

DE GRAAFSCHAP GROEP:

KRACHTIG ONDERWIJS

VOOR EEN KRACHTIGE REGIO

STRATEGIE 2010 - 2015

Inhoud

SAMENGEVAT	2
1. INLEIDING: WAAROM?.....	3
2. VISIE, HISTORIE EN AMBITIE	4
3. MISSIE.....	6
4. BASISFILOSOFIE	7
5. KERNWAARDEN.....	7
6. STRATEGISCHE DOELEN	9
7. TUSSEN WENS EN DAAD	20

SAMENGEVAT

Gedegen en kwalitatief goed onderwijs blijven de basis. Betrouwbaarheid ook. Vanuit de gedachte dat iedere student ontwikkelbare talenten heeft.

Maar onze ambitie gaat verder. Om in 2015 voor wat betreft onderwijs landelijk als excellent gekend te worden. Om in de regio een leidende rol te spelen op het gebied van onderwijs en op aanpalende gebieden. Om voorop te gaan met onderwijsinnovatie en met sociale innovatie. Om een organisatie te hebben die dit zelfbewust waarmaakt. Daarom zet de Graafschap Groep in op:

- ***meer samenwerking met bedrijven en overheden;***
- ***meer interne samenwerking en uitwisseling van 'best practices';***
- ***een prominente aanwezigheid in de regio;***
- ***schakel zijn voor doorlopende leerlijnen;***
- ***(beroeps)onderwijs als voorbeeld van effectieve onderwijsvernieuwing en sociale vernieuwing;***
- ***excellente docenten.***

1. INLEIDING: WAAROM?

Stevige stappen vooruit in de komende jaren.

In het strategisch beleidsplan 'Lijnen naar de horizon' beschrijft het Graafschap College op welke wijze in de periode 2005-2010 vorm wordt gegeven aan het onderwijs. Vier ambities vormen de kern van dit beleidsplan:

- Onderwijs voor de regio
- Iedereen een diploma
- Een leven lang leren
- Een professionele organisatie

Deze ambities staan als een huis. In belangrijke mate zijn ze gerealiseerd en waar dit nog niet het geval is, wordt hard gewerkt aan verdere realisatie. Toch vindt het college van bestuur de tijd rijp om de ambities te herijken. Hiervoor zijn twee belangrijke redenen:

- De wereld verandert. Globalisering, regionalisering, toenemende diversiteit, andere inzichten over leren en loopbaan, nieuwe technieken, nieuwe benaderingen van zorg en welzijn en vele andere ontwikkelingen, dwingen tot nadenken. Nadenken over onderwijs, vorming, rol en positie van de Graafschap Groep in de komende jaren;
- De omgeving van de Graafschap Groep, klanten en belanghebbenden voorop, vraagt een meer geprofileerde, meer initiërende en minder bescheiden rol van de Groep. Zij wil dat de Groep niet langer in de schaduw blijft staan en, zeker met betrekking tot vorming, opleiding en innovatie, een voortrekkersrol in de regio vervult.

Daarom heeft het college van bestuur het initiatief genomen een strategie voor de periode 2010-2015 te formuleren. Een strategie voor de Graafschap Groep en niet meer uitsluitend voor het Graafschap College.

De Graafschap Groep biedt voor jong en oud beroepsopleidingen en educatie en creëert voor iedereen de mogelijkheid zich maximaal te ontplooiën. De Groep omvat de volgende merken: het Graafschap College, de Graafschap Volksuniversiteit, Graafschap Orthopedagogie (IVO), Graafschap Re-integratie en DOC-Nederland. DOC-Nederland is een nieuw opleidingsbedrijf voor de private markt met Nederland als werkgebied, waarvan de Groep mede-eigenaar is.

2. VISIE, HISTORIE EN AMBITIE

Forse ambitie op basis van een gedegen fundament.

De strategie van de Graafschap Groep is gebaseerd op drie pijlers:

- De visie op omgevingsontwikkelingen: wat komt er op de Graafschap Groep af? Welke demografische, economische, regionale, onderwijskundige en andere ontwikkelingen zijn relevant en welke niet? Wat doet de Groep met de relevante ontwikkelingen?
- De historie en identiteit: wat is de Graafschap Groep nu? Wat moet daarvan absoluut behouden blijven? Wat betekent dit voor de kernwaarden van de Groep?
- De ambitie: hoe ambitieus wil de Graafschap Groep zijn? Hoe groot is het 'gat' tussen nu en straks? Hoe ver wil de Groep gaan om haar doelen en ambities te bereiken? Wat betekent dit voor de doelen en ambities?

Visie op ontwikkelingen in de omgeving

Zowel binnen de Graafschap Groep als bij externe belanghebbenden is geïnventariseerd welke relevante ontwikkelingen men ziet, ontwikkelingen die nu of in de toekomst bepalend zijn voor de Graafschap Groep. Een aantal ontwikkelingen is als meest relevant geselecteerd. De strategie van de Groep zal erop gericht zijn om op deze ontwikkelingen vooruit te lopen dan wel er ambitieus mee om te gaan.

A. *Denken en handelen vanuit ketens wordt steeds belangrijker*

Zowel binnen organisaties, tussen organisaties, als in de maatschappij wordt steeds meer gedacht en georganiseerd vanuit verbindende schakels in een ontwikkelings-, productie- of beleidsketen. In roc-verband gaat het in eerste instantie om doorlopende leerlijnen vmbo – mbo – hbo, de keten 'theorie – praktijk' en de keten 'initieel onderwijs – post-initieel onderwijs'.

B. *'Een leven lang leren' wordt steeds belangrijker*

Dit manifesteert zich vooral in de ontwikkeling dat post-initieel onderwijs aan belang wint ten opzichte van initieel onderwijs

C. *De strijd om de student zal toenemen*

Hiervoor is een aantal redenen. De meeste demografische onderzoeken wijzen uit dat de bevolkingsomvang van Oost-Gelderland zal teruglopen en qua opbouw zal vergrijzen. Daarnaast zullen betere verbindingen het voor studenten eenvoudiger maken om buiten de regio te studeren (dit geldt uiteraard ook omgekeerd en is daarom ook een kans). Verder zal door autonome ontwikkeling en andere financiering de concurrentie op de markt toenemen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit initiatieven en acties van omliggende roc's en de veranderende financiering van de volwasseneducatie.

De Graafschap Groep zal niet alleen alert op bovengenoemde ontwikkelingen moeten reageren, zij moet ook een coherente strategie hebben ten aanzien van haar eigen positie en de ontwikkeling daarvan.

