



# MBO Amersfoort

## Geïntegreerd jaarverslag 2013

**Zelfstandig op weg**

### **Colofon**

Uitgave	: MBO Amersfoort
Vastgesteld College van Bestuur	: 10 juni 2014
Kenmerk CvB vastgesteld	: MBOA-15-635
Goedgekeurd Raad van Toezicht	: 30 juni 2014
Afkomstig van	: College van Bestuur



## **Voorwoord**

### **Voorwoord / MBO Amersfoort, zelfstandig op weg**

Met trots presenteren wij het eerste geïntegreerde jaardocument van MBO Amersfoort.

In 2012 defuseerde de Amarantis Onderwijsgroep. Hieruit is MBO Amersfoort voortgekomen als een van vijf entiteiten. Voor ons was dit een belangrijk omslagpunt. Hoewel de verzelfstandiging van iedereen veel tijd en inzet vroeg, gaf de defusie ook ruimte om onze eigen weg in te slaan. Financieel gezond, met stevige ambities en een eigen identiteit startten wij formeel 1 januari 2013 als een zelfstandige mbo-instelling.

Continuïteit van het onderwijs was in 2013 een belangrijke basis die gewaarborgd moest blijven. Dit is gelukt. Studenten hebben geen hinder ondervonden van alle veranderingen. Naast het continueren van het onderwijs aan onze studenten lag voor MBO Amersfoort de focus in 2013 op de positionering en naamsbekendheid van de organisatie, het ontwikkelen van een strategische koers en professionalisering. Ook hebben wij in 2013 verder invulling gegeven aan onze merkwaarden, 'toegankelijk', 'ondernemend' en 'vakkundig', en aan onze merkbelofte: 'Onderwijs in bedrijf'.

De basis ligt er. Wij zijn op weg.

Gerda Eerdmans, Aren van Heest en Gert-Jan Lantinga

College van Bestuur MBO Amersfoort

## INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord / MBO Amersfoort, zelfstandig op weg</b>	<b>3</b>
<b>Leeswijzer, uitnodiging tot reactie en contactgegevens</b>	<b>7</b>
<b>1 Profiel en organisatie / wie wij zijn</b>	<b>8</b>
1.1 Organisatie en juridische structuur	8
1.2 College van Bestuur	7
1.3 Raad van Toezicht	9
1.4 Medezeggenschap	9
1.4.1 Ondernemingsraad	9
1.4.2 Studentenraad	10
1.5 Het hart van onze organisatie	10
1.5.1 Onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel	10
1.5.2 Staven en diensten	10
<b>2 Merkpaspoort / waar MBO Amersfoort voor staat</b>	<b>11</b>
2.1 Missie	11
2.2 Visie	11
2.3 Merkbelofte	11
2.4 Merkwaarden	11
<b>3 Strategie / onze aanpak ‘Onderwijs in Bedrijf’</b>	<b>13</b>
3.1 Strategische koers	13
3.1.1 Onderwijs	13
3.1.2 Professionals	14
3.1.3 Organisatie	14
3.2 Positionering en naamsbekendheid	15
3.2.1 Investeren in relaties	15
3.2.2 Marketing en communicatie	15
3.3 Macrodoelmatigheid	16
<b>4 Onderwijs</b>	<b>17</b>
4.1 Focus op Vakmanschap	17
4.1.1 Verkorten en intensiveren	17
4.1.2 Versterken samenwerking vo – mbo en mbo - hbo	17
4.1.3 Introductie entreeopleiding	18
4.1.4 Taal en rekenen	18
4.1.5 Loopbaan en Burgerschap	19
4.1.6 Passend onderwijs	19
4.2 Begeleiding en zorg	20
4.2.1 Interne zorgstructuur	20
4.2.2 Voortijdig schoolverlaten	20
4.3 Examinering en diplomering	21
4.3.1 Examenvisie	21
4.3.2 Examenorganisatie	21
<b>5 Professionals</b>	<b>22</b>
5.1 Professionalisering	22
5.2 Functieboek	23
5.3 Salarismix	23
5.4 Integraal gezondheidsmanagement	23
5.4.1 Verzuimbeleid	23
5.4.2 Bedrijfsarts	24
5.4.3 Project gezonde school	24
5.5 Medewerkerswaarderingsonderzoek	24

<b>6 Toezicht en kwaliteitszorg</b>	<b>25</b>
6.1 Toezicht	25
6.1.1 Intern toezicht	25
6.1.2 Extern toezicht: de onderwijsinspectie	26
6.1.2.1 Staat van de instelling	26
6.2 Kwaliteitszorg	26
6.2.1 PDCA-cyclus	26
6.2.2 Tevredenheidsonderzoeken	27
6.2.3 Klachtenregeling voor studenten	28
6.2.3.1 Regelingen 'Beroep tegen Examenbeslissingen' en 'Overige Klachten'	28
6.2.3.2 De Klachtenregeling 'Ongewenst Gedrag'	28
6.2.4 Geschillencommissie en vertrouwenspersonen voor medewerkers	28
<b>7 Financiën en bedrijfsvoering</b>	<b>29</b>
7.1 Resultatenbox	29
7.1.1 Studenten	29
7.1.1.1 Studententevredenheid	29
7.1.1.2 Aantal bekostigde studenten per 1 oktober	29
7.1.1.3 Rendement: jaarresultaat	30
7.1.1.4 Rendement: diplomaresultaat	30
7.1.1.5 Voortijdig schoolverlaters (VSV'ers)	31
7.1.1.6 Diploma's	31
7.2 Projectsubsidie 2013	32
7.2.1 Stagebox	32
7.2.2 Schoolmaatschappelijk werk mbo	32
7.2.3 Taal en rekenen mbo	33
7.2.4 Lerarenbeurs/ Zij-instromers mbo	33
7.2.5 VSV	33
7.3 Helderheid in bekostiging BVE	34
7.3.1. Uitbesteding van onderwijs (DHTA)	34
7.3.2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten	34
7.3.3 Verlenen van vrijstellingen	36
7.3.4 Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf	37
7.3.5 Omzwaaiers	38
7.3.6 Diplomastapeling	38
7.3.7 Maatwerk	38
7.4 Bedrijfsvoering	38
7.5 Financiën	40
7.5.1 Financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit	40
7.5.2 Resultaat versus begroting	40
7.5.3 Analyse balansontwikkeling 2013	41
7.5.4 Meerjarencijfers 2013-2017	41
7.5.5 Investeringsbeleid	43
7.5.6 Treasurybeleid en -ontwikkeling	43
7.6 Continuïteit/ toekomstige ontwikkelingen	44
7.6.1 Algemeen	44
7.6.2 Ontwikkeling studentenaantallen	44
7.6.3 Nieuwe bekostigingssystematiek	44
7.6.4 Strategische personeelsplanning	45
7.6.5 Strategische huisvestingsplannen	45
7.6.6 Indicatoren	46
7.6.7 Risico's	47

**Bijlagen**

- Bijlage 1 Organogram 2013
- Bijlage 2 Samenstelling en nevenfuncties College van Bestuur 2013
- Bijlage 3 Overzicht besluiten OR/ CvB
- Bijlage 4 Personeelssamenstelling
- Bijlage 5 Samenstelling en nevenfuncties Raad van Toezicht 2013
- Bijlage 6 Overzicht commissies
- Bijlage 7 Overzicht vergaderingen RvT
- Bijlage 8 Analyse naleving code 'goed bestuur in de BVE-sector'
- Bijlage 9 Lijst met afkortingen

## **Leeswijzer**

### **Het jaarverslag**

Hoofdstuk 1 gaat over wie wij zijn. Het beschrijft ons profiel, de organisatiestructuur van MBO Amersfoort en de wijze waarop ons bestuur, toezicht en de medezeggenschap is ingericht.

Hoofdstuk 2 gaat over waar wij voor staan. Hierin worden onze missie, visie, merkwaarden en onze merkbepalende beschreven.

In hoofdstuk 3 beschrijven wij hoe wij het doen. De belangrijkste doelen voor 2013 worden genoemd en we geven weer op welke wijze wij hier invulling aan hebben gegeven. Tevens beschrijven we de belangrijkste ontwikkelingen die invloed hebben op MBO Amersfoort.

Hoofdstuk 4 en 5 gaan over ons onderwijs en onze professionals. Per onderdeel is beschreven wat de belangrijkste activiteiten waren in 2013 en wat onze doelen voor 2014 zijn.

In hoofdstuk 6 staat waar het toezicht zich op heeft gericht en hoe wij onze kwaliteitszorg hebben ingericht.

Hoofdstuk 7 omvat de financiën en bedrijfsvoering. Hierin komen onder meer aan de orde de resultatenbox, projectsubsidies, helderheid in bekostiging en de continuïteitsparagraaf.

### **Contact**

Hebt u naar aanleiding van dit jaarverslag een reactie of vragen dan kunt u contact opnemen met het bestuurssecretariaat, [secretariaat@mboamersfoort.nl](mailto:secretariaat@mboamersfoort.nl).

## Hoofdstuk 1 Profiel en organisatie / wie wij zijn

Als zelfstandige onderwijsinstelling heeft MBO Amersfoort een nieuwe organisatiestructuur, met eigen besturingsmodel en bijbehorende organen. MBO Amersfoort kreeg een College van Bestuur (CvB), een Raad van Toezicht (RvT), een ondernemingsraad (OR) en een studentenraad (SR). Onze onderwijsondersteunende teams zijn versterkt om invulling te kunnen geven aan de taken die horen bij zelfstandigheid en om het onderwijsproces te waarborgen.

### 1.1 Organisatie en juridische structuur

Onze organisatie is een schoolorganisatie die bestaat uit twee stichtingen: de Stichting Interconfessioneel Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie Regio Amersfoort (kortweg: MBO Amersfoort) en de Stichting MBO Amersfoort Onderwijs in Bedrijf (kortweg: Stichting OIB).

MBO Amersfoort is een instelling voor beroeps- en volwasseneneducatie (BVE) en valt onder de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB). Een deel van ons binnenschoolse praktijkonderwijs vindt plaats in onze eigen leerbedrijven. De leerbedrijven Leerhotel Het Klooster en Fit Academie Bokkeduinen zijn ondergebracht in de Stichting OIB.

MBO Amersfoort maakt gebruik van elf locaties en bestaat ultimo 2013 uit zes onderwijsclusters met in totaal twaalf scholen, zes leerbedrijven en zes ondersteunende staven en diensten. Het management bestaat uit het CvB, de clustermanagers (onderwijs), de manager OIB en de managers van de staven en diensten. Het CvB stelt de kaders. De scholen met hun opleidingsteams staan in toenemende mate centraal als organisatie-eenheid in de manier waarop wordt bestuurd. De clustermanager, die leiding geeft aan een of meer scholen, is eindverantwoordelijk voor het onderwijs en de examinering. Hij of zij werkt op basis van een managementcontract dat is gebaseerd op het inspectiekader en dat daarnaast schoolspecifieke speerpunten voor een schooljaar bevat. De ondersteunende staven en diensten zijn dicht bij het onderwijs georganiseerd.

De statuten van MBO Amersfoort:

<http://www.mboamersfoort.nl/wp-content/uploads/2014/05/Akte-van-oprichting-MBO-Amersfoort-wijzigingen-voorbehouden.pdf>

Onze scholen en hun locaties: <http://www.mboamersfoort.nl/scholen/>

Ons organogram is weergegeven in bijlage 1.

### Ontwikkelingen op weg naar 2014

De Stichting OIB werd per 23 december 2013 omgezet in een holding. MBO Amersfoort is bestuurder van deze holding. In hoofdstuk 7.4.2 wordt hier verder op ingegaan. Daarnaast hebben we vastgesteld dat in 2014 onze organisatiestructuur verdere ontwikkeling nodig heeft zodat deze onze strategische koers optimaal ondersteunt. Zo bouwen we verder aan een toekomstbestendig MBO Amersfoort.

### 1.2 College van Bestuur

MBO Amersfoort wordt geleid door het College van Bestuur:

Mevr. G. (Gerda) Eerdmans (voorzitter)

Dhr. Drs. A. (Aren) van Heest MBA

Dhr. Drs. G.J. (Gert-Jan) Lantinga MCC

Gerda Eerdmans (60 jaar) beheert de portefeuilles Strategie & Beleid en HRM, Aren van Heest (54 jaar) de portefeuilles Onderwijs en Kwaliteitszorg en Gert-Jan Lantinga (54 jaar) de portefeuilles Middelen, Marketing & Communicatie en Onderwijs in Bedrijf.

Het CvB vormt het bevoegd gezag en is integraal eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie. De leden leggen voor de eigen taakuitoefening verantwoording af aan elkaar. Daarnaast legt het CvB zowel collectief als individueel verantwoording af aan de RvT.

In bijlage 2 staat de samenstelling van het CvB en zijn hun hoofd- en nevenfuncties in 2013 vermeld.



Het bestuursreglement:

<http://www.mboamersfoort.nl/wp-content/uploads/2014/05/Bestuursreglement-MBO-Amersfoort-wijzigingen-voorbehouden.pdf>

### **1.3 Raad van Toezicht**

De interim-bestuurder van de rechtsvoorganger stelde in 2012 profielen op voor de RvT. Hij benoemde per 1 januari 2013 een Raad bestaande uit zes leden:

Dhr. P. (Peter) Hoogenboom (voorzitter)  
Mevr. Mr. Drs. G. (Gerdien) Bikker -Trouwborst (vicevoorzitter)  
Dhr. Drs. R.C. (Ronald) Bruin  
Mevr. A. (Arlène) Denissen MBA EMFC RC  
Mevr. Ir. A.C. (Alet) van 't Eind  
Dhr. Ir. C. (Chris) Tils

De RvT houdt toezicht op de verwezenlijking van de grondslag en doelstelling van MBO Amersfoort, het beleid van het CvB en de algemene gang van zaken. De RvT hanteert de Code Goed Bestuur als leidraad in het toezicht houden.

In hoofdstuk 6 wordt verder ingegaan op de toezichthoudende rol van de RvT.

### **1.4 Medezeggenschap**

Het CvB wil de medezeggenschap van medewerkers en studenten optimaal faciliteren. In 2013 zijn de ondernemingsraad (OR) en de studentenraad (SR) geïnstalleerd om hier verder vorm en inhoud aan te geven.

De OR en SR hebben verschillende rechten, waaronder advies- en instemmingsrecht, conform de Wet Op Ondernemingsraden (WOR) en de WEB. Daarnaast kunnen ze gevraagd en ongevraagd onderwerpen bespreken met het CvB. De OR werkt met een eigen statuut. Het statuut van de SR is in ontwikkeling. Daarnaast kent MBO Amersfoort een medezeggenschapsstatuut.

<http://www.mboamersfoort.nl/statuut-medezeggenschap/>

#### **1.4.1 De ondernemingsraad**

Gezien de omvang van onze organisatie bestaat de OR maximaal uit elf leden. Voor de nieuwe OR meldden zich elf kandidaten. Daardoor waren verkiezingen niet nodig. De nieuwe OR bestaat deels uit leden die al OR lid waren bij de rechtsvoorganger en deels uit nieuwe leden.

De ondernemingsraad van MBO Amersfoort bestond eind 2013 uit de volgende leden:

Dhr. F. (Frans) Roodbol (OP\*) (voorzitter)  
Dhr. J. (Jakob) de Muynck (OP) (vicevoorzitter)  
Mevr. E. (Ellen) Ippel (OBP\*) (secretaris)  
Dhr. N. (Niek) van Bree (OP)  
Dhr. R. (Ruud) Hop (OBP)  
Dhr. R. (Ron) Maas (OBP)  
Dhr. T. (Tjitse) Offinga (OP)  
Dhr. E. (Erwin) Spekman (OBP)  
Dhr. R. (Rob) Vis (OP)  
Dhr. N. (Nico) Vos (OP)

\*OP staat voor onderwijspersoneel, OBP voor ondersteunend en beheerpersoneel.

De OR kwam in 2013 vrijwel wekelijks bijeen voor overleg of andere activiteiten, zoals hun professionalisering. Elf keer overlegde de OR met het CvB. In verband met de opbouw van MBO Amersfoort passeerden tal van nieuwe reglementen en beleidsdocumenten. De ontwikkeling van ons functieboek is daarin een expliciet voorbeeld.

Voor 2014 staan naast diverse vaste onderwerpen professionalisering, besluitvorming en implementatie van het functieboek en de salarismix op het programma.

In bijlage 3 staat een overzicht van de besluiten van de OR en het CvB

#### **1.4.2. De studentenraad**

MBO Amersfoort heeft sinds september 2013 officieel een actieve en enthousiaste SR. De SR kan maximaal uit elf leden bestaan. Eind van het schooljaar 2012 - 2013 is gestart met het werven van studenten. Minder dan elf studenten meldden zich in eerste instantie aan, waardoor er geen verkiezingen waren. De afgelopen maanden nam het aantal leden gelukkig toe. Sinds april 2014 bestaat SR uit zeven studenten:

Melvin Overvelde (voorzitter)  
Stan Jansen (vicevoorzitter)  
Mervet Hanafy (secretaris)  
Jeroen Blokhuis (penningmeester)  
Maxime Soriano (PR)  
Ashraf Girowal  
Emmaly Dekker (lid sinds 2014)

De start van de SR kenmerkte zich door het bekend, herkenbaar en zichtbaar maken van de SR binnen MBO Amersfoort, hun PR. Ons eigen Bureau Marketing en Communicatie ondersteunde de leden van de SR hierin.

De eerste drie leden van de SR hebben een tweedaagse scholing via JOB gevolgd. Na het benoemen van de nieuwste leden zijn de taken en rollen verdeeld. Momenteel wordt de studentenraad ook steeds meer betrokken bij inhoudelijke zaken, waar ze medezeggenschap in hebben. Het CvB wil daarom maandelijks met de studentenraad overleggen. De SR krijgt ondersteuning van verschillende medewerkers: een medewerker vanuit het team Onderwijs & Ontwikkeling en de bestuurssecretaris.

De SR heeft een eigen faciliteitenregeling bestaande uit een aantal voorzieningen om goed te functioneren. Ze beschikken allemaal over een tablet, visitekaartjes en herkenbare kleding. In behandeling is de vergoeding voor de SR en de vraag om een eigen 'honk'.

