontwikkelingen die zich voordoen binnen het werkveld waar wij als beroepsonderwijs voor opleiden, zijn hierbij van groot belang. De relatie tussen deze ontwikkelingen en onderwerpen die ons allemaal persoonlijk raken zoals voeding, gezondheid, ruimte- en natuurbeleving en het containerbegrip duurzaamheid, biedt nieuwe kansen. Nieuwe kansen voor de groene economie en daarmee ook voor het groene onderwijs. In het werk zullen wij ons hier terdege bewust van moeten zijn.

Bij het uitzetten van de nieuwe koers is de kern van onze organisatie – het onderwijs – leidend. Daarvoor geldt, teruggaan naar de basis; wat is primair onze maatschappelijke opdracht én verantwoordelijkheid als onderwijsinstelling voor de verschillende doelgroepen die wij bedienen? Daarnaast zullen we oog moeten hebben voor de uiteenlopende kaders en behoeften in de diversiteit van onze deelnemers. Een 12-jarige deelnemer die zijn eerste stappen zet binnen het VMBO heeft andere behoeften dan de volwassen werknemer die via een op maat gemaakt MBO-scholingstraject weer perspectief krijgt of behoudt op de arbeidsmarkt. De diversiteit zien we niet alleen terug in de behoeften naar leeftijd van onze deelnemers, maar ook in hun mogelijkheden, begeleidingsbehoeften, achtergronden en het werkveld waar wij voor opleiden.

Wat we in elk element van deze diversiteit terugzien, is het grote belang van betrokken en enthousiasmerende medewerkers die onder leiding van koersvast management en op basis van een stevige collectieve basis de deelnemer begeleiden bij de actuele fase van zijn leerloopbaan. Niet alleen is de leerloopbaan van onze deelnemers hier van belang, maar is de ontwikkeling van deze loopbaan ook voor ons zelf noodzakelijk om te kunnen groeien in kwaliteit.

De leerloopbaan van een individu begint ergens, leidt ergens naartoe en zal vanuit Leven-Lang-Leren ook een lang toekomstperspectief kennen. CITAVERDE College speelt in de verschillende fasen van deze leerloopbaan de rol van het zorgen voor goede schakelmomenten bij instroom, doorstroom of uitstroom. Kennis van en contacten met onze omgeving zijn daarbij onontbeerlijk. En ook hier weer in de volle breedte; van overdrachtsdossiers vanuit het primair onderwijs tot de laatste ontwikkelingen binnen regionale ondernemersinitiatieven en de implementatie van de gevraagde kennis daarbij in het MBO-programma.

Goed partnerschap met partijen die een rol spelen bij de leerloopbaan van de individuele deelnemer is noodzakelijk om tot goed onderwijs te komen. Een goede omgevingsanalyse en het maken van strategische keuzes in de samenwerkingsrelaties zijn daar onlosmakelijk mee verbonden.

Onderwijs, enthousiaste mensen en toekomstperspectief.

CITAVERDE College wil deze drie elementen succesvol met elkaar verbinden. Hiervoor is een heldere collectieve basis voor bedrijfsvoering en werkprocessen nodig waarbij efficiënt samenwerken een natuurlijke grondhouding is. Het gevoel of de wetenschap dat we onderling met en voor elkaar verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van het onderwijs van CITAVERDE College, vraagt een culturele omslag. Met dit als uitgangspunt kan elke locatie haar eigenstandige positie in de regio inkleuren en innemen. Een nieuwe koers voor de jaren 2011 tot 2014 is doelmatig en sober maar tegelijkertijd ook enthousiasmerend en gericht op ontwikkeling. Het is een koers die gebaseerd is op de stevige positie die CITAVERDE College nu inneemt en gericht is op de kwaliteit van ons handelen. Dit geldt voor de individuele medewerker en het geheel van de organisatie. Onder het motto: 'Groeien in Kwaliteit' zetten we deze koers in.

Van Beleef je eigen groei naar Groeien in Kwaliteit

Onder het motto 'Beleef je eigen groei' hebben we de afgelopen jaren op een zestal beleidsterreinen daadwerkelijk groei gerealiseerd. Deze terreinen variëerden van versterking van onze regionale positie door middel van participatie in nieuwe netwerken en het starten van een nieuwe onderwijslocatie, tot een toename van het deelnemersaantal in alle leeftijdscategorieën. Daarnaast hebben we onze deelnemers een breder palet aan keuzemogelijkheden in het onderwijs aangeboden. We hebben ook groei beleefd in de toegenomen tevredenheid van medewerkers, ouders en deelnemers, groei in een betere zichtbaarheid en herkenbaarheid van onze organisatie door herziening van onze huisstijl, we zijn gegroeid in onze interne organisatiestructuur door deze te herzien en we zijn gegroeid door het verbeteren van onze interne en externe kwaliteit van bedrijfsprocessen. We kunnen dus stellen dat wij onze groei als organisatie beleefd hebben. Tegelijkertijd realiseren we ons dat je eigen groei of ontwikkeling niet alleen door jezelf bepaald wordt, maar dat externe factoren daarbij van grote invloed zijn. Het is op dit vlak dat we met een aantal grote veranderingen rekening houden.