D. Het profiel van beroepsgekwalficeerden wordt steeds belangrijker

Dit profiel zal in toenemende mate uit twee deelprofielen moeten bestaan. Enerzijds gaat het om pure vakkennis, anderzijds gaat het om kennis van en gevoel voor organisatiecontext, sociale context en communicatie. Beide deelprofielen moeten in goed evenwicht met elkaar zijn en van beide deelprofielen zal steeds meer worden gevraagd. De gewenste verhouding tussen pure vakkennis en overige competenties zal per beroep of beroepsgroep verschillen. De verhouding zal steeds actief moeten worden vastgesteld.

E. Het belang van de omgang met een multi-klantenomgeving neemt toe

De Graafschap Groep moet de verschillende doelgroepen zoals studenten, ouders, afnemers van gekwalficeerden, opdrachtgevers van opleidingen, overheden en financiers meer onderscheidend kennen en op maat bedienen.

F. Er is steeds meer behoefte aan een vraaggerichte benadering

Deze ontwikkeling hangt samen met de ontwikkeling van de multi-klantenomgeving. De Groep zal zich meer vraaggericht moeten opstellen. Hiermee wordt niet 'vraaggezwicht' bedoeld (u vraagt, wij draaien). Het gaat om aspecten als leverbetrouwbaarheid, oriëntatie op nieuwe ontwikkelingen (ook de vraag ophalen), relatiemanagement, flexibiliteit, alertheid, snelle besluitvorming, afspraken nakomen, enzovoort.

G. De wereld 'globaliseert'

Gekwalficeerden moeten zich in toenemende mate internationaal kunnen bewegen. Dit heeft gevolgen voor het onderwijs, zowel met betrekking tot de theorie als de praktijk. Voorbeelden van internationalisering binnen de Groep zijn onder andere de relaties in Spanje (opleiding toerisme) en in België (opleiding verpleging). Een voor de Groep specifiek aspect is de toenemende verbinding met NordRhein Westfalen. Met betrekking tot dit aspect heeft de Graafschap Groep een positievoordeel, dat kan worden ontwikkeld tot een concurrentievoordeel.

H. De dynamiek in de regio neemt toe

In de regio Achterhoek is een nieuw elan. Door bedrijfsleven en overheden wordt sterk ingezet op economische ontwikkeling, innovatie en 'de hand aan de ploeg'. Het bedrijfsleven en de overheden verwachten dat de Groep een actief, ambitieus en dynamisch bondgenoot is in deze dynamiek. Dit door contact en samenwerking te zoeken, op relevante podia aanwezig te zijn en soms het initiatief te nemen. Geen bescheiden speler zijn, maar een stevige en betrouwbare bondgenoot.

Op bovenstaande ontwikkelingen moet de strategie van de Graafschap Groep voor de periode 2010-2015 anticiperen en/of een antwoord geven.

Historie en 'zijn'

Volgens externe belanghebbenden, vergelijkende onderzoeken binnen het mbo en marktonderzoek, heeft de Graafschap Groep, zowel in de regio als landelijk, een sterke positie. Het onderwijs is van goede tot hoge kwaliteit. De Groep wordt gezien als degelijk, betrouwbaar en in toenemende mate vraaggericht. Maar ook als praktisch, 'hands on' en redelijk intiem. Zeker de laatste jaren zijn stevige vorderingen gemaakt om deze waarden te ontplooien en te versterken. Echter, de Groep wordt ook te veel bescheidenheid en te weinig ambitie toegedicht, zeker richting de buitenwereld. Doe meer met de kwaliteiten, timmer meer aan de weg, zorg voor meer profilering in regionale en landelijke discussies, neem initiatieven met betrekking tot onderwijsontwikkeling en wordt meer rolmodel. Kortom, toon ambitie!

Ambitie

De Graafschap Groep gaat de uitdaging aan om de eigen ambities en de wensen van externe belanghebbenden voluit te beantwoorden. Dit is de strekking van de strategie 2010 – 2015. Alle geformuleerde doelen zijn haalbaar. Soms zal meer en soms zal minder inspanning zijn vereist. Bij de sturing op de realisatie van de doelen zullen de spankracht en het absorptievermogen van de organisatie voortdurend nauwlettend in de gaten worden gehouden. De ambities moeten energie en dynamiek genereren en niet kosten.

3. MISSIE

De missie geeft in essentie aan waar de Graafschap Groep voor staat.

De Graafschap Groep biedt beroepsopleidingen, educatie en vorming, gebaseerd op maatwerk en structuur, de ontwikkeling van zowel kennis als competenties en de beste aansluiting op markt en maatschappij. Nu en in de toekomst. Vanuit de overtuiging dat iedereen talenten heeft, wil de Graafschap Groep aan studenten maximaal de gelegenheid bieden die talenten te ontwikkelen en hiermee aantoonbaar bijdragen aan een zo goed mogelijke voorbereiding op beroep en werk, in iedere levensfase en op elk individueel niveau. De Graafschap Groep draagt substantieel bij aan de vitaliteit en de leefbaarheid van de regio en is vanuit haar deskundigheid en professie een belangrijke speler bij en schakel in de ontwikkeling van de regio.

4. BASISFILOSOFIE

De Graafschap Groep wil door middel van onderwijs en vorming (Bildung) haar studenten langs drie lijnen ontwikkelen:

- Vakmanschap: alle studenten leren een vak of een onderdeel van een vak. Zij worden opgeleid tot vakmensen. Dit betekent dat zij hun vak beheersen en hun vak kunnen uitoefenen in diverse omgevingen en situaties. Studenten leren wat het betekent om professional te zijn. Zij dragen vaktrots uit;
- Burgerschap: de Graafschap Groep wil haar studenten leren een verantwoordelijk burger te zijn. Een burger in een 'civil society', waar een burger rechten maar ook plichten heeft en waar maatschappelijk verantwoord handelen het bindweefsel is van de maatschappij;
- Ondernemerschap: enerzijds wil de Graafschap Groep haar studenten zelfbewust(er) maken. Deze zelfbewustheid moet studenten ontwikkelen tot mensen die zelfstandig denken en handelen, het heft in eigen hand nemen, reflecteren op het eigen gedrag en zich realiseren dat de grens tussen zelfbewustheid en arrogantie soms dun is. Anderzijds wil de Groep haar studenten ook ontwikkelen tot mensen die initiatieven nemen, kansen aangrijpen, verantwoorde risico's durven nemen en omkunnen gaan met tegenslagen..