<https://www.youtube.com/watch?v=mPu32MMQIQM>

### **1.5 Het hart van onze organisatie**

#### **1.5.1 Onderwijsgevend en onderwijsondersteunend personeel**

Onder leiding van de clustermanagers werkt verreweg het grootste deel van onze medewerkers in een onderwijsgevende of onderwijsondersteunende functie.

Docenten en instructeurs verzorgen het onderwijs. Het onderwijs wordt ondersteund door BPV-ers, onderwijsassistenten en roostermakers. Zij werken bij de scholen. Combinaties van scholen vormen een cluster. MBO Amersfoort kent in 2013 zes clusters en (zie bijlage 1: organogram 2013).

#### **1.5.2 Staven en diensten**

MBO Amersfoort kent de volgende staven en diensten:

- Bureau Marketing & Communicatie
- Studentenadministratie en Functioneel Beheer
- Financiën
- Personeel en Organisatie
- Onderwijs & Ontwikkeling
- Huisvesting, Facilitair en ICT.

In 3.1.2 en 3.1.3 wordt hier verder op ingegaan.

## **Hoofdstuk 2 Merkpaspoort / waar MBO Amersfoort voor staat**

Een zelfstandige organisatie vraagt om een eigen gezicht, beleid, regelingen en organen. Zelfstandigheid maakt een koers, gebaseerd op een eigen missie en visie op onderwijs, noodzakelijk. In de aanloop naar onze zelfstandigheid werkten wij met onze medewerkers en met externe betrokkenen, de stakeholders van MBO Amersfoort, onze merkbeloofte en merkwaarden uit. Begin 2013 presenteerde het CvB de resultaten van dit gezamenlijke proces: ons merkpaspoort met daarin onze missie, visie, merkbeloofte en merkwaarden.

### **2.1 Onze missie**

*Wij bieden jonge mensen een opstap naar een volwaardige rol in de maatschappij.*

Studenten vinden bij ons een inspirerende en levendige werk- en leeromgeving. Hierin kunnen zij zich voorbereiden op hun maatschappelijke rol als vakman, werknemer en verantwoordelijke, zelfbewuste burger. Wij staan vanuit onze wortels in het interconfessionele onderwijs open voor studenten van alle levens- en geloofsovertuigingen. Onze kleinschaligheid bevordert de betrokkenheid en verbondenheid bij studenten en medewerkers. Wij hechten aan waarden als respect, persoonlijke aandacht en geborgenheid.

### **2.2 Onze visie**

*Wij zijn ervan overtuigd dat een goede beroepsopleiding de basis vormt voor een succesvolle carrière.*

Goed onderwijs moet aansluiten bij processen in het maatschappelijk verkeer, werkprocessen in bedrijven en opleidingsprocessen in vervolgonderwijs. Leren en handelen in actuele praktijksituaties zijn onmisbaar voor de aansluiting op de arbeidsmarkt. Niet alleen kennis en vaardigheden zijn hierbij belangrijk, maar ook de houding van studenten als aankomend werknemer. Hier werken docenten en praktijkopleiders samen met de studenten aan.

### **2.3 Onze merkbeloofte**

*Onderwijs in Bedrijf.*

MBO Amersfoort staat voor toegankelijk, ondernemend en vakkundig onderwijs. Leren bij MBO Amersfoort kent drie hoofdonderdelen: het leren van theorie, het praktisch leren van het vak binnenschools of in een van onze leerbedrijven en het praktisch leren van het vak buiten de school (externe stage). Ons onderwijs wordt verzorgd door vakmensen op een manier die zo dicht mogelijk bij de beroepspraktijk ligt. Dat noemen we 'Onderwijs in Bedrijf'.

### **2.4 Onze merkwaarden**

*Toegankelijk*

Bij MBO Amersfoort is iedereen welkom, ongeacht levens- of geloofsovertuiging, afkomst, geaardheid, talenten of belemmeringen. Je kunt bij ons kiezen uit een breed aanbod van opleidingen, van Entreeopleiding tot de voorbereidende hbo-leerweg (mhbo). Bij ons krijg je aandacht en voel je je veilig. Wij leren je om meer inzicht te krijgen in levensbeschouwelijke maatschappelijke aspecten van de samenleving.

*Ondernemend*

Bij MBO Amersfoort werk je aan je kennis, vaardigheden én houding. Daarbij staat onderwijs centraal. Daar gaat ons onderwijs om. Er is ruimte en waardering voor eigen initiatief en ondernemerschap. Ervaring opdoen in de echte praktijk behoort tot de kern van ons onderwijs, bijvoorbeeld in één van onze leerbedrijven. Je maakt deel uit van een organisatie die midden in de samenleving staat, met veel samenwerkingspartners.

*Vakkundig*

Bij MBO Amersfoort leer je een vak van vakmensen. In een overzichtelijke omgeving werk je samen met docenten en praktijkopleiders aan jouw toekomst. Mensen die weten waar het in de

beroepspraktijk om draait. Je kunt kiezen uit meer dan 150 opleidingen waaronder horeca en toerisme, techniek, gezondheidszorg, beveiliging, sport en economie.

Voor een aantal opleidingen zijn de merkwaarden inmiddels verfilmd. Onderstaande links geven toegang tot deze filmpjes.

<https://www.youtube.com/watch?v=HGq8XcxqhFo>

<https://www.youtube.com/watch?v=v65FqvsWdAQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=j7gORTrCDjA>

### **Onderwijs in Bedrijf spreekt studenten aan op hun talenten**

‘Onderwijs In Bedrijf (OIB) is een prachtig middel voor aantrekkelijk onderwijs’, stelt Bert van Wede, manager leerbedrijven. ‘Leerhotel Het Klooster en de Fit Academie zijn goedlopende bedrijven waar studenten het beroep leren. Iedere ruimte in het Leerhotel moet je zien als een klaslokaal. Hier leer je hoe je gasten ontvangt, koffie serveert en honderd mensen een fantastisch avondje uit bezorgt.’ Van Wede vereenzelvigd zich met de merkbelofte Onderwijs in Bedrijf. ‘Ik heb het concept mee ontwikkeld en sta er voor tweehonderd procent achter. Ik zie het als een belangrijke aanvulling op de traditionele manier van studeren, een manier die op termijn mogelijk een steeds groter deel van het leren kan gaan uitmaken. Met Onderwijs in Bedrijf spreek je studenten actief aan op hun talenten en kunnen ze deze in de praktijk ontwikkelen door te dóén. We merken dat de theorie meer betekenis voor studenten krijgt als ze het in de praktijk zien en uitvoeren. En in de praktijk, in het eerste leerjaar, komen ze er ook achter of het vak hen ligt. We kunnen hen in de praktijk heel goed sterken in hun beroepshouding en werknemersvaardigheden. Die houding en vaardigheden leren ze ook van elkaar. Wij laten derdejaars in het Leerhotel de briefing geven. Daar steken ze enorm veel van op. Natuurlijk staat er een docent/praktijkbegeleider bij, maar ze doen het zelf. Fantastisch om te zien.’

Onderwijs In Bedrijf kent drie vormen:

1. *Zelfstandig*: een onderneming gekoppeld aan het onderwijs en zelf (als MBO Amersfoort) verantwoordelijk voor de exploitatie. Leerhotel Het Klooster en Fitacademie Bokkeduinen zijn hier voorbeelden van. Studenten leren hier het beroep dat ze daarna in een externe stage verdiepen.
2. *Met partner én exploitatie*: Samen met de Stichting De Verbazing exploiteren we restaurant First Class. Hier leren we jongeren met afstand tot de arbeidsmarkt een beroep en leiden we ze toe naar een baan waarmee ze een zelfstandig bestaan op kunnen bouwen. Met LOS Accountants + Adviseurs doen we dit voor de AdminCompany (financiële beroepen).
3. *Met partner zonder exploitatie*: Een voorbeeld hiervan is het Leerbedrijf in de Zorg in woonzorgcentrum De Liendert. Daar participeren we niet in de exploitatie van het verzorgingshuis, maar voegen we wel maatschappelijke waarde toe.

## **Hoofdstuk 3 Strategie / onze aanpak 'Onderwijs in Bedrijf'**

We streven ernaar het best denkbare onderwijs te bieden aan onze studenten. Om dit te bereiken hebben wij in 2013 de focus gelegd op het ontwikkelen van een strategische koers, de positionering en naamsbekendheid van MBO Amersfoort en professionalisering van onze organisatie. Daarnaast hebben wij met name aandacht besteed aan externe ontwikkelingen rondom het thema macrodoelmatigheid en de betekenis van de invoering van Focus op Vakmanschap voor ons onderwijs en onze professionals.

### **Ontwikkeling van de strategische koers**

Ongeveer tweehonderd mensen van binnen en buiten onze organisatie hebben meegewerkt aan het ontwikkelen van onze strategische koers. In dialoogsessies bogen studenten, externe partners, docenten en medewerkers van de staven en diensten zich samen over diverse vragen. Deze gesprekken hebben ons geholpen bij het scherpen of vormen van onze denkbeelden over MBO Amersfoort als een professionele organisatie.

### **Positionering en naamsbekendheid**

Als jonge organisatie ontwikkelden we in 2013 onze nieuwe identiteit. Wat MBO Amersfoort onderscheidt van andere mbo-instellingen is onze merkbelofte: 'Onderwijs in Bedrijf'. In twee maanden tijd hebben we die identiteit vertaald in beeld, woord en vorm. Daarmee kreeg onze rebranding-campagne vorm, zowel binnen als buiten de organisatie.

### **Professionalisering**

Binnen MBO Amersfoort gaan we ervan uit dat iedere professional beter wil worden in zijn of haar werk. En dat hij of zij de verantwoordelijkheid neemt om de eisen van zijn beroep te combineren met de wensen van de organisatie, van de studenten en – waar van toepassing – de wensen van de arbeidsmarkt. MBO Amersfoort ondersteunt dit door het creëren van kansen en mogelijkheden.

### **Doorkijk naar 2014**

Onze strategische koers geeft een lange termijn ambitie weer. In 2014 vertalen we de strategische koers naar strategische doelen die vervolgens onder meer hun beslag krijgen in de teamplannen van de clusters. Professionalisering van ons onderwijs, onze medewerkers en onze organisatie is daarin de rode draad. Onze merkbelofte vormt daarbij steeds de basis.

## **3.1 Strategische koers**

In 2013 hebben we een heldere strategische koers ontwikkeld. De verzamelde input uit de dialoogsessies is vertaald naar een strategie op drie dimensies: Onderwijs, Professionals en Organisatie.

### **3.1.1 Onderwijs**

#### *Leren doe je samen*

Wij zijn doorlopend bezig met het creëren van de beste leersituatie voor elke student, op elk niveau en voor elke leeftijd. Onder deskundige begeleiding leer je samen met je medestudenten je beroep, van elkaar en met elkaar.

#### *Betekenisvol opleiden*

Wij bieden studenten niet eerst theorie en dan praktijk: praktijk is in onze opleidingen verweven. Onze merkbelofte 'Onderwijs in Bedrijf' impliceert dat we in toenemende mate stimulerende praktijkleeromgevingen zullen realiseren voor alle opleidingen en niveaus.

Wij investeren in co-creatie met onze omgeving in kwalitatief goede curricula die aansluiten op de behoefte van alle belanghebbenden. Het samen met bedrijven en organisaties opleiden heeft tot doel de kwaliteit van ons onderwijs op topniveau te brengen en zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de vraag van de arbeidsmarkt.

#### *Leren voor de toekomst*

Opleiden gaat verder dan de vraag van de arbeidsmarkt van vandaag of morgen. Bestaande banen zullen verdwijnen en onvermoede banen zullen ontstaan. Onze studenten zullen vaardig moeten zijn daarmee om te gaan om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt. MBO Amersfoort stimuleert

haar studenten als het ware directeur te worden van hun eigen 'BV-ik', waarin ieder leert zijn of haar eigen talenten ten volle te benutten, nu en in de toekomst.

Naast het verwerven van kennis is in toenemende mate selectie van kennis van belang: een basis om te leren begrijpen en leren in combinatie met daadwerkelijk toepassen van de verworven kennis.

### **3.1.2 Professionals**

#### *MBO Amersfoort zijn we samen*

Iedereen in onze organisatie doet er toe. Samen zijn wij verantwoordelijk voor het realiseren van een goede en zo passend mogelijke leeromgeving en dragen wij zorg voor een stimulerende, uitdagende werkomgeving.

#### *HR-omgeving*

MBO Amersfoort streeft naar een moderne en professionele vorm van goed werkgeverschap. We creëren een goede balans tussen stabiliteit en mobiliteit ten dienste van ons onderwijs. Dit betekent onder meer dat MBO Amersfoort de manieren waarop professionals worden gecontracteerd optimaal zal variëren. Maar dit zal ook terug te vinden zijn in bijvoorbeeld de verdere ontwikkeling van onze beoordelingsystematiek en ontwikkelmogelijkheden.

#### *Kwaliteitsborging*

Vanzelfsprekend is MBO Amersfoort volop bezig met de ontwikkeling van een eigen kwaliteitszorgsysteem. Dit baseren we op de PDCA-cyclus. Kwaliteit is een onderwerp dat een ieder aangaat op elk niveau. We verwachten van iedere medewerker van MBO Amersfoort dat hij of zij bewust bijdraagt aan de kwaliteit van ons onderwijs. Dit gaat verder dan het volgen van procedures en het voldoen aan regelgeving: je verstaat je vak, bent kritisch op eigen werk, staat open voor feedback en je wilt jezelf altijd blijven ontwikkelen. De PDCA-cyclus is logischerwijs in je werk verweven.

### **3.1.3 Organisatie**

In het belang van goede 'checks and balances' maken we bij het toedelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (waar nodig) onderscheid tussen de verschillende sturingsniveaus.

#### *Onderwijsteams*

Wij sturen op de kracht van de onderwijsteams. Deze teams zijn elk verantwoordelijk voor de kwaliteit die hun deel van de organisatie levert. Teams weten welke resultaten er van hen worden verwacht. Zij beschikken over de informatie die nodig is om kwalitatief goede resultaten te bereiken en over de mogelijkheden om bij te sturen.

#### *Scholen en clusters*

Teams vormen samen de scholen van MBO Amersfoort. Een aantal scholen vormt samen een cluster. Clusters worden aangestuurd door de clustermanagers.

#### *Het College van Bestuur*

Het CvB is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie in al zijn facetten. Vanuit deze verantwoordelijkheid stelt het college de kaders, adviseert waar nodig en neemt de strategische beslissingen.

#### *Ondersteunende staven en diensten*

Onderwijs is onze kerntaak, een taak die niet uitgevoerd kan worden zonder ondersteuning door diverse ondersteunende staven en diensten. Het gaat dan met name om de afdelingen O&O (onderwijs en ontwikkeling), P&O (personeel en organisatie), financiën, facilitair (huisvesting en ICT), studentenadministratie en het Bureau Marketing en Communicatie (BMC).

### 3.2 Positionering en naamsbekendheid

Wie we zijn is wat we doen, dát is de kern van onze identiteit. Dit komt tot uitdrukking in ons logo en in onze huisstijl. Het kleurgebruik verbeeldt de identiteit: het oranje van MBO Amersfoort staat voor de warme omgeving die wij bieden aan studenten die dicht bij de praktijk een vak willen leren. Hun motivatie wordt verwoord in het credo: 'Ik weet wat ik wil. Laat zien wat ik kan. Ik ga mijn eigen weg.'

De presentatie van onze nieuwe identiteit leverde vele positieve reacties op in de vorm van (online) felicitaties, kaarten en steunbetuigingen.

#### 3.2.1 Investeren in relaties

MBO Amersfoort hecht aan een goede, betrokken relatie met haar interne en externe stakeholders. Wij zijn benieuwd naar hoe zij ons ervaren. Jaarlijks organiseren wij daarom terugkerende activiteiten voor specifieke groepen stakeholders. Zoals de plenaire bijeenkomsten voor onze medewerkers. Of het decanendiner voor decanen van middelbare scholen in onze regio. Ook zijn we regelmatig in gesprek met decanen(kringen). We sluiten aan bij plaatselijke en regionale overleggen waar het bedrijfsleven is vertegenwoordigd. In 2013 startten we met tevredenheidsonderzoeken onder onze belangrijkste stakeholders. Daarnaast proberen wij onze stakeholders zoveel mogelijk te betrekken bij belangrijke ontwikkelingen in onze organisatie.

#### Stakeholders

Voor MBO Amersfoort zijn de belangrijkste groepen interne en externe stakeholders:

Interne stakeholders	Externe stakeholders
Zittende studenten en hun ouders / verzorgers	Potentiële studenten en hun ouders / verzorgers,
De medewerkers	Oud-studenten
Ondernemingsraad	Toeleverende en afnemende scholen
Studentenraad	Collega mbo's, AOC's, MBO Raad, MBO15
Raad van Toezicht	Bedrijven, instellingen en organisaties in de regio Amersfoort e.o. en hun verenigingen
Beroepspraktijkvormende bedrijven, instellingen en organisaties	Gemeenten in de regio
	Het ministerie van OC&W
	De onderwijsinspectie en accountant

#### 3.2.2 Marketing en communicatie

De rebrandingcampagne in 2013 had als doel onze naam bekend te maken en onze positie als marktleider vast te houden. We hebben de campagne voortvarend aangepakt.

##### *Brede inzet van middelen*

Overal in de regio kwam je MBO Amersfoort tegen: op de bus, inabri's, op billboards, driehoeksborden, de regionale televisie en natuurlijk op social media. We hebben ons geprofileerd in de media met Open Huis-dagen, advertenties en advertorials en nieuwswaardige hoogtepunten. Zoals de opening van het Leerbedrijf in de Zorg en de ondertekening van het convenant tussen het Vakcollege en onze Hotelschool. We hebben ons laten zien tijdens een interactieve expositie, de ondernemersmarkt, het Kids Festival Amersfoort en acties voor War Child en de Voedselbank Amersfoort. Tijdens de Nationale Dodenherdenking deelden onze studenten rozen uit en op Coming Out Day hesen studenten en medewerkers samen de regenboogvlag om te laten zien dat iedereen bij MBO Amersfoort zichzelf kan zijn. Onze student Rody Koelewijn eindigde bij de beste drie in de strijd

om de titel MBO Uitblinker 2013. Jaap Klootwijk van restaurant De Salentein won onze titel van Horeca Leermeester van het Jaar 2013.