Veranderingen vragen om een nieuwe benadering en heroverweging van prioriteiten en doelen.

Als voornaamste noemen we hierbij:

- De demografische ontwikkeling, ofwel de krimp van de deelnemerpopulatie;
- Onzekere, maar zeker teruglopende overheidsfinanciering;
- Veranderende scholingsbehoefte van het bedrijfsleven gekoppeld aan economische en regionale ontwikkeling (o.a. Greenport);
- De herwaardering van 'groen' als belangrijke economische en maatschappelijk waarde;
- Behoeft aan nieuwe samenwerkingsrelaties;
- Veranderende maatschappelijke verwachtingen.

Onze resultaten over de afgelopen jaren zijn mede gebaseerd op de ontwikkelde strategiekaart. Om recht te doen aan de betekenis hiervan en Beleving en beweging continuïteit te borgen ligt deze strategiekaart ook de komende jaren als basis onder onze beleidsvorming. Zoals in de inleiding is beschreven, volstaat de standaard groeibenadering niet meer. Toch vormt juist groei de basis voor ontwikkeling en toekomstperspectief. Deze natuurlijke drang tot realiseren van winst en ontwikkeling moeten we behouden maar zouden we moeten richten op andere thema's en resultaatgebieden. Kwantiteit is daarbij niet langer het hoofddoel maar een afgeleide c.q. het resultaat van de toename van kwaliteit. Door te Groeien in kwaliteit neemt de waarde van de organisatie in al haar aspecten toe. Dit komt tot uiting in alle facetten van onze organisatie; het verzorgde onderwijs, de werkgever-werknemer relatie, de bedrijfsvoering en financiën, de regionale positionering, de tevredenheid van medewerkers, deelnemers, ouders en bedrijfsleven, het ontwikkelen van (nieuwe) onderwijsproducten en van (nieuwe) netwerken, de interne en externe communicatie etcetera.

Wanneer we erin slagen om van wat beter kan én van wat beter moet, de kwaliteit te verhogen, dan vertrouwen wij erop dat we daarmee ook ons optimale aandeel van de scholings- en kennismarkt aan ons weten te binden.

Groeien in Kwaliteit Wat is dat?

Als we het hebben over kwaliteit, is het van belang te weten wat we daaronder verstaan. Zodra we dit weten kunnen we er namelijk gericht aan werken. In dit plan verstaan we onder kwaliteit het resultaat van wat we doen en de mate van tevredenheid van degene waarvoor we dat doen. Deze definitie van kwaliteit ondersteunt het belang van de tevredenheid van de deelnemer maar ook die van de overige betrokkenen bij het onderwijsproces; zowel extern (van vervolgonderwijs tot ouders en bedrijfsleven) als intern (de medewerkers).

Het bewust sturen op verbetering van kwaliteit maakt dat het genoemde resultaat geen toevalligheid is maar een logisch gevolg van wat we doen en hoe we dat doen. Hierbij zijn wij aanspreekbaar op het hanteren van een goed kwaliteitssysteem volgens de PDCA-cyclus en transparante verantwoording. Het feit dat wij ons willen verantwoorden over onze groei in kwaliteit hangt samen met de ambitie om als CITAVERDE College op een proactieve wijze werk te maken van goed onderwijs en een goede werkrelatie. Juist in de huidige dynamiek in onderwijs en maatschappij is het zaak zelf de regie te behouden. Dat dit geen abstract gegeven is of zich alleen afspeelt op strategisch niveau, wordt benadrukt door de CITAVERDE Code. Dit document vormt de basis van professioneel handelen voor alle medewerkers.

Een andere vraag die we ons stellen bij 'Groeien in Kwaliteit', is gericht op de toekomst van onze deelnemers. Als we de rol van CITAVERDE College als een onderdeel van de leer- en werkloopbaan beschouwen, dan is het van belang rekening te houden met de ontwikkelingen binnen aansluitend onderwijs en het werkveld. De vraag naar de kwaliteit die wij kunnen bieden om een goed toekomstperspectief te kunnen garanderen, staat hier centraal.

De vergrijzing en krimp in onze regio heeft een negatieve invloed op de vraag naar adequaat opgeleide medewerkers. Om deze vraag toch zo goed mogelijk binnen de regio op te vangen, zoeken wij als onderwijspartner binnen het groene domein, naar mogelijkheden om te kijken naar doorlopende leertrajecten van VMBO naar MBO resulterend in, zo mogelijk gegarandeerde, arbeidsplaatsen. Deze actie ondernemen wij in nauwe afstemming met partners uit het bedrijfsleven.