5. KERNWAARDEN

Kernwaarden bepalen het gedrag

De Graafschap Groep stelt vijf kernwaarden centraal: persoonlijk, creatief, verbonden, duurzaam en zelfbewust . Deze waarden zijn leidend bij het gedrag van alle medewerkers van de Groep en zijn het kompas van de organisatie. Door voorbeeldgedrag worden de kernwaarden overgedragen naar studenten, belanghebbenden en anderen die op enige wijze met de Graafschap Groep te maken hebben.

Persoonlijk

Aandacht, zorgvuldigheid en slagvaardigheid zijn kenmerkend voor de contacten en diensten
Leidinggevenden en medewerkers van de Graafschap Groep zijn in alle contacten persoonlijk. Er wordt gestreefd naar korte lijnen en vertrouwde en vertrouwenwekkende contacten. Geboden oplossingen spelen in op de wensen van de klant en zijn maatwerk. Daarnaast komt het persoonlijke karakter van de Groep tot uiting in de kleinschalige structuur, waarin activiteiten worden uitgevoerd en in de wijze waarop persoonlijke competenties van studenten en medewerkers de aandacht krijgen. Niemand wordt 'van het kastje naar de muur' gestuurd; iedereen moet zo snel mogelijk met de juiste gesprekspartner in contact zijn.

Creatief

Kunnen denken en kunnen handelen buiten bestaande kaders

Opleiden voor de wereld van morgen betekent onderwijs verzorgen dat aanzet tot creatief en innovatief denken en handelen. De Graafschap Groep is een motor voor creatief talent. Daarom heeft de Groep een open oor en oog voor toekomstige ontwikkelingen en sluit het onderwijs aan bij ingezette en verwachte ontwikkelingen. Kwaliteit blijft daarbij een belangrijk principe. Met haar opleidingen levert de Groep een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de regio.

Verbonden

Werken vanuit het besef dat interactie en samenwerking met anderen van betekenis is

Het is essentieel om voortdurend met de omgeving, de studenten, het onderwijs- en beroepenveld in verbinding te staan. De Graafschap Groep zoekt deze verbinding actief op. Zowel in- als extern worden banden gecreëerd en aangehaald. Relaties worden gekoesterd en onderhouden.

Zelfbewust

Denken en doen vanuit de eigen autonomie met een lerende houding

Leiding en medewerkers draaien niet op de automatische piloot. Zij staan bewust in hun werk en omgeving. Zij hebben met betrekking tot zichzelf een open en verkennende leerhouding. Zij zijn zich bewust van hun gestolde ervaring en zetten deze actief in voor verdere ontwikkeling van hun studenten en **Duurzaam**

Betrouwbaar en groen

De Graafschap Groep wil op twee manieren de kernwaarden duurzaam gestalte geven:

- De Groep wil betrouwbaar zijn. Zij neemt de maatschappelijke verantwoordelijkheid voor mens en omgeving serieus en is zich bewust van haar rol in de regio. De Groep staat garant voor duurzaam onderwijs en volgt niet iedere hype. De activiteiten op het gebied van begeleiding en re-integratie dienen enerzijds voor een duurzame verbetering van de situatie van de betrokken student of cliënt en anderzijds voor een leefbare samenleving. Daarnaast houdt de kernwaarde duurzaam direct verband met de kwaliteit van de dienstverlening, de aandacht voor duurzaamheid in het onderwijsprogramma, de oprechte aandacht voor studenten, belanghebbenden en betrokkenen en de aanspreekbaarheid.
- De Groep neemt verantwoordelijkheid voor haar fysieke omgeving. Het ontwikkelen van ecologisch bewustzijn bij studenten staat hier centraal, maar wij geven ook zelf het goede voorbeeld door bijvoorbeeld ecologisch te bouwen en ecologisch gebouwenbeheer.

6. STRATEGISCHE DOELEN

De strategische doelen geven op hoofdlijnen de belangrijkste ambities van de Graafschap Groep weer. De doelen worden op sector- en teamniveau geconcretiseerd. Dit gebeurt helder en in resultaatstermen, zodat bepaald kan worden of en in hoeverre de geconcretiseerde doelen zijn bereikt. Het nastreven van de (sub)doelen genereert energie en inspiratie, doordat leidinggevenden en medewerkers zich persoonlijk verbonden voelen met de (sub)doelen. De realisatie van de (sub)doelen mag binnen de jaarcyclus geen 'verplicht nummer' worden, maar mag wel inspanning en moeite vragen.

A. Toonaangevend partner en speler in de regio

**Speler in de regio =
Speler in de samenleving**

De Graafschap Groep wil dé partner zijn voor zowel individuen als bedrijven, instellingen, overheden en instanties, als het gaat om vraagstukken op het gebied van opleiding en loopbaan. Als **het** opleidings- en loopbaancentrum zet de Graafschap Groep de toon in het verbinden van onderwijs en beroep en vraag en aanbod. De Groep is deskundig en betrouwbaar, heeft kennis van de ontwikkelingen en is gedreven om initiatieven te ontwikkelen en oplossingen te vinden voor maatschappelijke en onderwijskundige vraagstukken. In deze rol wordt de Groep door de regio herkend, aangesproken en gewaardeerd.

De Graafschap Groep is daarom alert op toekomstige ontwikkelingen en zal daarop anticiperen. Zij neemt bij vraagstukken op haar vakgebied het initiatief, maar ook op aanpalende beleidsterreinen speelt zij een actieve rol. De Groep werkt nauw en actief samen met externe partijen, omdat zij overtuigd is dat daardoor krachtig onderwijs in en voor de regio kan worden gerealiseerd.

Naast vakbekwaamheid wordt van medewerkers verwacht dat zij relaties kunnen leggen en kunnen participeren in externe commissies en overleggen. Tevens is het van belang dat zij de merken van de Groep kennen, de waarden van de Groep uitdragen, bekend zijn met en affiniteit hebben met de regio. Om dit te bereiken is, naast een gerichte selectie, een gerichte scholing van het personeel noodzakelijk.

Om als toonaangevend partner en speler in de regio gekend en herkend te worden, zal er moeten worden geïnvesteerd in het:

- a. vanuit een klantgerichte houding, actief anticiperen op ontwikkelingen in de regio en het initiatief nemen bij het zoeken naar oplossingen bij het ontplooiën van noodzakelijke of gewenste activiteiten;
- b. bundelen en inzichtelijk maken van de kennis en deskundigheid van de Groep;
- c. opbouwen en onderhouden van een relatienetwerk;
- d. het vergroten van de zichtbaarheid en naamsbekendheid van de Groep.