*Resultaat: studenten weten ons te vinden*

De boodschap is overgekomen en het doel bereikt: de naamsbekendheid van MBO Amersfoort in de regio staat als een huis. Studenten weten ons te vinden: de instroom in 2013 was gelijk aan die van 2012.

Het bijgevoegd filmpje geeft een indruk van ons rebrandingsproces.

<https://www.youtube.com/watch?v=glhDEJWgDFw>

### **3.3 Macrodoelmatigheid**

*Landelijk beleid met een regionale kleuring*

Het ministerie van OCW heeft in 2011 het initiatief genomen om de macrodoelmatigheid van het mbo te verbeteren. Macrodoelmatigheid is onderdeel van het brede programma Focus op Vakmanschap, waarop in hoofdstuk 4 verder wordt ingegaan.

Onder macrodoelmatigheid wordt verstaan minder versnippering in opleidingen, meer afstemming op de vraag van de regionale arbeidsmarkt, goede, objectieve informatie voor studenten over de arbeidsmarktrelevantie van hun opleiding en zorgplicht van het onderwijs.

De algemene lijn inzake macrodoelmatigheid viel voor MBO Amersfoort samen met het onderzoek van de commissie Vermeulen in verband met de macrodoelmatigheid van onze rechtsvoorganger Amarantis. Dit leidde in juni 2013 tot het rapport 'Slimmer samen'. De commissie deed voorstellen voor het samenvoegen van de voormalige onderdelen van Amarantis, MBO Amersfoort en MBO Utrecht, met ROC MN. Dit zou moeten leiden tot één aanbieder in stad Utrecht en één aanbieder in Amersfoort. Tegelijk werd aanbevolen de mogelijkheid van één techniekcollege voor de provincie Utrecht te verkennen. De laatste suggestie heeft geleid tot het instellen van een bestuurlijke tafel, een overleg van alle mbo-aanbieders in de regio, die met elkaar in gesprek zijn over de mogelijkheden van de vorming van dat ene techniekcollege. De overige voorstellen, die op basis van vrijwilligheid gerealiseerd zouden moeten worden, vonden tot nu toe geen gezamenlijk draagvlak bij de betrokken scholen.

De minister van OCW bleek verderop in het jaar wel geporteerd van het idee van één aanbieder in Utrecht en één aanbieder in Amersfoort. Daarop zijn opnieuw verkennende gesprekken gevoerd met de betreffende scholen. Medio 2014 verwachten we meer zicht te krijgen op de inzet van de minister en haar mogelijkheden om haar ideeën ten uitvoer te brengen.

*Portfoliobeleid*

Als aanbieder van mbo-onderwijs is het van groot belang onderwijs aan te bieden waar vraag naar is. Daarom voeren we portfoliobeleid op basis van portfolio-onderzoek. Een dergelijk onderzoek voeren we om de drie jaar uit. De laatste keer was in 2011, in de periode van onze rechtsvoorganger. In 2014 voeren we een nieuw onderzoek uit ten behoeve van beslissingen voor ons onderwijsaanbod voor de periode daarna. Op basis van marketingstrategieën maken we keuzes die passen bij onze merkeloofte.

*Werving studenten*

Onze wervingscommunicatie is erop gericht dat onze school een toegankelijke school is met veel opleidingsmogelijkheden voor studenten met veel verschillende achtergronden. We stimuleren waar mogelijk dat aankomende studenten een juiste studiekeuze maken. Daarvoor geven we aankomend studenten tips en adviezen en wijzen we hen op de vele studie- en beroepskeuzetesten die online beschikbaar zijn. In 2013 maakten we gebruik van Keuzecoaches. In 2014 gaan we de Keuzecoaches nog beter inzetten om de juiste student op de juiste plek te krijgen.



## Hoofdstuk 4 Onderwijs

De verzelfstandiging biedt de ruimte voor een verdieping van onze visie op onderwijs. De strategische koers vormt een belangrijk richtsnoer voor de ontwikkeling van onze scholen en het onderwijs. Naast onze eigen ambities vroeg in 2013 een aantal grote landelijke onderwijsontwikkelingen om aandacht. Met name de voorbereiding van de uitrol van het actieprogramma Focus op Vakmanschap was daarin een stevige opgave.

### 4.1 Focus op Vakmanschap

*'Het leveren van het best denkbare onderwijs is onze reden van bestaan.'*

Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

Focus op Vakmanschap (FoV) is het programma waarmee het ministerie van OCW de kwaliteit van het mbo-onderwijs wil verbeteren. Dit gebeurt onder regie van MBO15, het programmamanagement dat door de minister is ingesteld om de doelstellingen van FoV te realiseren. Binnen MBO Amersfoort werken vier thematische werkgroepen aan FoV. Zij buigen zich over de thema's onderwijs, professionalisering, kwaliteitszorg en bedrijfsvoering. Iedere werkgroep bestaat uit een afvaardiging van het CvB, clustermanagers en managers/medewerkers van staven en ondersteunende diensten. Bij de implementatie van de maatregelen uit het programma gebruiken we informatie en feedback van MBO15. Ook participeren we in een focusgroep van deze organisatie waarin mbo's ervaringen uitwisselen.

#### 4.1.1 Verkorten en intensiveren

Wij hebben in 2013 een begin gemaakt met de opgave om opleidingen te verkorten en te intensiveren. Het verkorten heeft betrekking op niveau 4 opleidingen: sommige worden driejarig. Intensiveren betekent dat voor alle BOL-opleidingen per 1 augustus 2014 de 1000-urennorm geldt. Voor de Entreeopleidingen geldt ook de 1000-urennorm, wel met een wat andere verdeling van begeleid onderwijsuren en beroepspraktijk vormende uren dan bij de niveaus 2 t/m 4.

Voor de BBL-opleidingen geldt per 1 augustus 2013 de 850-urennorm waarvan 200 uren begeleid onderwijs. Onze BBL-opleidingen voldoen daar aan.

#### *Activiteiten 2013*

In 2013 bespraken wij in sessies met onze onderwijsclusters wat de taakstelling voor verkorten en intensiveren inhoudt en hoe we dit kunnen realiseren. De werkgroep onderwijs zette alle aandachtspunten en opties op een rij. Vraagstukken die zich voordoen zijn zaken als: gaan we de ruimte in tijd gebruiken voor studieonderdelen waarvan we weten dat ze lastig zijn voor studenten? Voegen wij een keuzeonderdeel toe? Kunnen we een combinatie maken met de komende urennorm voor bewegen?

#### *Doelen 2014*

In 2014 werken onze onderwijsclusters het verkorten en intensiveren verder uit. Voor de start van het schooljaar 2014-2015 hebben we deze maatregel ingevoerd en zijn onze opleidingsprogramma's voor de nieuwe studenten geënt op de nieuwe urennorm.

#### 4.1.2 Versterken samenwerking tussen vo en mbo en mbo en hbo

*'Wij investeren in co-creatie van kwalitatief goede curricula die aansluiten op de behoefte van alle belanghebbenden. Daarom realiseren wij voortdurend doorlopende leerlijnen, samen met onze onderwijspartners in het vmbo/havo en hbo.'* Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

#### *Activiteiten 2013*

In 2013 inventariseerden wij de bestaande doorlopende leerlijnen met het voortgezet onderwijs. Voorbeelden van dergelijke samenwerking zijn te vinden bij vmbo-scholengemeenschap De Meerwaarde in Barneveld, het Vakcollege – onderdeel van het Meridiaan College – in Amersfoort en Corlaer – onderdeel van de Meerwegen Scholengroep – in Nijkerk. Leerlingen van deze opleidingen kunnen, na hun vmbo-opleiding, een mbo-opleiding volgen in diverse vakgebieden. Daarnaast voeren we gesprekken om ook met onze school voor Economie en Ondernemen de aansluiting tussen het vmbo en het mbo nog beter te kunnen laten verlopen. Met de samenwerking willen we de kwaliteit van ons onderwijs verder verbeteren. Tegelijk verwachten we dat de samenwerking een toename van aanmeldingen voor onze organisatie met zich meebrengt.

Een deel van onze studenten heeft de ambitie om na het mbo naar het hbo te gaan. Wij bieden, in samenwerking met onder meer de Hogeschool Utrecht, een viertal verkorte opleidingen aan. Zij bieden onze studenten de mogelijkheid om na een opleiding van twee jaar bij ons door te stromen naar het hbo.

#### *Doelen 2014*

In 2014 zetten we deze ontwikkeling voort en starten we een onderzoek naar de tevredenheid onder toeleverende scholen voor voortgezet onderwijs en afnemende scholen van het hbo. We willen inzicht krijgen in hoe de scholen de samenwerking met ons ervaren en wat er verbeterd kan worden.

#### **4.1.3 Introductie Entree-opleiding**

Met ingang van schooljaar 2014/2015 gaat de Entree-opleiding de AKA- en alle andere opleidingen op niveau 1 vervangen. Een diploma van de Entree-opleiding geeft toegang tot de arbeidsmarkt of een opleiding op mbo niveau 2. Zonder diploma instromen in een niveau 2-opleiding is per augustus 2014 in principe niet meer mogelijk. Door deze verandering zal het niveau van studenten in niveau 1-opleidingen nog sterker uiteen lopen.

#### *Activiteiten 2013*

In 2013 bereidden we de keuze voor om alle Entree-opleidingen onder te brengen in één onderwijscluster. Het toelatingsbeleid stemden we regionaal af met ROC Midden Nederland en de verschillende scholen voor voortgezet onderwijs.

#### *Doelen 2014*

In het voorjaar van 2014 krijgen de Entree-opleidingen definitief vorm. Voor de brede doelgroep van de Entree-opleiding ontwikkelen we een passende invulling van de lessen. We volgen daarbij de landelijke ontwikkelingen van de overheid op de voet en nemen actief deel aan netwerkbijeenkomsten rond dit onderwerp.

#### **4.1.4 Taal en rekenen**

Taal en rekenen nemen een speciale plek in binnen het mbo. Het zijn verplichte vakken en worden op termijn examenvakken. Reden te meer om de kwaliteit van ons taal- en rekenonderwijs onder de loep te nemen. Daarom nemen wij deel aan de Pilot Centrale Examinering van het ministerie en aan de Pioniersgroep Rekenen van het Steunpunt Taal en Rekenen. Daarnaast hebben wij samen met CINOP in 2013 een evaluatieonderzoek gedaan naar de praktijk van ons reken- en taalonderwijs. Ons huidige beleid bestaat uit een drietrapsaanpak: naast de lessen Nederlands en rekenen besteden docenten in andere vakken ook aandacht aan Nederlands en rekenen. Studenten die moeite hebben met taal en rekenen kunnen extra hulp krijgen in de vorm van remedial teaching.

#### *Betere analyses*

Het evaluatieonderzoek met CINOP toonde aan dat de eerste en derde trap van ons taal- en rekenonderwijs en de remedial teaching in orde zijn. Het blijkt wel nodig om meer aandacht te geven aan de tweede trap: bij andere vakken ook aandacht besteden aan Nederlands en rekenen. Dit betekent dat er extra inspanningen nodig zijn om ervoor te zorgen dat onze studenten op termijn kunnen voldoen aan de vereiste taal- en rekenniveaus. De rapportage van CINOP heeft tot een herbezinning geleid. In 2014 ronden we een nieuw beleidsplan taal- en rekenonderwijs af.

#### *Dyslexie en dyscalculie*

Om studenten met structurele taalproblemen beter te ondersteunen hebben wij een dyslexieprotocol gemaakt dat we in 2014 implementeren. Studenten kunnen de beschikking krijgen over speciale onderwijsmaterialen en faciliteiten die het leren voor hen vergemakkelijken. In 2014 besteden we extra aandacht aan studenten met rekenproblemen. Onze rekendocenten krijgen extra scholing om ook deze studenten maximaal te begeleiden. Daarnaast werken we aan een dyscalculieprotocol dat we uiterlijk in 2015 gereed hebben.

#### *Zomerschool*

In 2013 zijn we gestart met de zomerschool. Het doel hiervan is om zowel huidige als toekomstige studenten die moeite hebben met taal en/of rekenen een extra steuntje in de rug te geven. In de laatste twee vakantieweken werkten studenten onder leiding van drie docenten aan het verbeteren van hun kennis van en vaardigheden in het Nederlands, het Engels en/of het rekenen. Een zeer

gemengde groep van 27 studenten nam deel. De zomerschool was zowel voor hen als voor de docenten een positieve ervaring. De zomerschool krijgt dan ook zeker een vervolg in 2014.

#### *Activiteiten en doelen 2014*

- Deelname Pilot Centrale Examinering OCW
- Deelname Pioniersgroep Rekenen Steunpunt Taal en Rekenen
- Herijking beleidsplan taal en rekenonderwijs
- Implementatie dyslexieprotocol
- Ontwikkeling dyscalculieprotocol
- Organisatie zomerschool (Nederlands, Engels, rekenen)

#### **4.1.5 Loopbaan en Burgerschap (L&B)**

*'Aandacht voor actief burgerschap vinden wij vanzelfsprekend, niet alleen op individueel niveau, maar ook op het niveau van – en passend bij – onze organisatie.'* Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

In 2012 verdween het vak Loopbaan en Burgerschap als examenvak. Toch bleef MBO Amersfoort in dit vak investeren. Ons onderwijs draagt bij aan de persoonlijke ontwikkeling en het maatschappelijk functioneren van onze studenten. Het belang daarvan blijkt uit de specifieke diploma-eis die wij hanteren: studenten hebben een inspanningsverplichting op het gebied van Loopbaan en Burgerschap.

#### *Activiteiten 2013*

Elk onderwijsteam schreef in 2013 een verantwoordingsdocument waarin de wettelijk vereiste inspanningsverplichting voor studenten is uitgewerkt. Studenten voldoen voor ons aan de inspanningsverplichting als zij de alle lessen bijwonen en er een actieve bijdrage aan leveren. De uitvoering wordt gemonitord.

#### *Doelen 2014*

Met ingang van 2014 monitoren we de nieuwe insteek van L en B aan de hand van de PDCA-systematiek. Hierbij gaan we na hoe de lessen nu verlopen en wat er anders of beter kan.

#### **4.1.6 Passend onderwijs**

Het onderwijs van primair onderwijs tot en met mbo-onderwijs staat aan de vooravond van een grote systeemwijziging: passend onderwijs. Passend onderwijs moet ervoor zorgen dat leerlingen en studenten een zo passend mogelijke plek in het onderwijs krijgen. Een plek waarin de vraag centraal staat hoe een onderwijsbeperking van de student kan worden opgeheven. In augustus 2014 wordt de wet passend onderwijs van kracht. Voor het mbo bouwt passend onderwijs in zekere zin voort op de bestaande situatie. In het kader van de Wet gelijke behandeling kent het mbo al een zekere mate van passend onderwijs. Voor studenten met een extra ondersteuningsvraag kan leerlingengebonden financiering aangevraagd worden, de zogenoemde 'rugzakjes'. Met deze extra middelen kan de interne zorgstructuur van de school extra ingezet worden, maar kan ook externe ondersteuning en begeleiding worden ingekocht. Met ingang van 1 augustus 2014 verdwijnen de 'rugzakjes' en ontvangen de scholen extra financiële middelen ten behoeve van passend onderwijs. Scholen zijn daarbij niet gehouden aan het 'onmogelijke', maar zullen in de voorbereiding op de wetswijziging wel hun interne zorgstructuur en de samenwerking met externe partijen tegen het licht moeten houden om studenten zo goed mogelijk op weg te helpen richting een diploma en daarmee een kans op participatie op de arbeidsmarkt.

#### *Activiteiten 2013*

In 2013 onderzochten we wat de invoering voor ons betekent en hoe we ermee om willen gaan. Bieden onze vakdocenten straks extra ondersteuning of zorgen we voor externe ondersteuners?

#### *Doelen 2014*

Het komend jaar vertalen we deze eerste aanzet voor passend onderwijs in een concreet onderwijsondersteuningsplan.

## 4.2 Begeleiding & zorg

*‘Wij zijn doorlopend bezig met het creëren van de beste leersituatie voor elke student, op elk niveau en voor elke leeftijd.’* Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

Studeren gaat niet bij iedereen ‘vanzelf’. In bijvoorbeeld de persoonlijke ontwikkeling of omstandigheden kunnen zaken spelen die de studievoortgang in de weg zitten. MBO Amersfoort doet wat in haar vermogen ligt om studenten voorspoedig en succesvol een diploma te laten behalen. Daarvoor bieden we hen verschillende vormen van begeleiding.

### 4.2.1 Interne zorgstructuur

Iedere student heeft een eigen Studie Loopbaan Begeleider (SLB-er). Hij of zij is het eerste aanspreekpunt bij vragen of problemen. Lukt het niet een oplossing te vinden, dan verwijst de SLB-er de student door naar een medewerker van de Studenten Dienstverlening. Deze helpt om de hulpvraag te concretiseren en maakt samen met de student een plan voor acties die ondernomen kunnen worden. De medewerkers van de Studenten Dienstverlening onderhouden contacten met leerplichtambtenaren, hulpverleners en andere adviseurs. Als dat nodig is, verwijzen zij een student door voor externe begeleiding.

#### *Schoolmaatschappelijk werk*

Schoolmaatschappelijk werk is een van de vormen van begeleiding die we aanbieden. We ontvangen hiervoor projectsubsidie. In hoofdstuk 7.2.2. wordt hier verder – ook inhoudelijk – op ingegaan.