Ook de oud-deelnemers van CITAVERDE College vormen hierbij een niet te onderschatten doelgroep. Ook voor hen moeten mogelijkheden in hun leerloopbaan gecreëerd worden. Direct zicht op werk is juist voor deze doelgroep vaak essentieel. Maatwerk in samenwerking met het bedrijfsleven dient hier passende kwaliteit te garanderen.

Groeien in Kwaliteit langs vier themalijnen

Voor de komende beleidsperiode richten wij ons op een beperkt aantal themalijnen. Elk thema wordt hieronder kort uitgelegd waarna hier meer concrete doelstellingen aan verbonden worden.

Per kalenderjaar kennen deze thema's en doelstellingen hun specifieke en geactualiseerde invulling door middel van aanvullende jaarplannen.

CITAVERDE Onderwijs staat voor:

- Optimale talentontwikkeling bij haar deelnemers via een modern pedagogisch didactisch onderwijsaanbod;
- Oog voor (culturele) diversiteit; van individu tot samenleving;
- Maximale aansluiting tussen economische ontwikkelingen in de regio en aanbod van onderwijs;
- Bovengemiddeld onderscheidende kwaliteit. CITAVERDE Personeel staat voor:
- Evenwicht tussen kwantiteit en kwaliteit van personeel;
- Professionele medewerkers, ontwikkelingsgericht voor zichzelf en de organisatie;
- Professionele teams.

CITAVERDE Bedrijfsvoering staat voor:

- Een proactieve sturing door het management op alle niveaus van de organisatie;
- Transparante en hanteerbare werkprocessen;
- Controle hebben door goed risicomangement.

CITAVERDE Positionering staat voor:

- Erkend en herkend als authentieke Groene onderwijsinstelling in de (inter)nationale regio;
 - Inzet van moderne sociale media in haar marketing en pr-beleid;
 - Actief relatiebeleid op alle niveaus in de organisatie inclusief oud-deelnemers;
- Ons te stellen doelen

De strategische thema's realiseert CITAVERDE College door actief te werken aan de volgende targets.

Onderwijs:

- CITAVERDE College realiseert in haar curriculum doorlopende leerlijnen en leerloopbanen van VMBO naar MBO en van MBO naar HBO met een accent op maatwerk, LOB, ondernemerschap en activerende didactiek (GPS voor onderwijs);
- CITAVERDE College realiseert een efficiënt en gevarieerd opleidingsaanbod waarbij rekening wordt gehouden met de economische ontwikkelingen in de regio, de wensen van de

stakeholders en de krimp;

- CITAVERDE College realiseert een tevredenheid van deelnemers, ouders, medewerk(st)ers en stakeholders, uitgedrukt in een 8 op een schaal van 10;
- CITAVERDE College realiseert resultaten waarbij zij ten opzichte van haar vergelijkingsgroepen aan de bovenkant zit van de benchmark.

Personeel:

- CITAVERDE College heeft een meerjarig scholingsbeleid en scholingsbeleidplan. In de realisatie van dit plan wordt een uniforme en duurzame kwaliteitsstandaard gerealiseerd. Medewerk(st)ers leggen in hun POP-gesprek verantwoording af over hun gerealiseerde professionele activiteiten;
- In de organisatie van het werk, realiseert CITAVERDE College het slim inzetten van teamplannen. Hierin wordt aandacht besteed aan de focus op realisatie van doelen, uren en competenties van medewerkers binnen de teams. De combinatie tussen goed onderwijs, kwalitatieve medewerk(st)ers en tevreden deelnemers is leidend in de realisatie van de teamplannen.
- De kwantitatieve en kwalitatieve meerjaren personeelsplanning wordt binnen CITAVERDE College als dynamisch stuurinstrument ingezet, zowel op centraal als decentraal niveau, tbv de meerjaren formatieplanning en begroting. Hierbij bedraagt de flexibele schil minimaal 10% CITAVERDE-breed. Werkzekerheid komt centraal te staan en mobiliteit boven jobzekerheid bij deze werkgever. Het verzuimcijfer wordt binnen CITAVERDE-breed teruggebracht naar maximaal 4,5%.

Bedrijfsvoering:

- CITAVERDE College heeft haar werkprocessen omschreven en handelt binnen alle werkprocessen op het gebied van onderwijs, personeel, financiën en facilitair conform deze beschreven procedures en is in staat op alle niveaus van de organisatie hierover verantwoording af te leggen.
- CITAVERDE College past integraal risicomangement toe en ontwikkelt zich van een beheersorganisatie met reactieve sturing naar een proactieve organisatie (sturen op kwaliteit).
- CITAVERDE College past haar gebouwen, facilitaire voorzieningen aan, aan het volume van deelnemers en maakt hierbij duidelijke keuzes (principes in → out, actieve samenwerking met bedrijfsleven, gebruik van externe webdiensten en laptops van leerlingen).