Ad. a. Actief anticiperen op ontwikkelingen in de regio vanuit een klantgerichte focus

Om actief op ontwikkelingen te kunnen anticiperen, dient de Graafschap Groep in het centrum van de regio te staan en op alle relevante podia aanwezig te zijn. Dit impliceert aansluiting bij de taal en cultuur van de streek. Daarnaast vereist het dat de Groep luistert, ontwikkelingen volgt, bruggen bouwt, verbindingen legt tussen onderwijs en beroep en vraag en aanbod op elkaar afstemt. Weten wat de regio verwacht, daarop inspelen en soms het voortouw nemen!

Op gebieden waar de expertise van de Graafschap Groep niet aanwezig, maar wel relevant is, zal deze actief worden aangeboden en/of ontwikkeld. Hiertoe gaat de Groep actief contacten aan en worden ontbrekende podia pro-actief geïnitieerd en ingericht. Er zal intensiever gebruik worden gemaakt van markt- en trendgegevens en deze zullen getoetst worden aan het aanbod van de Graafschap Groep.

Ad. b. Het bundelen en inzichtelijk maken van kennis en deskundigheid

Goed inzicht in de aanwezige kennis en deskundigheid binnen de Groep maakt het mogelijk dat de juiste personen actief en daadkrachtig kunnen anticiperen op vragen. Bundeling van expertise leidt tot een versterkende werking. Het is daarom noodzakelijk om de aanwezige expertise zowel binnen de Graafschap Groep, in de regio als daarbuiten te inventariseren en toegankelijk te maken.

Ad. c. Het bouwen en onderhouden van een relatienetwerk

De Graafschap Groep realiseert zich dat zij haar relaties nodig heeft om als Groep goed in de samenleving te staan en haar eigen rol te kunnen vervullen. Een zorgvuldige en respectvolle omgang met relaties staat hoog in het vaandel. Relaties moeten bondgenoten worden.

De activiteiten om het uitgebreide relatienetwerk te onderhouden, worden geïnteriseerd. Daarnaast zal het beleid erop gericht zijn, om de terreinen waar contacten ontbreken te betreden. De verdere ontwikkeling van het accountmanagement is een belangrijk aandachtspunt, om zo relaties een vertrouwd en persoonlijk contact voor alle vragen te kunnen bieden. Om dit te bereiken is een goede accountstructuur een belangrijke voorwaarde.

Ad. d. Het vergroten van de zichtbaarheid en naamsbekendheid

De Graafschap Groep heeft zich tot op heden bescheiden gemanifesteerd. Deze houding past niet langer bij de potentie en ambities van de Groep en past zeker niet bij de goede naam die de Groep inmiddels heeft verworven. Om een meer actieve rol in de regio te kunnen spelen, moet de buitenwereld goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden van de Graafschap Groep.

Daarom wordt geïnvesteerd in een professionele opzet en aanpak van de externe communicatie. De Groep zal uitvoerig communiceren over wat zij kan, wat zij doet en waar zij succesvol in is. Successen zullen worden gevierd en worden gecommuniceerd. Bovendien zal de externe communicatie niet uitsluitend gericht zijn op de regio, maar ook op het onderwijsveld en de politiek. Een ander belangrijk aandachtspunt is de externe manifestatie van de Groep. De Graafschap Groep wil regionale en landelijke platforms organiseren, om te komen tot een dialoog met diverse partijen.

De Graafschap Groep mag zich in 2015 toonaangevend partner in de regio noemen als:

- belangrijke spelers in de regio, zoals gemeenten en VNO-NCW, vinden dat de Graafschap Groep toonaangevend partner in de regio is;
- de Groep aantoonbaar het voortouw heeft genomen bij regionale acties, die hebben geleid tot vernieuwing en/of verbetering van de arbeidsmarkt;
- het accountmanagement binnen de Groep goed is georganiseerd en goed functioneert;
- de Groep actief is in alle relevante samenwerkingsverbanden en netwerken; de relevantie van een samenwerkingsverband of netwerk wordt zowel door de Groep als externe partners beoordeeld.

B. Stimuleren van een leven lang leren

De groep wordt het schakelpunt voor doorlopende leerlijnen

Het beroepsonderwijs is voortdurend in beweging. Oude beroepen verdwijnen, nieuwe beroepen ontstaan en de gestelde eisen aan bestaande beroepen veranderen. De inhoud van het begrip 'vakbekwaamheid' verandert mee. Naast gedegen kennis en uitstekende vaardigheden zijn algemene competenties, zoals leervermogen, flexibiliteit, leidinggeven en klantgericht werken bepalend voor de vakbekwaamheid van een student.

De uitdaging voor de komende periode is een aanbod te doen dat aansluit bij de verwachtingen en mogelijkheden van studenten en bedrijfsleven en inspireert tot verdere ontwikkeling. Het aanbod moet ervoor zorgen dat mensen van jong tot oud op hun eigen niveau kunnen meebewegen met de ontwikkelingen. Hierbij kan het gaan om doorontwikkeling binnen het eigen vakgebied of het kiezen van een nieuwe weg.

Het onderwijs dat de Graafschap Groep aanbiedt, bestaat uit een regulier aanbod en uit maatwerkoplossingen en is gericht op bedrijven, instellingen en individuen. Doorlopende leerlijnen en aansluiting bij andere onderwijssoorten staan centraal. Actuele vakbekwaamheid en krachtig meesterschap, volgens moderne definities, zijn voor studenten het resultaat.

Om 'een leven lang leren' te stimuleren is het van belang, dat het aanbod van de Graafschap Groep goed blijft afgestemd op de vraag en aansluit bij andere onderwijssoorten. Daarom zal meer aandacht worden besteed aan:

- a. het inzetten op doorlopende leerlijnen;
- b. de relatie tussen onderwijs en praktijk;
- c. sectoroverstijgende opleidingen en samenwerking;
- d. maatwerkactiviteiten;
- e. de samenwerking met relevante partijen en onderwijsorganisaties.

Ad. a Inzetten op doorlopende leerlijnen

Doorlopende leerlijnen krijgen meer aandacht. Daartoe wordt meer samenwerking met het vmbo, hbo en wo gezocht. De Graafschap Groep wil zich ontwikkelen tot een knooppunt van leerlijnen en ook vormen van hoger onderwijs aanbieden, waaronder 'Associate degree' (Ad). Hierdoor kunnen alle soorten onderwijs in de regio worden aangeboden binnen de bestaande instituten.