#### *Schoolverzuim*

Iedereen is wel eens ziek of door omstandigheden niet in staat naar school of praktijkles te gaan. MBO Amersfoort wil voorkomen dat schooluitval door verzuim (te) lang gaat duren. Ons verzuimbeleid is hierbij een belangrijk instrument. Op basis van dit beleid geven we aandacht aan de student, zijn gezondheid en zijn welzijn. We beperken zijn uitval zo veel mogelijk, hebben oog voor de mogelijke signaalfunctie van het verzuim en zorgen ervoor dat de student zich gezien voelt en verbonden met de school. Tijdige aanpak van verzuim voorkomt, naast langdurende lesuitval, ook voortijdig schoolverlaten. Onze aanpak beslaat een sluitende combinatie van persoonlijk contact, aandacht en vaste (wettelijke) regels en werkwijzen.

Bij herhaald ziekteverzuim verwijst de SLB-er de student naar onze eigen schoolarts (bron: Handboek Structuur Begeleiding en Zorg). Ook in ons handboek ‘Grip op aanwezigheid’ wordt de schoolarts als actor bij ziekteverzuim vermeld.

### 4.2.2 Voortijdig schoolverlaten (VSV)

De aanpak van voortijdig schoolverlaten staat al veel jaren op de agenda van het ministerie van OCW, van gemeenten en van scholen voor voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. MBO Amersfoort streeft ernaar de laagst mogelijke uitvalpercentages te realiseren. We zijn goed op weg: de afgelopen jaren is het percentage VSV'ers op onze school sterk gedaald. Wij pakken VSV zowel zelfstandig als in regionaal verband aan.

#### *Regionale samenwerking*

Ten behoeve van de aanpak voortijdig schoolverlaten heeft het ministerie van OC&W al geruime tijd geleden (ca. 1994) het land verdeeld in 39 zogeheten RMC-regio's. MBO Amersfoort maakt deel uit van de RMC-regio Eem en Vallei. Het ministerie sloot in 2012 onder meer met regio Eem en Vallei een tweede convenant aanpak voortijdig schoolverlaten, voor de periode 2012 – 2015. Binnen deze regio, meer specifiek binnen de subregio Eem, werken scholen, gemeenten, en schoolverwante organisaties samen aan het terugdringen van VSV. We ontwikkelen projecten en instrumenten die VSV in samenhang kunnen voorkomen. Voorbeelden zijn de warme overdracht tussen vmbo en mbo, intensieve aanpak van loopbaanoriëntatie, afstemmen van de verzuimaanpak tussen de diverse scholen, samenwerking met partijen buiten de school als in de interne zorgstructuur tekort schiet. Ook wordt de overgang van vmbo-scholieren naar het mbo op individubasis gemonitord, zodat geen leerling op weg naar het mbo tussen wal en schip raakt. Er zijn extra financiële middelen beschikbaar waarvan wij bijv. I4U financieren, een traject dat leerplichtige ‘uitvallers’ helpt bij het maken van een opleidingskeuze.

#### *Maatregelen*

Voor de periode 2013 ontving MBO Amersfoort via VSV Eem & Vallei €137.718 subsidie (voorschot

van 75%) voor de uitvoering van het VSV-beleidsplan Alle Kans van Slagen. Bij de toedeling van deze middelen hebben we vooral gekeken naar onze VSV-analyses van 2011 en 2012: waar doet VSV zich het meest voor en waar is winst te behalen? De gekozen aanpak richtte zich vooral op een intensievere begeleiding en coaching van studenten en hulp bij het vinden van een baan. Ook zijn wij VSV scherper gaan monitoren. Omdat wij constateerden dat 40% van de uitschrijvingen plaatsvindt in de zomerperiode hebben wij onze administratieve procedures aangescherpt. In het schoolseizoen 2012 - 2013 lukte het ons om de VSV met 40,6% te verminderen. Hierdoor daalde het VSV-percentage van 10,6 % naar 6,8%. In 2014 zetten we in op een verdere afname van het aantal VSV'ers. (zie ook 7.1.1.5 en 7.2.5).

## **4.3 Examinering en diplomering**

### **4.3.1 Examenvisie**

In het schooljaar 2012/2013 zijn wij aan de hand van onze onderwijs- en examenvisie gestart met de inrichting van een nieuwe operationele examenorganisatie. Die visie houdt het volgende in: onderwijs volgen en examen doen zijn twee verschillende zaken. Wie zich snel ontwikkelt, moet ook sneller examen kunnen doen. Een student kan deelnemen aan een examen wanneer hij alle lessen gevolgd heeft en de daarbij horende opdrachten en toetsen met een voldoende heeft afgesloten. Dat examen is altijd op het niveau van een beginnend beroepsbeoefenaar, zodat een student kan laten zien dat hij voldoet aan de exameneisen.

### **4.3.2 Examenorganisatie**

De nieuwe operationele examenorganisatie ondersteunt de clusterexamencommissies. Zij draagt bij aan deskundigheidsbevordering bij examenfunctionarissen en ontwikkelt instrumenten en procedures om de kwaliteit van het examen- en diplomaproces te waarborgen. In 2014 werken we aan de verdere kwaliteitsverbetering van onze constructeurs, vaststellers en beoordelaars. Dit doen we aan de hand van ons kwaliteitshandboek examinering en een professionaliseringsplan. Inzet is gericht op voldoen aan gestelde deskundigheidseisen. Deze zijn vastgelegd in rolbeschrijvingen van 'examineringsactoren'. Een ander doel is het uitzetten van de evaluatietool voor examinering van Compass onder studenten en beroepenveld. Landelijk hebben we diverse workshops verzorgd over de manier waarop wij onze examenorganisatie inrichten.

#### *Activiteiten 2013*

In 2013 heeft er scholing/professionalisering plaatsgevonden van constructeurs en van vaststellers van examenproducten. In 2013 hebben we een zelfevaluatie examinering uitgevoerd.

#### *Doelen 2014*

In 2014 is een van de doelen het verder vullen van onze digitale procesarchitectuur voor examinering.

## Hoofdstuk 5 Professionals

*'Iedereen in onze organisatie doet er toe. Samen zijn wij verantwoordelijk voor het realiseren van een goede en zo passend mogelijke leeromgeving en dragen wij zorg voor een stimulerende en uitdagende werkomgeving.'* Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

Bij MBO Amersfoort werkten in 2013 ruim 500 medewerkers, gemiddeld 361,6 FTE. Onze zelfstandige status bracht ten behoeve van onze medewerkers de nodige opgaven met zich mee, en daarmee dus voor de afdeling P&O. Belangrijke thema's die in 2013 passeerden waren professionalisering, het functieboek, de salarismix, het integraal gezondheidsmanagement en het medewerkerswaarderingsonderzoek.

Ambitie gedijt het beste als de basis op orde is: als medewerkers tevreden zijn, als zij zich betrokken voelen bij de organisatie en bevlogen zijn in hun werk. Een medewerkerswaarderingsonderzoek bevestigde in het voorjaar van 2013 dat dit het geval is.

Bijlage 4 geeft een overzicht van ons personeelsbestand wat betreft leeftijdsopbouw, man/vrouw, in/uitstroom, fte's en ziekteverzuim.

### 5.1 Professionalisering

#### Ambities

Het landelijke programma Focus op Vakmanschap moet leiden tot kwalitatief beter middelbaar beroepsonderwijs. Het gaat dan niet alleen om de kwaliteit van het onderwijs maar ook van de bedrijfsvoering en aansturing. Alle ROC's moeten er mee aan de slag. Bij MBO Amersfoort grijpen we het programma aan om in lijn met onze strategische koers en onze merkwaaarden toegankelijk, ondernemend en vakkundig, te investeren in professionalisering. We willen een lerende organisatie zijn waar je als professional beter wilt worden in wat je doet en deel uit wilt maken van een flexibele en betekenisvolle leeromgeving.

Onze organisatie is gericht op het creëren van kansen en mogelijkheden, niet alleen voor onze studenten maar ook voor onze medewerkers. We verwachten van onze medewerkers dat zij hun vakmanschap, het organisatiebelang, de onderwijsvraag van de student en de vraag van onze partners weten te combineren en dat zij verantwoordelijkheid naar zich toetrekken. Dat vraagt om een proactieve houding. Dit geldt zowel voor het onderwijs- als voor het ondersteunend personeel.

#### *Activiteiten 2013*

We zijn in 2013 gestart met het verwoorden van de uitgangspunten voor de professionalisering. Alle organisatieonderdelen hebben een professionaliseringsplan gemaakt. Voor de uitvoering ervan is budget beschikbaar gesteld. De leidinggevenden nemen professionalisering mee als gespreksonderwerp in de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Zij maken daarbij afspraken over individueel te volgen trainingen of opleidingen. Een aantal teams gaat een training volgen.

#### *Doelen 2014*

In 2014 ontwikkelen wij professionaliseringsbeleid, waarmee een centraal uitgangspunt voor onze professionalisering beschikbaar komt.

#### **Ontwikkeltraject MT**

De rollen van bestuur en management zijn door de verzelfstandiging verschoven. De groepsdirectie werd CvB. Teammanagers werden clustermanagers. Staven en diensten van de rechtsvoorganger ontwikkelden zich tot eigen afdelingen binnen MBO Amersfoort. Taken en verantwoordelijkheden kregen andere dimensies. Om met elkaar de juiste dingen te gaan doen, startten we in het schoolseizoen 2012/2013 een ontwikkeltraject. Een van de opbrengsten was dat MBO Amersfoort, behalve het CvB, bestaat uit een aantal clusters van scholen met een eigen leiding en ondersteunende staven en diensten die centraal worden aangeboden. Vanuit dit gedeeld toekomstperspectief werken we de komende tijd verder aan de toedeling van taken en verantwoordelijkheden.

## 5.2 Functieboek

*'Het sturen op onze kernwaarden willen we "vloeibaar maken" in de selectie en professionalisering van onze medewerkers. Dit geldt zowel voor onderwijsgevende medewerkers als voor de ondersteuning, de staf en het management.'* Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

### *Activiteiten 2013*

De start van MBO Amersfoort maakte de ontwikkeling van een eigen functieboek wenselijk. Daarvoor waren verschillende redenen. MBO Amersfoort kent minder functies dan de rechtsvoorganger. En we wilden kortere, duidelijkere functiebeschrijvingen waarin onze merkwaarden herkenbaar terugkomen. Daarom zijn we onder regie van het team P&O gestart met een actualisatie van het functieboek. Een projectgroep en een klankbordgroep dachten mee. Behalve functiebeschrijvingen hebben we de bijbehorende opleidingseisen en competenties uitgewerkt. Bij elke functie komen zowel onze merkwaarden als benodigde kerncompetenties terug. De OR is nadrukkelijk bij deze hele ontwikkeling betrokken.

### *Doelen 2014*

In 2014 stellen we het geactualiseerde functieboek vast en gaan we het implementeren. Het dient daarna als belangrijk instrument bij zowel de aannames, de ontwikkeling als beoordeling van medewerkers.

## 5.3 Salarismix

Het ministerie van OCW heeft landelijk extra middelen beschikbaar gesteld om docenten te kunnen laten doorgroeien. Het doorgroeien heeft primair betrekking op het salaris. Deze maatregel wordt de salarismix genoemd. MBO Amersfoort krijgt budget ten behoeve van maximaal 67 fte. Een deel van dit budget kan besteed worden aan uitbreiding van docenten. Het CvB heeft ervoor gekozen het inzetten van de middelen voor de salarismix te koppelen aan de implementatie van de docentfuncties van het nieuwe functieboek.

### *Activiteiten 2013*

De afdeling P&O bracht in 2013 in kaart welke stappen er moeten worden gezet om de salarismix in te voeren.

### *Doelen 2014*

De clustermanagers maken begin 2014 een inventarisatie van het aantal benodigde lb-, lc- en ld-docenten binnen hun team per schooljaar 2014/2015. Op basis van de functiebeschrijvingen en promotiecriteria worden de functies toebedeeld. MBO Amersfoort is van plan de salarismix uiterlijk 1 augustus 2014 geïmplementeerd te hebben. Het ministerie van OCW zal in het laatste kwartaal van 2014 de stand per 1 oktober 2014 meten.

## 5.4 Integraal Gezondheidsmanagement (IGM)

MBO Amersfoort hecht aan een goede gezondheid van zowel haar medewerkers als studenten. Wij willen daarbij vooral een positief stimulerende rol spelen. In 2013 zijn wij gestart met het maken van beleid voor Integraal Gezondheidsmanagement.

### 5.4.1 Verzuimbeleid

Onze organisatie kende in 2013 een bescheiden ziekteverzuim van 4,4%<sup>1</sup>. Ter vergelijking: in onze sector was in 2012 het gemiddelde verzuim 5,45%. We streven uiteraard naar een zo laag mogelijk ziekteverzuim. Alle ziekteverzuim wordt geregistreerd en gemonitord met een digitaal verzuimmanagementsysteem (RVM).

---

<sup>1</sup> Het gaat hier om verzuim incl. langdurig zieken

#### **5.4.2 Bedrijfsarts**

Sinds het voorjaar van 2013 beschikken wij over een eigen bedrijfsarts. Het CvB heeft deze keuze gemaakt zodat gewerkt kan worden met korte lijnen en snelle, transparante procedures. Het bevorderen van de inzetbaarheid van een medewerker vormt het uitgangspunt in de gesprekken tussen arts en medewerker. De bedrijfsarts houdt spreekuur in het gebouw van de sportacademie en werkt met een vast team van specialisten waar hij naar doorverwijst.

#### **5.4.3 Project Gezonde School**

In het licht van het integraal gezondheidsmanagement past het project Gezonde School. Het is onze ambitie om op termijn het Vignet Gezonde School te behalen. Dit pakken we projectmatig aan. We zijn in 2013 kleinschalig begonnen met een squashcompetitie en een sporttoernooi voor medewerkers. In 2014 nemen we als organisatie deel aan de Roparun. Bij alle activiteiten maken we zoveel mogelijk gebruik van medewerkers en studenten van onze Fit Academie. Het project Gezonde School komt zowel onze medewerkers als onze studenten ten goede.

De 'Gezonde Schoolkantine' wordt per januari 2015 verplicht. Wij hebben daarom in het najaar van 2013 ons kantineassortiment laten beoordelen door het Voedingscentrum. In 2014 gaan we met de uitkomsten van deze beoordeling aan de slag.

##### *Activiteiten 2013*

- Start beleidsplan Integraal Gezondheidsmanagement
- Start formulering arbo- en schoolveiligheidsbeleidsplan
- Aanstelling eigen bedrijfsarts
- Start project Gezonde School met organisatie sportevenementen
- Doorlichting kantineassortiment

##### *Doelen 2014*

- Vaststelling en implementatie arbo- en schoolveiligheidsbeleidsplan
- Uitbouw project Gezonde School (onder meer deelname Roparun)
- Aanpassing kantineassortiment

#### **5.5 Medewerkerswaarderingsonderzoek**

In april 2013 voerde het bureau Effectory ons eerste eigen medewerkerswaarderingsonderzoek uit. Het resultaat stemde tot tevredenheid: 70% van de medewerkers gaf online zijn mening over MBO Amersfoort als werkgever. Zij gaven ons een overall score van een 7.0 (benchmark mbo = 6.9).

Het onderzoek kijkt specifiek naar drie kenmerken bij medewerkers: betrokkenheid, bevlogenheid en de combinatie van deze twee. Een medewerker die hoog scoort op betrokkenheid is loyaal aan de organisatie. Wie bevlogen is, is gedreven in zijn of haar beroepsuitoefening. De combinatie van deze eigenschappen is het hoogst haalbare: loyale medewerkers die hun beroep gepassioneerd uitoefenen. Onze organisatie scoort goed op deze gouden combinatie: 35,2% van onze medewerkers (tegenover 30,9% in de benchmark) valt in deze categorie. Wij zijn blij met deze constatering.

De resultaten van het medewerkerswaarderingsonderzoek zijn per team besproken. Alle leidinggevenden hebben aan de hand van de rapportage een verbeterplan voor hun eigen afdeling gemaakt. Over de voortgang ervan rapporteren zij in de voortgangsgesprekken met het CvB.

##### *Activiteiten 2013*

- uitvoeren medewerkerswaarderingsonderzoek
- maken verbeterplannen per afdeling

##### *Doelen 2014*

- implementeren verbeterplannen per afdeling



## Hoofdstuk 6 Toezicht en Kwaliteitszorg

*'MBO Amersfoort is niet 'gewoon een goede school'. Wij geloven in het streven de beste te zijn. Dit betekent dat wij binnen een beheerst financieel beleid de beste resultaten willen behalen, de laagste uitvalpercentages, de hoogste waarderingen van studenten, medewerkers en samenwerkingspartners.'* Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

### 6.1 Toezicht

Onze primaire bestaansreden is het leveren van het best denkbare onderwijs. Het is waar wij op sturen en waar alle overige bedrijfsprocessen op gericht zijn. De aansturing en het toezicht hierop gebeurt onder meer op basis van de uitgangspunten van de Code Goed Bestuur in de BVE-sector. Naast deze code, opereren het CvB en de RvT conform de wet- en regelgeving, de statuten en het bestuursreglement.

#### 6.1.1 Intern toezicht

De RvT houdt integraal toezicht op de verwezenlijking van de grondslag en doelstelling van de stichting, het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de door haar in stand gehouden organisatieonderdelen.

Voor de RvT was 2013 een bijzonder jaar. Een eerste jaar voor een geheel nieuwe RvT onbekend met elkaar en met de organisatie waarop toezicht gehouden ging worden. Een organisatie die daarbij 'belast' was vanuit het verleden van haar rechtsvoorganger. Het was een jaar waarin buitengewoon veel op de agenda stond in verband met de organisatorische opbouw van MBO Amersfoort. Om de RvT bekend te maken met onderwijs en kwaliteitszorg, financiën en bedrijfsvoering, medewerkers(beleid) en professionalisering vond een aantal thematische sessies plaats. De RvT vergaderde zes keer regulier met het CvB. Onderwerpen waren onder meer de eigen reglementen en organisatie van de RvT, de meerjaren- en investeringsbegroting en de financiële realisatie, de selectie van de accountant, de strategische koers van MBO Amersfoort, haar leerbedrijf 'Onderwijs in Bedrijf', de Code Goed Bestuur. In de aanloop naar 2014 werd een aanzet gegeven om risicomangement te ontwikkelen.