Positionering:

- Het VMBO van CITAVERDE College kenmerkt zich door een actieve lading van de thema's natuureducatie, gezonde voeding en verstandig gewicht en een verstandige toepassing van energie, water en duurzame producten.
- Het MBO en leven-lang-leren van CITAVERDE College kenmerkt zich door een actieve, eigentijdse lading van de toegevoegde waarde van Groen in de dagelijkse omgeving voor de kwaliteit van leven, de bijdrage aan het bruto nationaal product, de bijdrage aan het welzijn van het dier en de bijdrage aan gezonde voeding en verstandig gewicht.
- De communicatiemix van CITAVERDE College zal voor 50% bestaan uit de inzet van nieuwe media met daarin een belangrijke plaats voor internet, film en social media.

- CITAVERDE College heeft op alle niveaus in de organisatie een goed functionerend relatienetwerk en oud-deelnemersnetwerk.
- Het onderwijsaanbod sluit aan bij de ontwikkelingen in de regio en ontwikkelingstrends van jonge mensen. Dit leidt tot een eigentijdse vormgeving en duidelijke verbeelding van onze producten en diensten.

De wijze waarop wij willen werken

Tot nu toe hebben we in dit document stilgestaan bij het 'wat', maar minstens zo belangrijk is het 'hoe'. Juist hierin moet het onderscheidend vermogen van CITAVERDE College zichtbaar worden. Daarom nemen wij hier op wat u van onze werkwijze kunt verwachten:

1. Strategisch middellange en lange termijn-beleid prevaleert in ons handelen;
2. Wij verbinden hieraan onze activiteiten met bijbehorende subsidiegelden;
3. Het houden aan afspraken en het realiseren van onze doelen staan centraal;
4. Focus op en het verbinden van onze activiteiten is belangrijk;
5. Vakmanschap en persoonlijke inzet van iedereen zijn uitgangspunt;
6. We kijken naar de goede initiatieven die er zijn binnen en buiten onze organisatie, sluiten daarbij aan en bouwen ze verder uit;
7. We kiezen actief om meer kennis te delen in de organisatie en kennis binnen te halen voor de organisatie;
8. Het communiceren over wat wij doen en de stappen die we daarbij zetten vult CITAVERDE College in op alle niveaus van de organisatie.

De geformuleerde kernwaarden van CITAVERDE College vormen de basis voor onze werkwijze; zowel intern naar deelnemers en collega's als extern naar bedrijven, ouders en partners.

Kernwaarden CITAVERDE College

Professioneel handelen

Eigen verantwoordelijkheid:

- IK neem ZELF verantwoordelijkheid voor mijn taken (kwalitatief goed, uitstekend,..);
- IK toon initiatief om kansen te benutten;
- IK ontvang van en geef feedback aan de persoon die het betreft.

Passie:

- IK toon enthousiasme en gedrevenheid;
- IK ben persoonlijk betrokken;
- IK heb hart voor mijn werk en klant;
- IK ben trots op CITAVERDE en draag dat uit.

Dynamiek:

- IK ben in beweging en geef mede richting aan het doel van CITAVERDE;
- IK ontwikkel mijzelf en anderen continu;
- IK anticipeer.

Resultaatgericht:

- IK zeg wat ik doe, ik doe wat ik zeg;
- IK doe de afgesproken dingen op de goede manier;
- IK analyseer effectief en stel bij.

Klantgericht (zowel in- als extern):

- IK neem iedere vraag serieus;
- IK probeer eerst te begrijpen en dan begrepen te worden;
- IK stem het aanbod optimaal af op de vraag;
- IK ben er als CITAVERDE of als de klant mij nodig heeft.

Gebruikte documenten en gevoerde gesprekken

- memo 'Groeiend kleiner worden', CvB december 2009
- IVA rapport "Beroepsonderwijs Limburg 2020", maart 2010
- Beleidsevaluatie binnen het BMT, juli 2010
- De CITAVERDE Code
- Discussieavond met stakeholders, oktober 2010
- Gesprekken met teamvertegenwoordigers op alle locaties, najaar 2010
- Gesprek met vertegenwoordigers van de deelnemers, december 2010

Een woord van dank gaat uit naar alle stakeholders en medewerkers die ons feedback hebben gegeven. Hun input is gebruikt bij het tot stand brengen van dit nieuwe strategisch beleidsplan.

Tevens dank aan Edux onderwijsadvies voor het gebruik van de tekeningen.

Foto's: Beeldbank CITAVERDE College