Ad. b Relatie tussen onderwijs en praktijk

De voortdurende uitwisseling van kennis en ervaring tussen onderwijs en praktijk is voor de Graafschap Groep een belangrijk aandachtspunt. Het is essentieel om als organisatie midden in de regio te staan, de markt te verkennen en goede contacten met het bedrijfsleven te onderhouden. Docenten en bedrijfsleven moeten regelmatig bij elkaar 'in de keuken kijken'. Daarnaast kan de uitwisseling van kennis en ervaring tussen onderwijs en praktijk worden bevorderd door voldoende praktijk 'in huis' te hebben. Dit wordt bereikt door in een team te zorgen voor een evenwichtige mix tussen meer theoretisch geschoolde docenten en meer praktijkervaren docenten.

Ad. c. Sectoroverstijgende opleidingen en samenwerking

De verschillende sectoren binnen de Graafschap Groep zijn specialist op hun vakgebied. Dit zorgt voor herkenbaarheid en biedt mogelijkheden om expertise verder uit te bouwen. Naast specialistische onderwerpen zijn er sectoroverstijgende zaken. Ieder sectoroverstijgend onderwerp moet een eigenaar krijgen, die verantwoordelijk is voor het beheer, de verdere ontwikkeling, het delen van kennis en het beschikbaar stellen van de kennis voor alle sectoren. Dit voorkomt versnippering en bevordert de ontwikkeling van het betreffende onderwerp.

Ad. d. Maatwerkactiviteiten

Maatwerkactiviteiten zijn de activiteiten die niet binnen het reguliere onderwijs vallen. Het uitgangspunt is dat de maatwerkactiviteiten door de partij met de vereiste deskundigheid wordt uitgevoerd. Centraal hierbij staat de vraag: door wie en hoe kan de klant het best worden geholpen? Deze aanpak vraagt om samenwerking tussen de verschillende sectoren, kennis van elkaars deskundigheden, ervaring buiten de eigen sector en een professionele beroepshouding. De Groep moet organisatorisch en administratief worden ingericht op deze werkwijze. Ook accountmanagement en projecteigenaarschap zijn een vereiste en moeten verder worden ontwikkeld.

Ad. e. Samenwerking met relevante partijen en onderwijsorganisaties

De Graafschap Groep wil meer samenwerken met bedrijven, overheden en andere externe partijen. Dat maakt het uitbreiden en uitwisselen van deskundigheden mogelijk en houdt de verbinding tussen onderwijs en praktijk levend. Vooral op regionaal niveau zal de Groep intensiever zoeken naar doelgerichte samenwerkingsmogelijkheden. Waarvoor de Groep samenwerkingsverbanden aangaat, moet zorgvuldig worden afgewogen. Criteria voor het aangaan van samenwerkingsverbanden dienen te worden gespecificeerd en vastgesteld. Op basis van deze criteria kunnen bestaande samenwerkingsverbanden opnieuw worden vormgegeven en kan nieuwe samenwerking worden aangegaan.

De Graafschap Groep heeft de ambitie 'een leven lang leren' in 2015 gerealiseerd als:

- studenten alle relevante vormen van onderwijs in de regio kunnen volgen;
- de Groep de regio heeft over alle relevante doorlopende leerlijnen;
- het bedrijfsleven de relatie onderwijs - praktijk als goed beoordeelt;
- binnen de Groep niet steeds 'het wiel opnieuw wordt uitgevonden'.

C. Innovatie als gevolg van creativiteit

**Toonaangevend in Nederland
op het gebied van innovatief én
ambachtelijk beroepsonderwijs**

In de nieuwe strategische periode wil de Graafschap Groep volledig inzetten op innovatie. In 2015 wil de Groep bij 'onderwijzend Nederland' bekend staan om haar innovatieve vormen van onderwijs en ontwikkeling. De Groep geeft voor haar strategie twee betekenissen aan het begrip innovatie:

- De Groep richt zich op de ontwikkeling en toepassing van *innovatieve onderwijsvormen*. Dit zijn onderwijsvormen die het best inspelen op de behoeften van specifieke doelgroepen. Dit kan door de inzet van een versnellingskamer, waarbij structuur wordt aangebracht in creatieve en besluitvormende processen. Maar ook is een gemeenschapsbenadering (community college) goed denkbaar, waarbij de school een bruisend middelpunt van binnen- en buitenschoolse activiteiten is. Er kan innovatie plaatsvinden op het gebied van studentenbegeleiding en de projectkeuze voor studenten. Altijd op maat gesneden, anticiperend op relevante ontwikkelingen en in samenwerking met afnemers en andere innoverende instituten;
- Daarnaast wil de Groep kweekvijver worden voor *creatief talent*. Zij wil de verbinding maken tussen ambacht, ondernemerschap, nieuwsgierigheid en productontwikkeling. Innovatie en creativiteit vragen om 'out of the box' denken. Studenten moeten leren de wereld door verschillende 'brillen' te bekijken, oftewel een brede visie hebben op vak, beroep en maatschappij. Zij moeten zich open opstellen, nieuwsgierig zijn en vragen stellen, om wijzer te worden.

Voor de Graafschap Groep is 'innovatief' niet synoniem voor 'nieuw en anders'. De Groep is rijk aan onderwijsvormen die situationeel worden toegepast. Alle onderwijsvormen worden aangeboden in een meester-gezel-leerling paradigma. Waar pure en traditionele kennisoverdracht de beste onderwijsvorm lijkt, wordt deze vorm aangeboden. Maar voor studenten die beter in en van de praktijk kunnen leren, wordt samenwerking gezocht met de meest geschikte praktijkplaatsen. In deze situatie wordt theoretisch onderwijs geminimaliseerd. Indien een innovatieve benadering schuurt met algemene voorschriften, kunnen de grenzen van de regels worden bereikt en moeten deze soms overschreden worden om de innovatie te kunnen bewerkstelligen. Indien de innovatie blijvend van waarde is en daarom behouden moet blijven dient dit ook te leiden tot het bepleiten van het aanpassen van de belemmerende voorschriften.

Deze ambitie impliceert dat leidinggevenden en medewerkers van de Groep beter moeten worden in het creëren van inspiratieve leer- en experimenteromgevingen en er een betere wisselwerking tussen studenten en enthousiasmerende professionals van binnen en buiten de Groep moet ontstaan. Daarnaast moet leren als leuk en nuttig worden ervaren en de nieuwsgierigheid prikkelen. Om dit te bereiken moeten onder andere meer partnerschappen met bedrijven, instellingen en andere onderwijsorganisaties worden aangegaan, zodat ervaringen en inzichten gedeeld en uitgebreid kunnen worden en samen kan worden opgetrokken. Voor de realisatie van deze ambitie is de kernwaarde *creativiteit* voor leidinggevenden en medewerkers van belang. Een inspiratieve leer- en experimenteromgeving kan alleen worden gecreëerd als leidinggevenden en medewerkers van de Groep zelf ook nieuwsgierig zijn, openstaan voor andere opvattingen en benaderingen en zijn gericht op samenwerking met collega's. Dit alles gekoppeld aan vakmanschap en didactisch meesterschap. Deze kwaliteiten worden bij de selectie, beoordeling en ontwikkeling van (nieuwe) medewerkers centraal gesteld.