Wat betreft de eigen organisatie van de RvT zijn de volgende onderwerpen afgerond: het benoemen van de vicevoorzitter, het vaststellen van een rooster van aftreden en het instellen van RvT commissies. Dit zijn de commissie onderwijs(kwaliteit), audit en finance, werkgeverszaken, organisatiecultuur en de agendacommissie. De commissies bestaan uit leden van de RvT, portefeuillehouder CvB en de betreffende hoofden van staven en diensten. In commissiebijeenkomsten worden belangrijke thema's, documenten en gebeurtenissen besproken. De commissies fungeren als voorbereiding op de RvT-vergaderingen. De commissie werkgeverszaken evalueerde met de individuele leden van het CvB hun functioneren.

Alle leden van de RvT zijn lid van de VTOI, de Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen. Een aantal van hen volgt in 2014 het Professionaliseringsprogramma Toezichthouders.

De RvT heeft na een jaar het eigen functioneren geëvalueerd. De belangrijkste punten die hieruit naar voren kwamen:

- De RvT is helemaal nieuw gestart. Dit betekende dat er geen 'traditie' was waarop voortgebouwd kan worden. Dat heeft geleid tot een gezamenlijke zoektocht onderling naar plaats, rol en positie van de RvT.
- In vervolg op de opgedane ervaring gaan de leden van de RvT zelf de commissies voorzitten.
- De individuele verwachtingen van leden van de RvT ten aanzien van het CvB kunnen (nog) beter op elkaar worden afgestemd en gedeeld met het CvB.
- Aandacht vraagt het spreken met 'één mond' door de RvT richting CvB.
- De bestuurssecretaris van MBO Amersfoort wordt actief betrokken bij de RvT.
- De RvT heeft de wens/ verwachting dat de voortgangsrapportage van het CvB meer strategisch van karakter wordt. Ter informatie neemt de RvT graag kennis van het 'hoe'.
- De RvT wil meer bekend raken met de verschillende clusters van MBO Amersfoort. Daarom worden de vergaderingen van de RvT in het vervolg georganiseerd op de verschillende locaties.
- De RvT wordt graag op thema van de RvT commissies voor de eigen vergaderingen van de OR uitgenodigd.

Terugkijkend op 2013 constateert de voorzitter van de RvT, de heer Peter Hoogenboom, dat 2013 een inwerkjaar was, een jaar waarin de RvT en het CvB veel tijd hebben geïnvesteerd, waardoor de RvT kennis heeft opgebouwd over MBO Amersfoort. Tegelijk daarmee is de samenwerking tussen RvT en CvB tot ontwikkeling gekomen.

In bijlage 5 is een overzicht opgenomen van de hoofd- en nevenfuncties van leden van de RvT. In bijlage 6 staat een overzicht van de commissies van de RvT. Bijlage 7 geeft een overzicht van de vergadering van de RvT in 2013.

### 6.1.2 Extern toezicht: de Onderwijsinspectie

In 2013 verrichte de Onderwijsinspectie een gericht onderzoek naar drie van onze opleidingen: sociaal-maatschappelijk dienstverlener, marketingmedewerker en financieel administratief medewerker. Bij dit bezoek spraken zij met studenten, docenten en leidinggevenden. Ook bestudeerden ze documenten die betrekking hadden op deze opleidingen en bezochten ze een aantal lessen.

Een onderzoek uit 2011 bij onze rechtsvoorganger was de directe aanleiding voor het onderzoek van de inspectie in 2013. Toen beoordeelde de Onderwijsinspectie zowel de onderwijskwaliteit als de jaar- en diplomaresultaten van de drie genoemde opleidingen als onvoldoende. Het onderzoek in 2013 bij onze scholen leidde tot de conclusie dat de kwaliteit van het onderwijsproces bij alle drie de opleidingen in alle opzichten voldoende is. We hopen en verwachten dat dit op korte termijn tot bevredigende jaar- en diplomaresultaten leidt.

#### 6.1.2.1 Staat van de Instelling

Alle MBO's in Nederland worden één keer per drie jaar door de onderwijsinspectie uitgebreid onderzocht tijdens het onderzoek 'de Staat van de Instelling'. MBO Amersfoort is een van de laatste mbo's die in deze serie in het voorjaar van 2014 onderzocht wordt. Naast alles wat we in 2013 als zelfstandige organisatie hebben ontwikkeld zijn we in de diverse geledingen van onze organisatie ook volop bezig met dit komende onderzoek.

## 6.2 Kwaliteitszorg

*'Vanzelfsprekend heeft MBO Amersfoort een eigen kwaliteitszorgsysteem ontwikkeld. Dit is gebaseerd op de PDCA-cyclus. Kwaliteit is een onderwerp dat een ieder aangaat op elk niveau. Voor de individuele medewerker van MBO Amersfoort moet het bewust bijdragen aan kwaliteit vanzelfsprekend zijn. Dit gaat verder dan het volgen van procedures en het voldoen aan regelgeving: je verstaat je vak, bent kritisch op eigen werk, staat open voor feedback en je wilt jezelf altijd blijven ontwikkelen. De PDCA-cyclus is logischerwijs in je werk verweven.'* Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

### 6.2.1 PDCA-cyclus

Voor 2013 stond het opnieuw inrichten van een systeem voor kwaliteitszorg en -borging op het programma. Wij hebben ervoor gekozen systematisch te werken met de PDCA-cyclus: plan, do, check, act. Deze cyclus is het uitgangspunt voor kwaliteitszorg op alle onderdelen.

## Activiteiten 2013

### Een overzicht

Activiteit	Door wie	Stand van zaken	Vervolg
Startfoto en instellingsaudit	Kwaliteitsnetwerk MBO	MBO A zit tussen kwaliteitsprofiel 1 en 2 = kwaliteitszorgsysteem in ontwikkeling	We willen toewerken naar niveau 3 = een geïntegreerd kwaliteitssysteem

Plan kwaliteitssysteem	O&O	Plan op hoofdlijnen gereed.	Kwaliteit en risico's in kaart brengen en verbetering tot stand brengen
Integrale beleidscyclus	Staven, diensten en bestuurssecretaris	Jaarlijkse producten van staven en diensten en bijbehorende procedures zijn in kaart	Implementatie van de cyclus incl. de bijbehorende samenwerking t.b.v. ons onderwijs.  Jaarlijkse evaluatie beleidscyclus.
Managementinformatie	Staven en diensten	Clustermanagers hebben de beschikking over actuele informatie over o.a. gerealiseerde onderwijstijd, aantallen studenten, verzuim, exploitatie	Implementatie systeem en actueel houden en uitbreiden van beschikbare informatie
Interne audits	Intern	Check op urennorm, studenten- en diplomadossiers	Opvolgen van de resultaten van de audits
Expertgroep kwaliteitszorg	Vertegenwoordiging onderwijsclusters	Kwaliteitszorg moet dichter bij de onderwijsteams	Hieraan verder werken
MBO Beter	O&O  (2 medewerkers geschoold in de methodiek)	Teams Economie en Ondernemen, Sport en Bewegen, motorvoertuigtechniek, kappen en zorg formuleerden SMART verbeteracties	Resultaten verwerken en waar nodig MBO Beter verder implementeren
Rekenschapfunctie	Staven, diensten en bestuurssecretaris	Start gemaakt met herinrichting van deze functie op centraal niveau	Audits en risicoanalyse worden centraal vanuit het subteam Control en Audits uitgevoerd

### 6.2.2 Tevredenheidsonderzoeken

'Iedereen in onze organisatie doet er toe.' Uit: Strategische Koers MBO Amersfoort

We vinden een belangrijke indicator voor de kwaliteit van ons onderwijs en organisatie hoe onze interne en externe stakeholders over MBO Amersfoort denken. Daarom gaan wij periodiek de tevredenheid van belangrijke groepen stakeholders meten.

#### Activiteiten 2013

We zijn in 2013 gestart met een medewerkerswaarderingsonderzoek, een onderzoek onder praktijkopleiders en een onderzoek onder middelbare scholen. De analyse van de uitkomsten leverde verbeterpunten op die in de teamplannen zijn opgenomen.

In december 2013 werd de JOB-monitor uitgevoerd, het tweejaarlijkse onderzoek naar studententevredenheid in het beroepsonderwijs. We hebben onze studenten maximaal gefaciliteerd doordat zij deze online enquête onder leiding konden invullen. In de loop van 2014 verwachten we de resultaten die we onder meer met de SR zullen bespreken.

#### *Doelen 2014*

Het werken aan verbeterpunten die voortkomen uit onderzoeken onder medewerkers en studenten blijven in 2014 de aandacht houden onder meer door de evaluatie en verdere ontwikkeling van de teamplannen.

### **6.2.3 Klachtenregelingen voor studenten**

MBO Amersfoort kent drie klachtenregelingen voor studenten:

- de Regeling Beroep tegen Examenbeslissingen
- de Regeling Overige Klachten
- de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag

#### **6.2.3.1 De regelingen 'Beroep tegen Examenbeslissingen' en 'Overige Klachten'**

Bij deze is de gang van zaken als volgt:

- De ontevreden student bespreekt zijn klacht met zijn docent of studieloopbaanbegeleider.
- Als dit onvoldoende oplevert naar zijn idee, went de student zich tot de clustermanager van zijn school.
- Wanneer dit geen oplossing biedt, kan de student een formele klacht indienen bij de klachtencommissie voor Overige Klachten en Beroep tegen Examenbeslissingen.
- Deze commissie neemt de klacht in behandeling en adviseert het CvB in deze.
- Het CvB koppelt zijn beslissing aan betrokkenen terug.

MBO Amersfoort deelt haar klachtencommissie met MBO Utrecht. De commissie staat onder voorzitterschap van een onafhankelijk voorzitter met een juridische achtergrond. Twee keer kwam het tot een zitting van de klachtencommissie over klachten uit de categorie 'Overige Klachten'. Daarnaast is er een klacht afgehandeld via de MBO Ombudslijn.

#### **6.2.3.2 De Klachtenregeling 'Ongewenst Gedrag'**

Ten behoeve van de uitvoering van de klachtenregeling Ongewenst Gedrag kent MBO Amersfoort per onderwijscluster een 'vertrouwenspersoon ongewenst gedrag'. Onder ongewenst gedrag rekenen wij (seksuele) intimidatie, racisme en geweld. De vertrouwenspersoon gaat na of bemiddeling tot oplossing van de klacht kan leiden. Als dat niet zo is, ligt de weg naar de klachtencommissie open. In 2013 vonden er 19 interventies plaats waarbij een vertrouwenspersoon betrokken was.

#### *Doelen 2014*

We willen de rol van klachtencoördinator versterken en steviger sturen op het naleven van de reglementen uit de onderwijsovereenkomsten, Onderwijsovereenkomst (OOK) en Praktijkovereenkomst (POK).

### **6.2.4 Geschillencommissie en vertrouwenspersonen voor medewerkers**

Als een medewerker een conflict heeft op het werk over de toepassing van de CAO en er niet uitkomt met zijn leidinggevende, kan hij terecht bij een interne geschillencommissie. Deze commissie brengt advies uit aan de werkgever. In 2013 is er geen beroep gedaan op de interne geschillencommissie.

Medewerkers die te maken krijgen met discriminatie, intimidatie of ongewenste intimiteiten kunnen sinds dit verslagjaar terecht bij twee externe vertrouwenspersonen. Ook van deze mogelijkheid is geen gebruik gemaakt in 2013.

## 7. Financiën en bedrijfsvoering

### 7.1 Resultatenbox

#### 7.1.1 Studenten

##### 7.1.1.1 Studententevredenheid

In hoofdstuk 6.2.1 maakten we al kort melding van deelname van onze studenten aan de JOB monitor in december 2013. In 2014 verwachten we de resultaten daarvan.

##### 7.1.1.2 Aantal bekostigde studenten per 1 oktober

Aantal bekostigde studenten per 1 oktober	1-okt 2012	1-okt 2013 <sup>1</sup>	stijging/ daling absoluut	stijging/ daling relatief
Hotelschool Amersfoort	692	691	-1	-0,1%
Sport, Security, T&R en UV	1.431	1.480	49	3,4%
School voor Economie en Ondernemen	1.121	987	-134	-12,0%
School voor Techniek	1.435	1.291	-144	-10,0%
Dutch HealthTec Academy	796	596	-200	-25,1%
Scholen voor Zorg en Welzijn	1.476	1.602	126	8,5%
Entree-opleidingen	419	404	-15	-3,6%
<b>Totaal ongewogen</b>	<b>7.370</b>	<b>7.051</b>	<b>-319</b>	<b>-4,3%</b>
<i>Waarvan BOL</i>	<i>4.018</i>	<i>4.191</i>	<i>173</i>	<i>4,3%</i>
<i>Waarvan BBL</i>	<i>3.352</i>	<i>2.860</i>	<i>-492</i>	<i>-14,7%</i>
<b>Totaal gewogen</b>	<b>5.299</b>	<b>5.321</b>	<b>22</b>	<b>0,4%</b>
Gemiddelde prijsfactor	1,192	1,198		
<b>Totaal gewogen x prijsfactor</b>	<b>6.317</b>	<b>6.375</b>	<b>58</b>	<b>0,9%</b>

<sup>1</sup> O.b.v. telling KRD d.d. 12 mrt 2014

De studentenaantallen 2012 betreffen de door de accountant gecontroleerde aantallen.

De studentenaantallen 2013 zijn gebaseerd op een medio maart verrichte telling uit de onderliggende registratiesystemen. Een definitieve vaststelling vindt plaats op basis van de accountantscontrole in het kader van de jaarrekening over 2013. Bij de bepaling van de gewogen aantallen in 2012 en 2013 zijn de BBL'ers zonder een geldige BPV-overeenkomst niet meegewogen. Dit conform de nieuwe bekostigingsmethodiek die op basis van t-2 op de aantallen van 2013 van toepassing is.

In totaal is ongewogen sprake van een daling van 4,3%. Gewogen is sprake van een stijging van 0,4% ten opzichte van een verwachte landelijke stijging van 0,7%.

Het aantal BBL-studenten is voor het tweede achtereenvolgende jaar fors gedaald. In 2012 was ook sprake van een daling van het aantal studenten met ca. 13%. De daling volgt een landelijke trend die mede is ingegeven door de economische crisis en de daardoor oplopende werkloosheid, waardoor studenten kiezen voor een andere opleidingsvorm.

### 7.1.1.3 Rendement: jaarresultaat

Het jaarresultaat is het aandeel van de gediplomeerden in de som van de gediplomeerden plus de ongediplomeerde uitstroom.

Jaarresultaat	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Norm
Niveau 1	82,4%	69,4%	73,5%	72,8%	60,7%
Niveau 2	63,2%	67,1%	62,8%	70,8%	56,5%
Niveau 3	67,2%	67,6%	65,7%	75,2%	65,3%
Niveau 4	64,2%	68,3%	64,6%	72,1%	64,2%
Totaal	66,3%	68,0%	65,9%	72,3%	65,3%

Bron: Cognos d.d. 7 feb 2014

Het jaarresultaat vertoont in het algemeen een stijgende lijn. 2012/2013 is een jaar waarin de norm op elk niveau ruimschoots gehaald wordt.

### 7.1.1.4 Rendement: diplomaresultaat

Het diplomaresultaat is het aandeel van de gediplomeerde uitstroom in de totale uitstroom.

Diplomaresultaat	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	Norm
Niveau 1	65,9%	51,9%	59,2%	56,0%	45,1%
Niveau 2	52,9%	61,0%	56,0%	63,7%	45,2%
Niveau 3	66,0%	66,1%	67,1%	77,8%	67,3%
Niveau 4	64,7%	69,2%	65,6%	73,4%	67,3%
Totaal	61,2%	64,4%	62,2%	68,9%	67,3%

Bron: Cognos d.d. 7 feb. 2014

Het diplomaresultaat laat, m.u.v. niveau 1, in het algemeen een stijgende lijn zien. 2012/2013 is een jaar waarin de norm op elk niveau ruimschoots gehaald wordt.

### 7.1.1.5 Voortijdige schoolverlaters (VSV'ers)

Voortijdige schoolverlaters	Realisatie	Realisatie	Norm
	2011/2012	2012/2013	2012/2013
Niveau 1	36,1%	29,0%	32,5%
Niveau 2	17,9%	10,6%	13,5%
Niveau 3+4	5,9%	3,9%	4,25%
Totaal	10,6%	6,8%	

Bron: 2012/2013 voorlopig, o.b.v. VSV Verkenner d.d. 5 mrt 2014

In 4.2.2 gingen we al inhoudelijk in op de aanpak van VSV.

Op basis van de analyses van voorgaande jaren hebben we in 'Alle Kans van Slagen 2013' maatregelen benoemd en activiteiten ingezet. We onderscheiden de aanpak VSV MBO Amersfoort breed en op teamniveau. In het eerste schooljaar waarin MBO Amersfoort zelfstandig werd, hebben we de normen op alle niveaus gehaald, inclusief de bijbehorende prestatiesubsidie.

### 7.1.1.6 Diploma's

Aantal bekostigde diploma's (Ongewogen)	jan-dec	jan-dec	stijging/ daling	stijging/ daling
	2012	2013	absoluut	relatief
Hotelschool Amersfoort	200	227	27	13,5%
Sport, Security, T&R en UV	374	473	99	26,5%
School voor Economie en Ondernemen	385	400	15	3,9%
School voor Techniek	541	582	41	7,6%
Dutch HealthTec Academy	174	229	55	31,6%
Scholen voor Zorg en Welzijn	407	403	-4	-1,0%
Entree-opleidingen	512	598	86	16,8%
<b>Totaal ongewogen</b>	<b>2.593</b>	<b>2.912</b>	<b>319</b>	<b>12,3%</b>
<i>Waarvan niveau 1</i>	<i>566</i>	<i>626</i>	<i>60</i>	<i>10,6%</i>
<i>Waarvan niveau 2</i>	<i>698</i>	<i>797</i>	<i>99</i>	<i>14,2%</i>
<i>Waarvan niveau 3</i>	<i>452</i>	<i>464</i>	<i>12</i>	<i>2,7%</i>
<i>Waarvan niveau 4</i>	<i>877</i>	<i>1.025</i>	<i>148</i>	<i>16,9%</i>

<sup>1</sup> O.b.v. telling KRD d.d. 12 mrt 2014

De aantallen 2012 betreffen de door de accountant gecontroleerde aantallen.

De aantallen 2013 zijn gebaseerd op een medio maart verrichte telling uit de onderliggende registratiesystemen. Een definitieve vaststelling vindt plaats op basis van de accountantscontrole in het kader van de jaarrekening over 2013.

## 7.2 Projectsubsidies 2013

MBO Amersfoort ontvangt van het Ministerie van OCW een aantal geormerkte subsidies. In 2013 zijn middelen besteed voor de uitvoering van de volgende regelingen:

- Stagebox
- Schoolmaatschappelijk werk
- Taal en rekenen
- Lerarenbeurs en zij-instromers
- VSV

Daarnaast heeft MBO Amersfoort in 2013 diverse niet-geormerkte subsidies ontvangen waarvan het Ministerie een inhoudelijke verantwoording verlangt. Hieronder valt bijvoorbeeld de subsidie voor de Kwaliteitsagenda VO.

### 7.2.1 Stagebox MBO

Voor activiteiten in het kader van de stagebox is in 2013 € 180.000 aan bestedingen verantwoord. Dit is besteed aan:

- Het optimaliseren van vernieuwing in het beroepsonderwijs met behulp van het bedrijfsleven en vice versa.
- Het bevorderen van ondernemerschap.
- Het zoeken van passende stage- dan wel simulatieplaatsen voor en het intensief begeleiden van moeilijk plaatsbare deelnemers.
- Het creëren van BPV-plaatsen door het opzetten van leerbedrijven, door samenwerking met zorginstellingen.
- Een voorziening (Pitstop) ter ondersteuning van deelnemers op het gebied van sociale, communicatieve en leer- en stagevaardigheden.

### 7.2.2 Schoolmaatschappelijk werk MBO

Hoofdstuk 4.2 beschrijft het onderwerp begeleiding en zorg. In verband met het project schoolmaatschappelijk werk gaan we er hier nog wat verder op in.

Zorg óm en vóór onze studenten is een belangrijk aspect in de begeleiding naar diplomering en maatschappelijke kwalificering. Deze zorg is ook nodig om voortijdig ongediplomeerd schoolverlaten te voorkomen.

Er is in 2013 voor € 294.000 aan subsidie ingezet voor de begeleiding van studenten met problemen. Voorbeelden van psychosociale problematieken waarbij de begeleiding is ingezet, zijn:

- pesten of gepest worden
- sociale onhandigheid
- problemen in de thuissituatie
- problemen op school
- gescheiden ouders
- (rouw)verwerking
- verslaving
- depressieve gevoelens

Als de gesprekken met studenten en /of ouders niet voldoende is om de problemen beheersbaar te maken voor de student, dan wordt bekeken welke hulpverlening of instantie hiervoor geschikt is. De situatie kan ingebracht worden in het Externe Zorg Team voor nader advies.



### **7.2.3 Taal en rekenen MBO**

De hiervoor bestede subsidie bedroeg in 2013 € 927.000. De subsidie is aangewend om studenten extra uren Nederlands en rekenen te geven. Voor studenten met achterstanden zijn extra uren Nederlands en rekenen ingepland in de vorm van bijles en remedial teaching. Bij alle eerstejaars studenten zijn niveautoetsen afgenomen, om de beginsituatie te bepalen en een indeling in niveaugroepen mogelijk te maken. Er is een zomerschool georganiseerd, waar hiaten van startende en tweedejaars studenten voor een groot deel zijn weggewerkt. In één van onze scholen is een Centrum voor Taal en Rekenen ingericht, waar op individuele basis bijles gegeven wordt en gewerkt wordt aan het op peil brengen van de taal- en rekenvaardigheden. Voor studenten met dyslexie is een dyslexieprotocol opgesteld. Dit protocol maakt het mogelijk om binnen de intakeprocedure duidelijkheid te verkrijgen over de studenten met dyslexie en afspraken te maken over de ondersteuning. (zie ook 4.1.4)

### **7.2.4 Lerarenbeurs / Zij-instromers MBO**

Een extra financiële ondersteuning om het onderwijzend personeel tot (hogere) kwalificaties te brengen kan worden gevonden in de vorm van de regeling lerarenbeurs (studieverlof) en zij-instromers. In 2013 werd door MBO Amersfoort € 106.000 aan opbrengsten voor zij-instromers verantwoord. Dit betreft in totaal twaalf medewerkers die een opleiding volgen of volgden om hun onderwijsbevoegdheid of didactisch getuigschrift te halen. Daarnaast werd in 2013 € 32.000 aan opbrengsten voor lerarenbeurs verantwoord. Dit betreft dertien medewerkers die in 2013 een opleiding volgen of volgden, waarbij de vervangende inzet werd vergoed vanuit deze gelden.

### **7.2.5 VSV**

De programmagelden aanpak VSV Eem inclusief plusmiddelen zijn ingezet voor de maatregelen in het programma VSV Eem 2013, dat is opgesteld door de convenantpartners. (zie 4.2.2) MBO Amersfoort heeft een deel van de middelen besteed aan activiteiten die zij uitvoert in samenwerking met partners. Een ander deel is besteed aan instellingsgebonden activiteiten op basis van beleid en analyses. MBO Amersfoort heeft de besteding van programmagelden verantwoord via inhoudelijke rapportages en urenstaten, die de contactschool ROC Midden Nederland beheert. Deze rapportages en urenstaten zijn beoordeeld door de besturen van de convenantpartners. De eindverantwoording besteding van middelen naar het ministerie van OCW gebeurt door de contactschool ROC Midden Nederland.

### 7.3 Helderheid in bekostiging BVE

#### 7.3.1 Uitbesteding van Onderwijs

De opleidingen voor Optiek, Tandtechniek en Audicien worden uitbesteed aan de Dutch HealthTec Academy (DHTA). Hiertoe is een overeenkomst voor onbepaalde tijd aangegaan met de Stichting SVGB Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SVGB). Daarin zijn de afspraken en wederzijdse verplichtingen, conform geldende wet- en regelgeving, vastgelegd.

De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het onderwijs en de kwaliteitszorg liggen bij SVGB. De bekostiging komt ten goede aan SVGB, na aftrek van 3% voor administratiekosten door MBO Amersfoort.

Per 1 oktober 2013 gaat het om de volgende bekostigde aantallen, allen BBL:

Aantal bekostigde studenten per 1 oktober DHTA	1-okt 2013
Audicien	127
Optiek	253
Tandtechniek	216
<b>Totaal ongewogen</b>	<b>596</b>

#### 7.3.2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten

##### *Onderwijs in Bedrijf*

Op 22 december 2005 is de Stichting ROC ASA Onderwijs in Bedrijf (KvK. 32112282), opgericht. Per 31 december 2012 is, als gevolg van de defusie van de Amarantis Onderwijsgroep, Stichting ROC ASA Onderwijs in Bedrijf omgezet naar Stichting MBO Amersfoort Onderwijs in Bedrijf.

De doelstellingen van de stichting, vermeld in de statuten, zijn de volgende:

- het in opdracht van derden verzorgen van (praktijk)onderwijs;
- de exploitatie van bedrijven die in stand worden gehouden om leerlingen in de praktijk te laten leren, de zogenaamde leerbedrijven;
- het stimuleren van het oprichten van leerbedrijven door derden en het bemiddelen van het plaatsen van leerlingen bij dergelijke bedrijven.

Alle activiteiten die worden ontplooid zijn met het oog op het bereiken van bovengenoemde doelstellingen.

Per 23 december 2013 is de Stichting MBO Amersfoort Onderwijs in Bedrijf omgezet in de OIB Holding BV een BV waarover MBO Amersfoort volledige zeggenschap heeft.

Tevens zijn aparte bv's gevormd voor het Leerhotel (OIB Leerhotel BV) en de Fit Academie (OIB Fit Academie Bokkeduinen BV). De aandelen daarin zijn in bezit van OIB Holding BV.

Hieraan is een uitgebreid adviestraject voorafgegaan waarin onderzoek is gedaan naar de gewenste juridische en fiscale structuur binnen de voorwaarden van de regeling publiek private arrangementen.

Met de herstructurering worden de volgende doelstellingen bereikt:

- Een vermindering van de financiële, juridische en fiscale risico's.
- Het mogelijk maken van participaties en samenwerkingsverbanden.
- Het zich gemakkelijker kunnen bewegen in de markt. Zo leidt de keuze voor de bv-vorm ertoe dat een volledige horecaverunning kan worden verkregen.
- Het creëren van optimale fiscale randvoorwaarden.

Bij het nemen van het besluit tot herstructurering heeft toetsing plaatsgevonden van de uitgangspunten volgens de 'Handleiding voor de inrichting van onderwijskundige publiek-private arrangementen'.

In 2013 waren er bij Onderwijs in Bedrijf drie exploitaties van leerbedrijven ondergebracht. Dit zijn:

- **Leerhotel 'Het Klooster' (gehele jaar)**

Het leerbedrijf voor de opleidingen van de Hotelschool Amersfoort en De School voor Toerisme & Recreatie. De exploitatie van Leerhotel Het Klooster is gestart in april 2007. Na ruim zes jaar is dit leerbedrijf uitgegroeid tot een 'gekend en erkend concept' in de regio Amersfoort met voor een aantal marktsegmenten een nationale uitstraling. Jaarlijks brengen tussen de 75.000 en 100.000 gasten een één- of meerdaags bezoek aan Leerhotel Het Klooster. De unieke mix van onderwijsconcept, centrale ligging en uitstraling (jong monument) zorgt ervoor dat veel (zowel profit als not-for-profit) organisaties (Ministerie van OCW, Besturenraad, Achmea, Innovam, VO-raad en vele anderen) gebruik maken van de faciliteiten.

- **Fit Academie Bokkeduinen (gehele jaar)**

In 2009 is gestart met een concept waarbij Sport- en Security studenten worden opgeleid in de praktijk. De studenten krijgen de instructielessen en de theorie op één locatie. Verder wordt een substantieel deel van hun onderwijsactiviteiten georganiseerd in structurele en incidentele activiteiten die voor klanten worden uitgevoerd. Studenten worden ingezet in de fitnessafdeling, organiseren speciale bewegingsprogramma's voor doelgroepen en scholen en leveren hun bijdrage aan health checks, bedrijfssportdagen en teambuilding-evenementen voor zowel profit als not-for-profit-organisaties.

Binnen de Fit Academie wordt nauw samengewerkt met de paramedische instelling Trias Totaal Groep die ook in de locatie is gevestigd. Verder is de Fit Academie Bokkeduinen partner in het Sport Medisch Advies Centrum Amersfoort. De studenten kunnen ruimschoots van deze mogelijkheden gebruik maken. Naast diverse verenigingen en 800 individuele sporters mag de Fit Academie Bokkeduinen ook diverse profit en non-profit-organisaties (Gemeente Amersfoort, Kosmeo Health, Aalo, DHV/Royal Haskoning, Stichting Exodus) tot het klantenbestand rekenen.

- **Grandcafé Morgen (tot 1 februari 2013)**

Betreft een leerbedrijf in Utrecht ten behoeve van studenten van de horecaopleidingen van MBO Utrecht, voorheen ROC ASA in Utrecht, een onderdeel van Amarantis. In het kader van de defusie van de Amarantis Onderwijsgroep is de exploitatie van dit onderwijs-leerbedrijf, per 1 februari 2013, overgedragen aan MBO Utrecht.

Het bestuur van de stichting MBO Amersfoort Onderwijs in Bedrijf wordt gevormd door de Stichting Interconfessioneel Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie regio Amersfoort. Als gevolmachtigde treedt op de heer Lantinga, lid van het College van Bestuur van de betreffende stichting. De directievoering vindt plaats door de manager leerbedrijven de heer van Wede.

#### *Andere leerbedrijven*

Onderwijs in Bedrijf ondersteunt, in opdracht van MBO Amersfoort, vanaf de start een aantal andere onderwijsleerbedrijven zoals de AdminCompany (onderwijsleerbedrijf Financiële Beroepen), First Class (onderwijsleerbedrijf voor Entree-opleidingen) en de leergarage. Het exploitatierisico van deze leerbedrijven ligt niet bij MBO Amersfoort en/of OIB Holding BV.

De volgende ontwikkelingen doen zich in deze opleidingen voor:

- **AdminCompany**

Dit leerbedrijf van het onderwijsteam Financiële Beroepen van MBO Amersfoort is in augustus 2012 van start gegaan. Partner LOS accountants + adviseurs brengt de noodzakelijke deskundigheid en zijn netwerk in. Mede door deze steun heeft de AdminCompany zich weten te ontwikkelen tot een professioneel onderwijs-leerbedrijf waar jaarlijks 150 mbo-studenten de noodzakelijke binnenschoolse praktijkervaring opdoen. Om de toekomst van de AdminCompany te borgen en het risicoprofiel te verkleinen is opname als werkmaatschappij onder OIB Holding BV wenselijk. In 2014 zal hierover een besluit worden genomen.

- **First Class**

In 2013 is het aantal studenten dat in First Class een Entree-opleiding horeca volgt gestegen naar vijftig. First Class is een initiatief van de Stichting de Verbazing. In deze lounge-/brasserie-achtige omgeving wordt het volledige curriculum van genoemde opleiding aangeboden. De onderwijs-verantwoordelijkheid en regie liggen bij het cluster Entree-opleidingen van MBO Amersfoort. In

2011 heeft MBO Amersfoort een samenwerkingsovereenkomst met de stichting De Verbazing afgesloten vanuit waaruit partijen verantwoordelijkheid nemen. OIB ondersteunt MBO Amersfoort bij de uitvoering van deze overeenkomst.

Naast bovengenoemde activiteiten zijn er leerbedrijven waar de stichting Onderwijs in Bedrijf geen rechtstreekse verbinding mee heeft zoals:

- **De Garage in Barneveld**  
In dit leerbedrijf ten behoeve van de opleiding autotechniek (samenwerking met regionale garagebedrijven en Innovam) herstellen studenten autotechniek onder leiding van professionals auto's die aan de markt worden aangeboden.
- **Het Opdrachtenbureau** voor de opleiding economie, richtingen secretariaal en commercieel. Dit leerbedrijf is in 2013 gestart en op dit moment een binnenschoolse activiteit van genoemd opleidingscluster.

In 2013 is een aantal nieuwe samenwerkingen met partners (zowel instellingen als bedrijven) van start gegaan om vorm en inhoud te geven aan de onderwijskundige visie van MBO Amersfoort. Deze ontwikkelingen worden op basis van samenwerkingsovereenkomsten/convenanten met MBO Amersfoort uitgevoerd.

- **Facilitair leerbedrijf**  
In de wijk Vathorst in Amersfoort worden, vanaf september 2013, in samenwerking met NV SRO een viertal Multi Functionele Accommodaties facilitair (beheer, horeca, front-office) beheerd en geëxploiteerd. Het onderwijscluster Entree-opleidingen is verantwoordelijk voor deze ontwikkeling.
- **Het Leerbedrijf in de Zorg**  
2 september 2013 is in Woonzorgcentrum De Liendert de samenwerking met Beweging 3.0 van start gegaan. In De Liendert worden 25-30 studenten zorg/zorghulp in de praktijk opgeleid.

Waar mogelijk wordt bij het oprichten en vormgeven van nieuwe onderwijsleerbedrijven samengewerkt met profit/non-profit instellingen. De huidige exploitaties van de AdminCompany/First Class zijn een uitwerking van deze gekozen missie en (onderwijs)visie van MBO Amersfoort. De resultaten van bovengenoemde activiteiten zijn niet in de cijfers van MBO Amersfoort opgenomen.

### 7.3.3 Het verlenen van vrijstellingen

De vrijstellingsregeling van MBO Amersfoort betreft alleen examineren en de diploma-eisen voor Loopbaan en Burgerschap en voldoet aan de wettelijke eisen.

Uitgangspunt voor het verlenen van vrijstelling is het examen- en diplomaplan per kwalificatie.

Hierin zijn alle examens en overige diploma-eisen voor de betreffende opleiding opgenomen.

In het MBO wordt gesproken over **specifieke** examenonderdelen en **generieke** examenonderdelen.

- Specifieke examenonderdelen zijn de beroepspecifieke opleidingseisen die als kerntaken zijn opgenomen in het kwalificatiedossier.
- Generieke examenonderdelen zijn door de overheid vastgestelde eisen die aan elke opleiding zijn toegevoegd, ongeacht de eisen van het beroep. Het gaat hier over Nederlands en rekenen (en voor niveau 4 vanaf cohort 2012 ook Engels).

Loopbaan en Burgerschap (L en B) heeft als diploma-eis een inspanningsverplichting. Vandaar dat de vrijstellingsregeling voor L en B in dit jaarverslag is opgenomen. (zie ook 4.1.5)

#### **Verantwoordelijkheid voor het verlenen van vrijstelling.**

De clusterexamencommissie is verantwoordelijk voor het toekennen van vrijstellingen examineren en diploma-eisen. (zie ook 4.3)

### Vrijstelling generieke examenonderdelen Nederlandse taal en rekenen

Deze vrijstellingsregeling is gebaseerd op het Besluit van 23 april 2012 tot wijziging van o.a. het Examen- en kwalificatiebesluit beroepsopleidingen WEB zoals op 22 mei 2012 verschenen in het Staatsblad (Stb. 2012-217). Als bijlage is deze tekst op blz. 3 opgenomen.

Vrijstelling voor de examenonderdelen Nederlandse taal en rekenen is mogelijk als:

- de kandidaat het betreffende examenonderdeel heeft afgelegd voor een **mbo**-opleiding van eenzelfde dan wel hoger niveau en daar een formeel bewijs van is;
- de kandidaat daarvoor ten minste het eindcijfer zes heeft gehaald;
- er na het studiejaar waarin de kandidaat het onderdeel heeft afgelegd nog geen twee studiejaar zijn verstreken. De basis voor het verstrijken van de twee studiejaar ligt dus niet in het studiejaar van diplomering, maar in het studiejaar waarin het examen in het betreffende onderdeel is afgelegd.