De Graafschap Groep is in 2015 toonaangevend in Nederland op het gebied van innovatief én ambachtelijk beroepsonderwijs als:

- de Graafschap Groep, ook op het gebied van innovatie, landelijk wordt gekend als een van de meest succesvolle roc's;
- belanghebbenden in de regio vinden dat samenwerking en co-creatie gericht op innovatie wezenlijk hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de regio;
- uit onderzoek blijkt dat studenten hebben ervaren dat zij door de innovatieve benadering van het onderwijs een bredere en betere vakman/ vakvrouw zijn geworden.

D. Rendement uit talent

Iedere student heeft talent. Wij vinden en ontwikkelen dat talent.

De ambitie 'Rendement uit talent' komt voort uit de oude ambitie 'Iedereen een diploma'. De ambitie is gebaseerd op het uitgangspunt van de Graafschap Groep dat *iedereen talenten heeft*, dus ook alle studenten van de Groep. Het is de kunst om de aanwezige talenten te ontwikkelen en te laten bloeien. De Groep wil ieder individu ondersteunen bij de ontdekking en ontwikkeling van zijn of haar mogelijkheden. Wanneer de talenten kunnen worden gewekt, geactiveerd en ontwikkeld, kan een energie worden losgemaakt, die leidt tot meer zelfvertrouwen, ambitie en zelfkennis. Een 'leer-werk omgeving' is bij uitstek een omgeving waar dit kan. Voor de leidinggevenden en medewerkers van de Groep is het de uitdaging om bij studenten de eigen mogelijkheden en 'drive' te leren ontdekken, zodat persoonlijke ambities kunnen worden waargemaakt. Enerzijds vraagt deze werkwijze om methoden om sluimerende talenten te ontdekken en te activeren. Anderzijds vraagt dit om medewerkers en systemen die studenten volgen bij de ontwikkeling van hun talenten.

Leidinggevenden en medewerkers van de Graafschap Groep moeten het bewijs zijn van geslaagde talentenontwikkeling. Zij kunnen hun enthousiasme overbrengen en hebben gevoel voor wat studenten echt beweegt, hun successen en hun teleurstellingen. De individuele ontwikkeldoelstellingen van studenten worden een belangrijke leidraad bij hun begeleiding. Bij deze doelstellingen gaat het niet alleen om opleidingsdoelen, maar in toenemende mate ook om aspecten als sociale weerbaarheid, communicatie en omgangsvormen.

Waar mogelijk worden individuele talenten ook ingezet ten behoeve van diverse organisaties en gemeenschappen in het verzorgingsgebied van de Graafschap Groep.

Zowel individuele als collectieve successen worden uitgedragen om verdere talentontwikkeling te stimuleren.

Om rendement uit talent te halen, moeten (meer) methoden en instrumenten worden ontwikkeld, om talenten te benoemen en studenten te volgen op hun individuele ontwikkeling. Hierbij gaat het om veel meer dan alleen het cijfermatige aspect. De mogelijkheden voor studenten om tussentijds over te stappen naar een andere opleiding, moeten verruimd worden. Dit kan betekenen dat er gedurfder wordt omgegaan met diploma paradigma's.

Het uiteindelijke doel is dat de Graafschap Groep niet alleen goede vakmensen voortbrengt, maar ook mensen die hun kracht kennen, deze kracht inzetten, breed georiënteerd zijn, communicatief zijn ingesteld en sociaal vaardig zijn.

De ambitie 'Rendement uit talent' is in 2015 gerealiseerd als:

- er een goede systematiek is om studenten individueel op hun talenten en talentenontwikkeling te volgen;
- voortijdig schoolverlaten tot vrijwel nul is teruggedrongen;
- de Graafschap Groep zich aantoonbaar onderscheidt op haar talentenbenadering;
- uit onderzoek bij afnemende bedrijven en overheden blijkt dat deze benadering toegevoegde waarde voor hen heeft;
- uit onderzoek bij oud-studenten blijkt dat deze benadering toegevoegde waarde voor hen heeft gehad.

E. Sterke professionals in een professionele organisatie

**Innovatief én ambachtelijk
onderwijs door brede
professionals.**

Om de strategische doelen te realiseren zijn sterke professionals in een professionele organisatie *voorwaarde*. Vanuit dit gezichtspunt is 'Sterke professionals in een professionele organisatie' geen additioneel strategisch doel. Toch worden enkele aspecten van een professionele omgeving er specifiek als strategisch doel uitgelicht. Dit omdat deze aspecten cruciaal zijn, een absolute succesfactor zijn en de Groep bij sommige aspecten stevige inspanningen zal moeten leveren om ze kwalitatief boven de maat te krijgen.

De professional

Lang is de professional gekarakteriseerd als iemand met inhoudelijke kennis en ervaring: de rechter maakt het mooiste vonnis, de medisch specialist doet de knapste operatie en de docent is meester in het vak. Echter, de typering van de professional verandert sterk de laatste jaren.. Aan de rechter worden ook eisen gesteld met betrekking tot bejegening van de gedaagde, begrijpelijkheid van het vonnis en de snelheid van de uitspraak. Van de medisch specialist wordt ook een goede communicatie met de patiënt, een goede omgang met het medisch ondersteunend personeel en een meer holistische benadering van het lichaam verwacht. Ook aan de docent worden meer eisen gesteld. Het gaat niet meer uitsluitend om kennis en de cognitieve overdracht daarvan, maar om een breder repertoire van overdracht. Binden en boeien. Flexibel, maar ook stevig kunnen omgaan met een steeds groter wordende diversiteit aan individuen. Talenten kunnen ontdekken. Ontwikkeling bij studenten willen en kunnen stimuleren. Stevig staan in het eigen gelijk, maar ook openstaan voor andermans gelijk. Het hebben van een onderzoekende houding. Uit het eigen domein kunnen treden. Samenwerken in teams. De balans kunnen vinden tussen externe eisen en eigen overtuiging.

Ook voor de ondersteunende medewerkers geldt een vergelijkbare verbreding. Afhankelijk van de functie spelen bijvoorbeeld kostenbewustzijn, bejegening, adviesvaardigheden, communicatieve vaardigheden en logistiek inzicht een steeds belangrijke rol.