### Procedure verzoek vrijstelling examens

1. De kandidaat verzoekt via het 'Aanvraagformulier vrijstelling' om vrijstelling via het examensecretariaat bij de clusterexamencommissie.
2. De clusterexamencommissie kan een kandidaat vrijstelling verlenen voor een examen(onderdeel) of Loopbaan en Burgerschap met inachtneming van de hierboven beschreven vrijstellingsregeling.
3. Indien de vrijstelling wordt verleend, verstrekt de clusterexamencommissie de kandidaat een onderbouwd bewijs van vrijstelling.
4. De aanvraag met de bewijslast en het besluit wordt gearhiveerd in het diplomadossier van de kandidaat.

In het geval van een verkregen vrijstelling voor een examenonderdeel telt het eerder behaalde resultaat mee bij het bepalen van de uitslag. *Het gaat dus om het resultaat op basis waarvan de vrijstelling is verkregen.*

### 7.3.4 Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf

Het beleid van MBO Amersfoort ten aanzien van de betaling van les- en cursusgeld door studenten ligt vast in het Financieel Reglement en is conform Staatsblad 2004-177: *Indien een meerderjarige student of extraneus het collegegeld, het examengeld of het cursusgeld niet zelf voldoet, wordt niet overgegaan tot inschrijving dan nadat door de student of extraneus schriftelijk is verklaard dat hij ermee instemt dat een in die verklaring vermelde derde namens hem het collegegeld, het examengeld of het cursusgeld voldoet.* Dit is de 'derdenverklaring'. Jaarlijks voert MBO Amersfoort steekproefsgewijs een audit uit op de studentendossiers waarin dit onderwerp wordt betrokken. Het verslag hiervan is beschikbaar. In alle gevallen dat een student niet zelf het collegegeld, cursusgeld of examengeld betaalt, wordt pas overgegaan tot inschrijving als een 'derdenverklaring' aanwezig is.

### Uitschrijvingen

Uitschrijvingen 1 okt 2013 - 31 dec 2013	Met diploma	Zonder diploma	Totaal
BOL	60	134	194
BBL	145	154	299
<b>Totaal</b>	<b>205</b>	<b>288</b>	<b>493</b>

<sup>1</sup> O.b.v. telling KRD d.d. 12 feb 2014

### 7.3.5 Omzwaaiers

Bekostigde studenten die overstappen naar ander Crebo, met andere reden dan 'diploma'.

Omzwaaiers 1 okt 2013 - 31 dec 2013	BOL -> BOL	BOL -> BBL	BBL -> BBL	BBL -> BOL	Totaal
Totaal	81	2	27	2	112

<sup>1</sup> O.b.v. telling KRD d.d. 12 feb 2014

### 7.3.6 Diplomastapeling

#### Horizontale diplomastapeling

MBO Amersfoort brengt per kalenderjaar niet meer dan één diploma per student voor bekostiging in aanmerking. In de bekostigingsprocedure MBO 2013 is dit vastgelegd.

#### Verticale diplomastapeling

Het individuele belang van de student staat bij meervoudige diplomering voorop. Binnen MBO Amersfoort hebben 26 studenten, die bekostigd zijn per 1 oktober 2013, vóór 1 januari 2014 hun diploma gehaald en zich ingeschreven in een andere bekostigde opleiding. Slechts in vier gevallen is sprake van een (vervolg)opleiding op hetzelfde niveau, waarvan twee in niveau 4.

### 7.3.7 Maatwerk

Definitie volgens notitie Helderheid: een derde (een bedrijf of een andere organisatie) betaalt een bijdrage voor het op maat snijden van trajecten voor eigen personeel.

MBO Amersfoort heeft contracten met Amfors en met Eb Personeelsdiensten afgesloten, waarin is vastgelegd wat de wederzijdse verplichtingen zijn. Bij Amfors gaat het om de opleiding Praktijkopleider niveau 4 (24 studenten per 1 okt 2013) en de opleiding AKA niveau 1 (70 studenten). Deze studenten stromen in per 1 oktober én per 1 februari. Bij Eb Personeelsdiensten betreft het ook de opleiding AKA niveau 1 (51 studenten). Deze studenten stromen in in januari.

Amfors en Eb Personeelsdiensten betalen een vooraf vastgestelde vergoeding. Daarin is ook een vergoeding meegenomen voor het feit dat met kleine lesgroepen wordt gewerkt met een hoog uitvalrisico.

## 7.4 Bedrijfsvoering

### Beleid

De resultaten in 2012 en 2013 geven aan de financiële huishouding van MBO Amersfoort op orde is. Ook voor toekomstige jaren wordt een positief resultaat verwacht en kan de solvabiliteit verder verbeterd worden.

Het jaar 2013 kan worden beschouwd als een overgangsjaar waarin deels is voortgeborduurd op procedures en systemen die bij Amarantis waren ontwikkeld en waarin er nog veel aandacht moest zijn voor de financiële afwikkeling. Belangrijkste zaak voor MBO Amersfoort was daarbij de afwikkeling van het sociaal plan en de daaruit voortvloeiende uitkeringslasten. Daarnaast heeft MBO Amersfoort geassisteerd bij de administratieve afwikkeling.

In 2013 is een dashboardsysteem ontwikkeld dat online informatie levert over een aantal aspecten van de bedrijfsvoering zoals de financiële rapportage, de personeelsgegevens en de studenteninformatie. Het systeem is in 2014 in gebruik genomen.

Voor 2014 en verder ligt de focus onder meer op de volgende zaken:

- Meer middelen vrijmaken voor het primaire proces, teneinde verdere verbeteringen door te voeren in het onderwijs.

- Het op juiste wijze inspelen op de eisen gesteld binnen Focus op Vakmanschap en op de effecten van de nieuwe bekostigingsmethodiek.
  - Verbetering van de administratieve organisatie van het onderwijsproces.
  - Verdere ontwikkeling van de rekenschapsfunctie.
  - Het implementeren van een risicobeheersingssysteem.
  - Het verbeteren van de managementinformatiesystemen,.
  - Verbetering van de koppeling tussen beleid en financiën.
  - Vereenvoudiging van het budgettering- en begrotingssysteem en het daarbinnen meer verantwoordelijkheden leggen bij de managers van de clusters.
  - Uitvoering van de salarismix en daaraan gekoppeld de professionalisering van medewerkers
- Hieronder wordt aan een aantal van de hierboven genoemde punten aandacht besteed.

#### *Extra middelen voor het onderwijsproces*

In het cursusjaar 2013/2014 is door het CvB € 1 miljoen extra beschikbaar gesteld voor verbetering van het onderwijs. In 2014/2015 zal het CvB nog eens € 1 miljoen beschikbaar stellen. Ook zullen de gelden beschikbaar komen die MBO Amersfoort van het ministerie van OCW ontvangt voor de aanpassing van de urennorm (intensiveringsgelden).

#### *Focus op Vakmanschap/nieuwe bekostigingsmethodiek per 2015*

De nieuwe bekostigingsmethodiek heeft een grote impact op de bekostiging van bepaalde groepen deelnemers en op de interne allocatie van middelen.  
In 7.6.3 gaan we verder op de nieuwe bekostiging in.

#### *Organisatorische inrichting en AO/IB*

Bij een review op de bekostigingstelling 2012 en bij interne audits is gebleken dat op een aantal punten administratieve verbeteringen nodig zijn en dat aanpassing van een aantal processen gewenst is. Ook is gebleken dat aan de audit- en rekenschapfunctie bij de overgang van Amarantis naar een zelfstandig MBO Amersfoort nog onvoldoende vormgegeven is. Voor 2014 zijn verbetermaatregelen genomen.

#### *Budgettering en begroting*

In mei en juni worden, conform een beschreven procedure, per cursusjaar budgetten vastgesteld en conceptbegrotingen opgesteld in totaal en per onderwijscluster, welke de basis zijn voor de formatiebesprekingen en de definitieve begrotingen per cursusjaar.  
De procedure van budgetteren en begroten en de omrekening van cursusjaar naar kalenderjaar is zeer tijdrovend. Het streven is om deze procedure voor 2014/2015 en 2015 te stroomlijnen.

#### *Financiële rapportages*

Per kwartaal vindt op basis van Excel een rapportage plaats aan het management. Deze wordt met het management besproken en daarna definitief vastgesteld. Voor het College van Bestuur, de Raad van Toezicht en de OR wordt per kwartaal een totaal rapportage opgesteld.

Daarnaast is er maandelijks digitaal financiële en andere informatie beschikbaar via een dashboard systeem dat onder meer vanuit het grootboek wordt gevoed.

Het streven is om dit proces verder te verbeteren door o.a.:

- meer en frequenter opstellen en verwerken van boekingen;
- de keuze voor een nieuw grootboekpakket;
- en een verbeterde inrichting van het grootboekschema.

#### *Risicomanagement*

In de loop van 2014 vinden in het kader van een risico-inventarisatie de volgende activiteiten plaats:

- Identificeren en analyseren van de risico's.
- Beoordelen en prioriteren van de risico's.
- Vaststellen van enkele beheersmaatregelen.
- Opstellen van een onderbouwing voor het gewenste weerstandsvermogen.
- Opstellen van een plan voor implementatie van een integraal organisatie breed risicomanagement systeem met als doel dat op gestructureerde wijze periodiek aandacht wordt besteed aan de mogelijke effecten van risico's en de te nemen beheersmaatregelen.

## 7.5 Financiën

### 7.5.1 Financiële positie en ontwikkeling solvabiliteit

De solvabiliteit van MBO Amersfoort ontwikkelt zich als volgt:

	2012	2013	2014	2015	2016
Eigen vermogen (A)	7.097	14.627	17.862	19.816	21.845
Balanstotaal (B)	45.758	50.664	51.860	52.014	52.243
<b>Solvabiliteit 1</b> eigen vermogen in % van het balanstotaal (A/B)	15,5%	28,9%	34,4%	38,0%	41,8%
<b>Solvabiliteit 2</b> eigen vermogen + voorzieningen in % van balanstotaal	15,6%	31,0%	35,9%	39,1%	42,5%
<b>Liquideit</b> (current ratio: norm 0,5)	0,9	2,0	2,4	2,6	2,7

De cijfers voor 2014 t/m 2015 zijn mede gebaseerd op de verwachte resultaatontwikkeling volgens de Beleidsnota Financiën 2014 en de daarin opgenomen meerjarenbalans. Ten grondslag aan de meerjarenbalans ligt een meerjareninvesteringsbegroting. In deze begroting is onder meer een investering voorzien in het gebouw Bokkeduinen voor een bedrag van € 0,7 miljoen. De opdracht voor de betreffende verbouwing is inmiddels aanbesteed.

In de meerjarencijfers is geen rekening gehouden met een eventuele vervroegde aflossing vanaf 2014 van € 1,6 miljoen boetevrij op de lening bij de Rabobank.

### 7.5.2 Resultaat versus begroting 2013

Het resultaat uit gewone bedrijfsvoering 2013 van de MBO Amersfoort bedraagt € 7,5 miljoen positief (begroot: € 4,9 miljoen positief).

De belangrijkste oorzaken voor het hoger dan begrote resultaat uit gewone bedrijfsvoering zijn:

- Een hogere normvergoeding dan begroot door toekenning van intensiveringsgelden BBL 2013/2014 (€ 363.000). Omdat MBO Amersfoort al grotendeels voldeed aan de nieuwe urennormen voor BBL staan hier nauwelijks lasten tegenover.
- Toekenning vergoeding Salarismix € 960.000. 25% hiervan is met ingang van het cursusjaar 2013/2014 conform de regeling op jaarbasis ingezet voor extra functies voor instructeurs en docenten.
- Extra normvergoeding (eenmalig) in het kader van het herfstakkoord: € 532.000.
- Versnelde verantwoording besteding Taal en Rekenen door gewijzigde regelgeving: € 251.000.
- Een niet begrote activering van een belastinglatentie van € 270.000 in verband met fiscaal compensabele verliezen bij Onderwijs in Bedrijf, ontstaan in de Amarantis-periode.
- Lagere salariskosten als gevolg van minder ziektevervangings dan begroot.
- Lagere scholingskosten (begroot € 649.000, realisatie € 291.000).
- Lagere afschrijvingskosten (begroot € 3.634.000, realisatie € 3.347.000).

Tegenover bovengenoemde positieve factoren staan de volgende negatieve factoren:

- Lagere gerealiseerde rijksbijdrage Professionalisering (begroot € 493.000, realisatie € 291.000).
- Hogere lasten wachtgelden/uitkeringen dan begroot (begroot € 437.000, realisatie € 725.000). Deze overschrijding houdt verband met de niet begrote reservering voor eigen wachtgelden als gevolg van gewijzigde richtlijnen: € 269.000.



- Hogere energiekosten (begroot € 567.000, realisatie € 713.000).
- Hogere netto kosten leer- en hulpmiddelen (lasten minus doorbelaste studentenbijdragen).
- Hogere kosten communicatie en marketing (begroot € 469.000, realisatie € 987.000). Het verschil betreft voornamelijk niet begrote kosten van rebranding.

De begroting voor 2013 is opgesteld op een moment dat de realisatiecijfers van MBO Amersfoort als zelfstandige organisatie over 2012 nog niet volledig beschikbaar waren.

Dit heeft het opstellen van begroting wat betreft de classificatie, de specificatie en de grootte van bepaalde posten bemoeilijkt en in een aantal gevallen geleid tot afwijkingen tussen begroting en realisatie.

### 7.5.3 Analyse balansontwikkeling 2013

De balans heeft zich ten opzichte van 2012 als volgt ontwikkeld:

	31-12-'13	31-12-'12
<b>Vaste activa</b>		
- Immateriële vaste activa	430	659
- Materiële vaste activa	33.717	35.971
- Financiële vaste activa	0	0
<b>Vlottende activa</b>		
- Voorraden	11	17
- Vorderingen	2.686	8.553
- Liquide middelen	13.820	558
<b>Passiva</b>		
Eigen vermogen	14.627	7.097
Voorzieningen	1.103	34
Langlopende schulden	26.832	30.000
Kortlopende schulden	8.102	8.627

De daling van de vaste activa houdt verband met het relatief lage investeringsniveau in verhouding tot het afschrijvingsniveau gebaseerd op de investeringen in de Amarantis-periode.

De toename van de liquide middelen houdt verband met de afwikkeling van de vordering op Amarantis, het beperkte investeringsniveau en het behaalde resultaat.

De toename van het eigen vermogen houdt verband met het behaalde resultaat van € 7,5 miljoen.

Er is sprake van een hoger dan begrote afname van de langlopende schulden door een vervroegde boetevrije aflossing van € 1,6 miljoen.

### 7.5.4 Meerjarencijfers 2013-2017

Door de Raad van Toezicht is de meerjaren exploitatiebegroting en balans van MBO Amersfoort en de exploitatiebegroting van Onderwijs in Bedrijf vastgesteld.

Deze cijfers alsmede de realisatie van 2013 zijn de basis voor de hieronder weergegeven meerjarencijfers.

	2013	2014	2015	2016	2017
		begroot	begroot	begroot	begroot
<b>Exploitatierkening</b>					
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdragen	46.789	45.116	45.125	45.125	45.125
Overige baten	7.338	6.025	5.831	5.849	5.907
	54.127	51.141	50.956	50.974	51.032
<b>LASTEN</b>					
Personele lasten	28.181	30.131	32.535	32.953	33.092
Afschrijvingen en huisvesting	7.444	7.754	7.229	6.847	6.822
Overige instellingslasten	9.416	8.657	8.066	8.038	8.011
	45.041	46.542	47.830	47.838	47.925
Saldo operationele baten en lasten	9.086	4.599	3.126	3.136	3.107
Saldo financiële baten en lasten	-1.553	-1.364	-1.172	-1.107	-1.034
<b>Resultaat</b>	<b>7.533</b>	<b>3.235</b>	<b>1.954</b>	<b>2.029</b>	<b>2.073</b>
<b>Balans</b>					
<b>ACTIVA</b>					
Vaste activa	34.147	32.601	31.344	30.469	29.643
Voorraden en vorderingen	2.697	2.597	2.497	2.390	2.390
Liquide middelen	13.820	16.662	18.273	19.384	20.683
	50.664	51.860	52.114	52.243	52.716
<b>PASSIVA</b>					
Eigen vermogen	14.627	17.862	19.816	21.845	23.918
Voorzieningen	1.103	766	566	366	366
Langlopende schulden	26.832	25.232	23.632	22.032	20.432
Kortlopende schulden	8.102	8.000	8.000	8.000	8.000
	50.664	51.860	52.014	52.243	52.716
Solvabiliteit	28,9%	34,4%	38,0%	41,8%	45,4%
Liquiditeit	2,0	2,4	2,6	2,7	2,9

In de begrote meerjaren cijfers is uitgegaan van het volgende:

- De nieuwe bekostigingssystematiek met ingang van 2015 leidt niet tot een gewijzigd aandeel van MBO Amersfoort in het macrobudget.
- Er sprake van een gelijkblijvend gewogen studentenaantal ten opzichte van 2013.
- Het resultaat van de leerbedrijven in OIB Holding neemt geleidelijk toe.

- Ten opzichte van de jaren 2012 en 2013, waarin de solvabiliteit sterk is gestegen, is sprake van een lagere resultaatdoelstelling waardoor middelen ter beschikking komen voor uitbreiding van de formatie ten behoeve van de versterking van het onderwijs.
- Ultimo 2013 en begin 2014 heeft vervroegde boetevrije aflossing plaatsgevonden van de langlopende voor in totaal € 3,1 miljoen. De effecten van deze aflossing zijn niet in de (eerder vastgestelde) begrotingscijfers verwerkt.

### **7.5.5 Investeringsbeleid**

Het beleid rondom investeringen wordt jaarlijks opgenomen in de beleidsnota financiën. Hierin zijn, op basis van specificaties aangereikt door manager facilitaire zaken (huisvesting en ICT), meerjaren huisvestingscijfers integraal opgenomen voor een periode van vier jaar. Verslaglegging over de voortgang van de uitvoering vindt plaats via de gebruikelijke instrumenten, zoals het jaarlijks en halfjaarlijks verslag.