De strategische doelen van de Graafschap Groep vereisen een doorontwikkeling van de docenten en ondersteunende medewerkers van de Groep. Voor de docenten zullen de komende jaren ontwikkeldoelen zijn:

- Voorloper zijn in vakkennis. Dit impliceert vaknieuwsgierigheid, lezen en leren. De Groep zal alle faciliteiten bieden, maar de professionals moeten de initiële 'drive' hebben. Daarbij mogen de professionals best eigenwijs zijn in hun opvattingen over de manier waarop hun vak het best kan worden overgebracht, zolang het maar eigenwijsheid binnen aanspreekbaarheid is;
- Openstaan voor het realiseren van andere aspecten van het spectrum, zoals het inspireren van studenten en het ontwikkelen van hun talenten;
- Openstaan voor spiegeling. Het is van belang dat professionals leren door zelfreflectie, het handelen van het team, intervisie en collegiale toetsing;
- Samenwerking en verbinding zoeken met docenten en overige medewerkers binnen en buiten de Groep. De professionals moeten horizontale transparantie als vanzelfsprekend beschouwen;
- Enthousiast en actief zoeken naar 'good and best practices' bij anderen, over de grenzen van het eigen team en de eigen sector heen.

Besturing

Een professionele organisatie moet professioneel worden bestuurd en aangestuurd. De twee basisprincipes hierbij zijn:

- Decentrale ruimte binnen heldere centrale kaders
- Geen bevoegdheden zonder verantwoordelijkheden en het afleggen van verantwoordelijkheid.
Geen verantwoordelijkheden zonder bevoegdheden

Binnen deze principes worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

Het **college van bestuur** is eindverantwoordelijk voor de hele Groep. Alle bestuursbesluiten worden door het college van bestuur genomen. De leden van het college van bestuur zijn tevens mede-bestuurder van DOC-Nederland;

Er zijn vier **directeuren** van respectievelijk de sectoren Techniek & Informatica, Economie & Dienstverlening, Zorg & Welzijn en Educatie & Participatie, waaronder ook de Graafschap Volksuniversiteit valt. Deze directeuren hebben alle verantwoordelijkheden en bevoegdheden behorend bij integraal management. Dit betekent dat de directeuren verantwoordelijk zijn voor de resultaten van zowel de primaire processen in hun sector, als voor de resultaten van de ondersteunende processen. Hun integrale verantwoordelijkheden zijn gebonden aan de kaders die het college van bestuur heeft gesteld. Dit zijn budgettaire kaders, onderwijskaders, kaders met betrekking tot kwaliteitszorg, kaders die voortkomen uit het werkgeverschap die de gezamenlijkheid borgen (onder andere personeelsbeleid, informatie- en communicatietechnologie, relatiebeheer, beeld- en schriftuitingen) en specifieke sturingskaders.

Ook DOC-Nederland heeft een **directeur**. Deze geeft leiding aan DOC-Nederland binnen de kaders door het bestuur van DOC-Nederland gesteld. DOC-Nederland kent een eigen besturingsmodel dat in de geest ligt van het besturingsmodel van de Graafschap Groep.

De bestuurlijke verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de vier directeuren komen samen in de **directieraad**. Deze raad richt zich op het besturen van de Groep vanuit algemeen organisatiebelang. In de directieraad komen onderwerpen van strategisch-tactische aard aan de orde. Periodiek is er een vergadering waarin de directeur van DOC-Nederland ook participeert. Dan is er sprake van een **groepsraad**.

Onder de directeuren geven de **opleidingsmanagers** leiding aan een aantal teams. Zij zijn onder andere verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs, de kwaliteit en ontwikkeling van docenten en andere medewerkers, de resultaten van de teams, de relatie met in- en externe partijen en de interne samenwerking.

Teams van docenten en overige medewerkers zijn resultaatgericht. Het team is primair verantwoordelijk voor de bevordering van de kwaliteit van het onderwijs en het creëren van een leer – werk omgeving die de beste condities geeft voor goede onderwijsresultaten bij studenten. Om deze resultaten te bereiken heeft een team een zekere autonomie, binnen de kaders en resultaatverplichtingen.

Docenten zijn de dragers van het onderwijs. Zij zijn primair verantwoordelijk voor het *kunnen* realiseren van de leer- en ontwikkelingsdoelen van studenten. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het bereiken van deze doelen ligt bij studenten zelf.

Binnen dit organisatiebouwwerk kunnen specifieke taken aan onderwijzend personeel worden toebedeeld. De medewerkers krijgen altijd voldoende bevoegdheden om de specifieke verantwoordelijkheden te kunnen waarmaken.

Het primaire proces wordt zo goed mogelijk *ontzorgd* door de ondersteunende diensten. De diensten worden geleid door **diensthouders**. Deze hielden zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening van hun respectievelijke diensten. De leden van het college van bestuur hebben een hiërarchische verantwoordelijkheid ten opzichte van de diensthouders (in deze rol zijn zij de directeur Bedrijfsvoering). Binnen de diensten wordt onderscheid gemaakt tussen:

- **staftaken:** deze taken worden uitsluitend in opdracht van bovenliggende hiërarchie uitgevoerd (verticaal);
- **servicetaken:** deze taken worden ten behoeve van meerdere of alle onderdelen van de Groep uitgevoerd. Dit gebeurt in een klant – leverancierrelatie (horizontaal)

Het is de opgave van de Groep om het 'staf – service concept' de komende jaren goed te plaatsen in de context van een interne 'opdrachtgever – opdrachtnemer relatie'. Hierdoor moet de best mogelijke interne dienstverlening worden gerealiseerd op een zo effectief mogelijke manier.

De Graafschap Groep kiest voor **stimulerend leiderschap** als sturingsfilosofie. Dit betekent dat de leiding van de Groep het vertrouwen in onderwijzende en ondersteunende professionals als uitgangspunt neemt. De leiding selecteert, ontwikkelt én beoordeelt op de gewenste kenmerken van de professional. Het uitgangspunt bij stimulerend leiderschap is dat de medewerker zich wil blijven doorontwikkelen als professional en dat de leiding dit bevordert. Oftewel, medewerkers zijn gericht op de buitenwereld, op samenwerking en op de eigen ontwikkeling en de leiding stuurt hierop. De leiding stuurt zo helder mogelijk, neemt tijdig duidelijke besluiten en neemt de verantwoordelijkheid voor haar beslissingen. Zij stuurt onder andere via managementgesprekken. Deze gesprekken zijn altijd ontwikkelgericht, respectvol én duidelijk. De 'planning & control cyclus' is hierbij één van de ondersteunende systemen: niet meer, maar ook niet minder.

Daarnaast wordt specifiek op strategische onderwerpen gestuurd, zoals samenwerken en leren-van-elkaar. De komende periode zal het college van bestuur onder andere de directieuren en opleidingsmanagers direct vragen naar en aanspreken op het realiseren van samenwerking, horizontale transparantie en het verspreiden van 'good practices'. Welke kansen zijn benut en welke kansen zijn gemist? In diverse overlegcommissies zullen deze onderwerpen regelmatig bespreekbaar worden gemaakt, waardoor samenwerken de norm en niet de uitzondering wordt.

Samenwerking

Vragen vanuit de markt worden beantwoord door de professionals die over de juiste expertise beschikken. Deze professionals moeten zich niet opsluiten in hun eigen team of sector, dan dreigt immers verdroging van kennis en ervaring. Bovendien bestaat het risico dat, zeker in een kennisorganisatie, belangrijke synergievoordelen verloren gaan. Zowel intern als extern is aangegeven, dat er op het gebied van interne samenwerking nog een wereld is te winnen. Leren van elkaar, openstaan voor elkaar en elkaars manieren van werken, maar ook fouten met elkaar delen. Daar leert een organisatie van. Dit moet de komende jaren veel beter. Natuurlijk blijft de eigen kleur per onderdeel van belang om herkenbaarheid te houden en verdieping van de expertise op het vakgebied te bevorderen. Echter, de strategische opdracht is om kennis en ervaring veel meer te delen en te verbinden. De Graafschap Groep kijkt hierbij ook verder dan de eigen organisatie en werkt meer en meer samen met externe partijen. Dit steeds vanuit de vraag: met wie kan de Groep de beste prestatie leveren?

De weg tot meer samenwerking over de eigen domeinen heen, is inmiddels ingeslagen. Deze ingeslagen weg continueren en versterken vraagt:

- een open en toegankelijke *structuur*, die het vinden en beschikbaar stellen van de juiste expertise ondersteunt;
- een *oriëntatie bij leidinggevenden en medewerkers* die uitgaat van klantgerichtheid en het denken in resultaten in plaats van in vakgebieden. Loslaten van het 'hokjesdenken', elkaar iets gunnen, elkaar stimuleren en elkaar ondersteunen om de beste prestatie te leveren;
- leiderschap waarbij het herkennen, stimuleren, beschikbaar stellen en aantrekken van kwaliteit vanzelfsprekend zijn en actief wordt gerealiseerd. Leiderschap waarbij kansen worden gecreëerd, soms stroomopwaarts en met risico's. Het leiderschap vereist daarnaast duidelijkheid over grenzen en de verwachte prestaties. Er wordt helder en ondubbelzinnig gecommuniceerd.

Profilering

De Graafschap Groep wil een sterk merk in de regio en in het onderwijsveld zijn. Zij staat midden in de maatschappij en levert een actieve bijdrage aan de ontwikkeling daarvan. Het huidige imago is positief, maar dekt niet (volledig) de lading. Door het versterken van het imago en door een sterke profilering, komt de Groep beter op kaart. Hierdoor kunnen zowel individuen als bedrijven en scholen de Graafschap Groep op basis van haar kwaliteiten vinden.

Om dit te bereiken:

- zal het merk nader gedefinieerd moeten worden. Elementen die onder andere deel uitmaken van het merk zijn: wat is het onderscheidende vermogen? Waar blinkt de Graafschap Groep in uit? Op grond van welke sterke punten moeten studenten bij de Graafschap Groep onderwijs volgen?
- zal er een stevig extern communicatie- en marketingbeleid moeten worden gevoerd. Een beleid waardoor het merk sterk tot uitdrukking komt;

- zal als onderdeel van de sectorjaarplannen, gericht beleid gevoerd moeten worden op het handhaven of verhogen van de tevredenheid van studenten. De student is immers 'het visitekaartje' van de Graafschap Groep. Een positief imago hangt dus direct samen met de resultaten van de Groep en de tevredenheid van de klant;
- zal de aanwezigheid bij netwerkbijeenkomsten of andere gelegenheden zoveel mogelijk moeten worden benut. Elke ontmoeting is een kans om de Graafschap Groep onder de aandacht te brengen;
- zullen resultaten en successen consequent zichtbaar moeten worden gemaakt aan de buitenwereld. Niet alleen als onderdeel van een communicatiebeleid en public relations beleid, maar ook vanuit de vanzelfsprekende inzet en oriëntatie van iedere medewerker. Trots zijn en trots uitdragen zijn een must!!

De één-loket metafoor

Voor buitenstaanders is het niet altijd duidelijk bij wie zij terecht kunnen met een vraag. Voorkomen moet worden dat externe relaties met een vraag moeten zoeken naar de juiste persoon en van de één naar de ander worden doorverwezen, waardoor de vraag mogelijk 'verdwijnt'. De inrichting van een centraal informatiepunt draagt bij aan de bereikbaarheid en slagvaardigheid van de organisatie. Het loopbaanplein, dat momenteel in ontwikkeling is, moet de opmaat voor een één-loket metafoor zijn.

De Graafschap Groep heeft haar ambitie 'Sterke professionals in een professionele organisatie' gerealiseerd in 2015 indien:

- de sturingsprincipes door bestuur en leidinggevenden volledig worden voor- en nageleefd;
- de interne ondersteuning door opdrachtgevers als zeer goed wordt beoordeeld;
- interne openheid, samenwerking en co-creatie als vanzelfsprekend zijn;
- de Graafschap Groep regionaal en landelijk sterk is geprofileerd en gepositioneerd. Dit moet blijken uit rollen, individuele posities en participatie in groepen die van betekenis zijn;
- het loopbaanplein sterk staat en de loketfunctie vervult.

7. TUSSEN WENS EN DAAD

De ambities voor de periode 2010 – 2015 zijn stevig, maar zijn ook goed haalbaar. De belangrijkste succesfactor is de bereidheid van leidinggevenden en medewerkers om zelf mee te veranderen. De leiding door de toon te zetten en het gedrag dat bij de ambities hoort voor te leven. De medewerkers door hierbinnen hun eigen toon te zoeken en elkaar te vinden als het gaat om inspiratie en dynamiek. Meer op weg naar een 'doe – cultuur', meer weg van een 'praatcultuur'. In meer overdrachtelijke zin: meer op de dansvloer en minder op het balkon.

Structuren en systemen zijn niet doorslaggevend voor de haalbaarheid van de ambities. De oriëntatie en het gedrag van leidinggevenden en medewerkers bepalen of de Groep in 2015 het succes van haar strategie kan vieren.