### **7.5.6 Treasurybeleid en –ontwikkelingen**

Het treasury-beleid van MBO Amersfoort is vastgelegd in het Treasury Statuut.

Per 1 augustus 2012 is de bij Amarantis lopende financiering omgezet in 20-jarige leningen bij de nieuwe entiteiten waarvan het renterisico tot het einde van de looptijd is afgedekt door een swap. Voor MBO Amersfoort was sprake van een lening van € 31,4 miljoen. Op deze lening is een vaste rente van toepassing van 4,83%, die geldig is tot het einde van de looptijd van de lening.

Er was in 2013 sprake van een aflossingsverplichting van € 1,4 miljoen. Daarnaast is ultimo 2013 vervroegd en boetevrij een bedrag van € 1,6 miljoen afgelost, waardoor de langlopende lening (incl. het kortlopend deel) ultimo 2013 € 28,4 miljoen bedraagt.

Als gevolg van de positieve resultaten en de daaraan verbonden positieve kasstroom, beschikt MBO Amersfoort over toenemende liquide middelen. Door de lage rentestand is het rendement op deze liquide middelen beperkt. Momenteel wordt onderzocht hoe dit rendement verder verhoogd kan worden. Uiteraard zal het uitzetten van de middelen plaatsvinden binnen de voorwaarden van de regeling Beleggen en Belenen en het Treasury Statuut.

Er zijn op korte termijn weinig vooruitzichten om het rendement op uitgezette middelen fors te verhogen en er lijken op basis van de voorliggende plannen op korte termijn nauwelijks liquide middelen nodig voor het doen van investeringen. Daarom is ultimo 2013 en begin 2014 gebruik gemaakt van de mogelijkheid om 5% per jaar (= € 1,6 miljoen) boetevrij af te lossen. Omdat het volgens de kredietvoorwaarden niet is toegestaan meer derivaten te hebben dan het bedrag dat nodig is ter afdekking van het risico van de lening (zgn. overhedge) is 5% van de swap in het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2014 afgekocht.

De waarde van de swap is in 2013 als gevolg van de stijgende rente in 2013 gestegen van € 7,9 negatief ultimo 2012 naar € 2,7 miljoen negatief ultimo 2013.

In de jaarrekening is op basis van de rentestand per 31-12 de waarde van de 5% overhedge bepaald op € 165.000. Dit bedrag is als last opgenomen onder de post 'Financiële baten en lasten'.

## **7.6 Continuïteit / Toekomstige ontwikkelingen**

### **7.6.1 Algemeen**

MBO Amersfoort bevindt zich in een situatie die de komende jaren mogelijkheden biedt tot groei van het aantal studenten. Demografische ontwikkelingen laten zien dat er in de regio de komende jaren sprake blijft van een toename van het aantal jongeren. We investeren in het realiseren van lichte groei van studentaantallen door de implementatie van onze merkbelofte (Onderwijs in Bedrijf) en door onze toegankelijkheid. Onze merkbelofte is gebaseerd op een aansprekend en veelbelovend onderwijsconcept en in ons toelatingsbeleid kiezen we voor het bieden van passende opleidingen op alle mbo-niveaus.

Door te investeren in de begeleiding van studenten hebben we de rendementen zien toenemen. Dat resulteerde voor schooljaar 2012-2013 voor MBO Amersfoort in rendementscijfers die voor alle vier niveaus boven de landelijke norm liggen. De doelstelling is om de cijfers de komende jaren boven de norm te houden. Kijkend naar de eisen voor Nederlands en rekenen waar studenten aan moeten voldoen en kijkend naar een toenemend aantal jongeren met multi-problematiek blijven we extra inzetten op kwaliteit van het taal- en rekenonderwijs en op begeleiding en zorg.

De tevredenheid van groepen belanghebbenden is redelijk tot goed te noemen. Eerder in dit jaarverslag gingen we al in op de tevredenheid van studenten en medewerkers. (o.a. in 6.2.) Praktijkopleiders zijn in 2013 redelijk te spreken over MBO Amersfoort, waarbij de communicatie en informatievoorziening om (extra) aandacht vragen. Decanen zijn in 2013 te spreken over de samenwerking met MBO Amersfoort. Zij belonen de samenwerking met een gemiddeld rapportcijfer van 7,1. Investeren in het uitbouwen van onze merkwaarden (toegankelijk, ondernemend en vakkundig), waarbij professionalisering een belangrijke rol speelt, zal naar verwachting een positief effect hebben op tevredenheid over de volle breedte. Daarnaast verbinden we de PDCA-cyclus meer en meer aan processen in onze organisatie. Dat draagt bij aan de kwaliteit van ons onderwijs.

### **7.6.2 Ontwikkeling studentenaantallen**

Demografische voorspellingen laten de eerste jaren in de regio Amersfoort nog een groei zien van het potentiële studentenbestand op basis van leeftijd en vooropleiding.

Voor 2014 is de verwachting dat het gewogen aantal studenten in lijn is met 2013.

Bij de School voor Economie en Ondernemen en bij de School voor Zorg wordt een stijging verwacht. Bij de School voor Techniek is sprake van een daling van het aantal studenten, met name bij de BBL. Verder is besloten om de opleiding Brood en banket (dertig deelnemers in 2013) te beëindigen per 1 augustus 2014.

Op basis van de potentiële groei in de regio wordt in de komende jaren minimaal een gelijkblijvend aantal deelnemers verwacht.

### **7.6.3 Nieuwe bekostigingssystematiek**

In 2015 wordt de nieuwe bekostigingsmethodiek ingevoerd, in combinatie met gewijzigde urennormen voor de BOL- en BBL-opleidingen.

Berekeningen wijzen uit dat MBO Amersfoort op basis van de telgegevens uit 2013 een hogere bekostiging kan verwachten. De bekostigingseffecten van de nieuwe methodiek worden echter in het kader van een overgangsregeling gedempt. In 2015 bedraagt de demping 80%, in 2016 60%, in 2017 40% en in 2018 20%.

De einduitkomst voor 2015 is nog onzeker omdat de studenten- en diploma-aantallen nog niet definitief zijn en er nog een aantal besluiten moet worden genomen zoals:

- Exacte uitwerking Herfstakkoord: met name de wijze van toekenning van de extra gelden voor Techniekopleidingen en de kwaliteitsgelden.
- Een eventuele verhoging van de bekostiging van niveau 2 opleidingen.

Daarnaast is het exacte bedrag dat MBO Amersfoort voor passend onderwijs gaat ontvangen in de lumpsum nog onbekend.

Inmiddels is beleid ontwikkeld om in te spelen op de gevolgen van de nieuwe bekostigingsmethodiek, zoals het gegeven dat BBL-studenten zonder POK niet meer bekostigd worden en het gegeven dat studenten na een bepaald aantal jaren ingeschreven te hebben gestaan in het mbo niet meer (geheel) bekostigd worden.

## 7.6.4 Strategische personeelsplanning

### *Ontwikkeling personeelskosten*

De personeelskosten blijven qua niveau in 2013 iets lager dan de lasten in 2012. Dit heeft te maken met de volgende factoren:

- Een lager aantal studenten en daarmee samenhangend een lager aantal docenten dan begroot
- Een lager ziekteverzuim onder medewerkers dan begroot.

### *Leeftijdsverdeling personeel*

In bijlage 4 is de leeftijdsopbouw van onze medewerkers opgenomen.

Deze cijfers laten zien dat in de komende tien jaar een grote groep oudere medewerkers zal uitstromen. De leeftijdsgroep van 55 tot 65 jaar en ouder is bijna 30% van ons totale personeelsbestand. Uiteraard zal deze uitstroom worden gecompenseerd door een instroom van jongere docenten en instructeurs, variërend van leraren in opleiding (LIO-ers) die een dienstverband wordt aangeboden tot mensen die met één been in de praktijk staan en een bijdrage willen leveren aan ons onderwijs.

### *Verhouding vast – flexibel*

MBO Amersfoort streeft naar een moderne en professionele vorm van goed werkgeverschap. We creëren een goede balans tussen stabiliteit en mobiliteit, ten dienste van onze onderwijsdoelen. Dit betekent dat MBO Amersfoort de manieren waarop professionals worden gecontracteerd optimaal zal variëren.

De flexibele schil bestaat nu uit ca. 15% van ons totale personeelsbestand. Dit betreft alleen het onderwijzend personeel. In de verwachte nieuwe wet Werk en Zekerheid wijzigt de ketenbepaling naar maximaal drie tijdelijke contracten voor een periode van in totaal twee jaar. Dat zal een uitdaging vormen gelet op de organisatiebehoefte aan een flexibele schil en de wens om goede medewerkers aan je te kunnen binden.

In bijlage 4 staat een beschrijving van de verdeling van medewerkers in vaste en in tijdelijke dienst.

### *Beleid op inhuur*

Het beleid op inhuur is terughoudend, zeker wat het onderwijs betreft. In het geval van een vervangingsvraag, bijvoorbeeld bij ziekte en/of zwangerschap wordt gebruik gemaakt van de Docentenbank of 't Personeelshuys. Medewerkers worden dan via een uitzendconstructie of payroll ingezet. Daarnaast zijn formele regelingen beschreven voor de inhuur van bijvoorbeeld gastmedewerkers en artiesten.

### *Ziekteverzuim*

In hoofdstuk 5.4 is hier op ingegaan.

## 7.6.5 Strategische huisvestingplanning

In 2012 is in het kader van de defusie de gebouwenportefeuille van Amarantis overgedragen aan MBO Amersfoort, voor zover het de regio Amersfoort en omstreken betrof.

Aan deze portefeuille zijn afschrijvingslasten en huurlasten verbonden. In 2013 en in de daarop volgende jaren zal er op basis van het geplande investeringsniveau sprake zijn van dalende afschrijvingslasten. Daarnaast is voor het pand Leusderweg een nieuwe huurovereenkomst gesloten waardoor de huurkosten met ingang van 2014 fors zullen dalen.

Er is een planning gemaakt van de benodigde m<sup>2</sup> op basis van de ontwikkeling van het aantal studenten gerelateerd aan de beschikbare capaciteit.

De belangrijkste frictie die daarbij is geconstateerd is de onvoldoende bezetting van de locatie in Leusden als gevolg van de daling in aantallen studenten BBL en de verhuizing van opleidingen naar andere locaties. Intern en met samenwerkingspartners in de regio wordt gekeken naar een oplossing voor dit probleem.

MBO Amersfoort is in afwachting van de uitkomsten van de ontwikkelingen rond macrodoelmatigheid (zie 3.3). Deze uitkomsten kunnen van directe invloed zijn op de strategische planning voor onze huisvesting.

## 7.7.6 Indicatoren

In onderstaande tabel zijn de indicatoren opgenomen zoals die zijn vermeld in het servicedocument opgesteld door de MBO Raad.

1. Omzet private activiteiten in % van de totale omzet	A	5,1%	
2. Gewogen aantal studenten per fte onderwijspersoneel	B	17,6	* #
3. Gewogen aantal studenten per fte beroepsonderwijs (totale formatie)	B	12,5	* #
4. Aantal fte's tijdelijk personeel als percentage totaal aantal fte	B	15,0%	
5. Kosten fte in loondienst	B	62.956	*
6. Aantal m <sup>2</sup> beroepsonderwijs per gewogen deelnemer	C	7,3	* #
7. Overhead personeelskosten in %	B	22%	*
8. Liquiditeit	D	2,0	*
9. Rentabiliteit	D	13,9	*
10. M <sup>2</sup> huur als percentage totale m <sup>2</sup>	C	35,8	
11. Gemiddelde huisvestingskosten per m <sup>3</sup>	C	151	*
12. Herfinancieringsbehoefte als percentage totale jaaromzet	D	n.v.t	
13. Investeringsbehoefte als percentage totale jaaromzet	D	n.v.t	

\* Berekening conform de benchmark mbo

# de cijfers zijn exclusief de studenten DHTA.

Toelichting bij de indicatoren:

1. De private activiteiten betreffen de omzet van het Leerhotel en van de Fit Academie.
2. Betreft weging studenten op basis van BOL = 1, BBL = 0,4. Betreft onderwijzend personeel, direct onderwijs ondersteunend personeel (b.v. roosteraars), de stafdienst Onderwijs en Ontwikkeling en de ICT-diensten voor het onderwijs.
3. Het aantal fte's is inclusief inhuur en gedetacheerd personeel.
4. Het aantal fte's is inclusief inhuur en gedetacheerd personeel. In het kader van de ontmanteling van Amarantis is op 1 augustus 2012 al het tijdelijk ondersteunend personeel vervangen door boventallig personeel van de ondersteunende diensten van Amarantis met een vast contract. Dit verklaart het lage percentage.
5. Betreft loonkosten gedeeld door totale aantal fte in loondienst.
6. Betreft aantal m<sup>2</sup> exclusief de m<sup>2</sup> in gebruik bij het Leerhotel en bij de Fit Academie.
7. Betreft het niet direct aan het onderwijs verbonden personeel in procenten van het totaal
8. Betreft kortlopende vorderingen + liquide middelen gedeeld door kortlopende schulden.
9. Betreft het resultaat gedeeld door de omzet.
10. Betreft aantal m<sup>2</sup> exclusief de m<sup>2</sup> in gebruik bij het Leerhotel en bij de Fit Academie
11. Betreft lasten inclusief afschrijving op gebouwen en exclusief financieringskosten.
12. MBO Amersfoort heeft een langlopende lening tot 1 augustus 2032 welke in 20 jaar wordt afgelost. Er is geen behoefte aan herfinanciering wegens de hoge liquiditeit.
13. Bij de vaststelling van dit kengetal is uitgegaan van de voor 2014 begrote investeringen. Er is voldoende liquiditeit om in de investeringsbehoeften voor de komende jaren te voorzien.

### 7.6.7 Risico's

In bovenstaande tabel is een aantal indicatoren vermeld die een beeld kunnen geven van de financiële situatie van MBO Amersfoort en de risico's voor de toekomst.

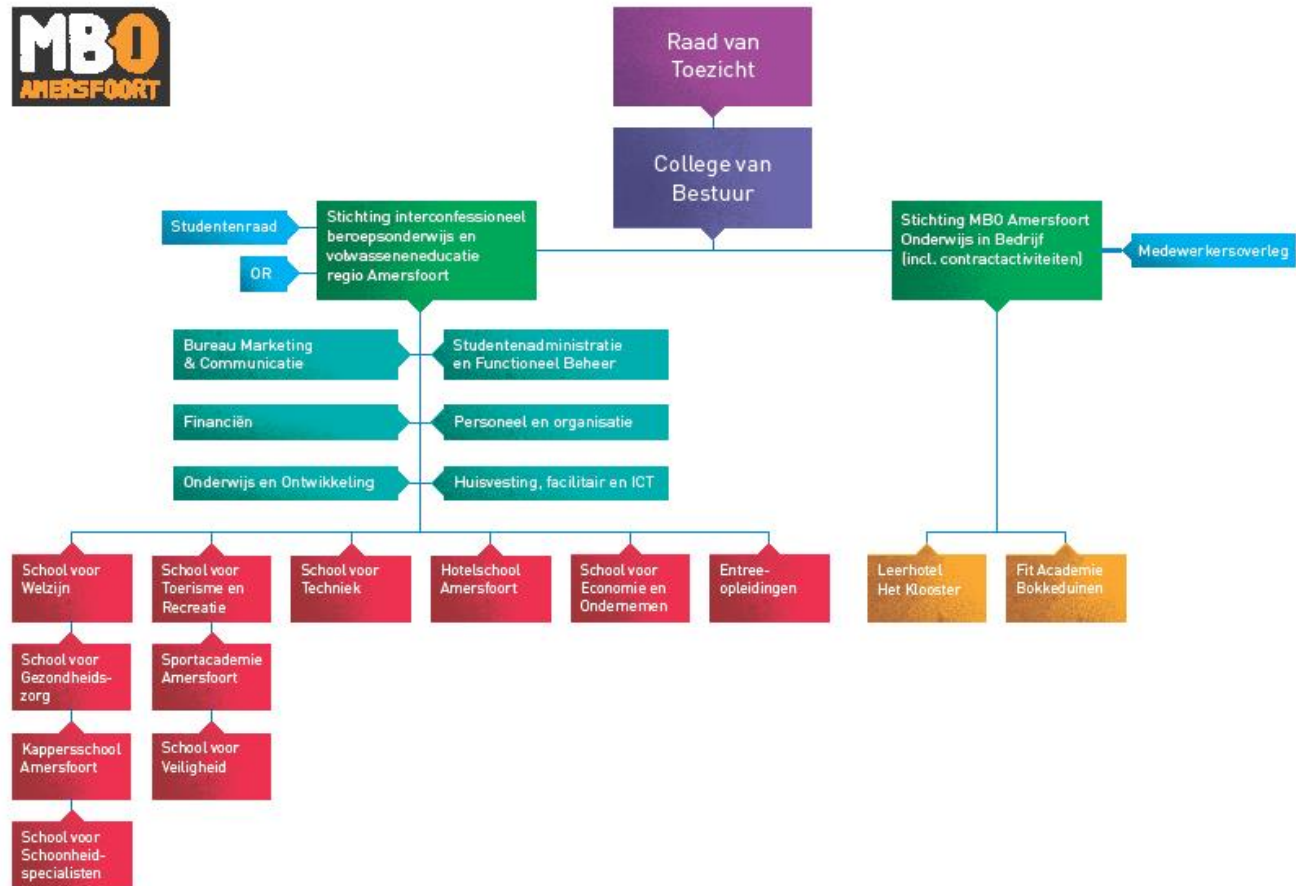
Onderstaand worden alle indicatoren in het licht daarvan behandeld:

- A. *Omzet private activiteiten in % van de totale omzet*
- Het grootste deel van de private activiteiten vindt plaats via Onderwijs in Bedrijf. In 2013 een herstructurering plaats gevonden waarbij de stichting is omgezet in een holding BV, bestaande uit 2 bv's t.w. OIB Leerhotel BV en OIB Fit Academie BV. De herstructurering heeft plaatsgevonden om risico's te beperken.
  - Ondanks de effecten van de economische crisis en de effecten daarvan op de omzet is sprake van een duidelijk positieve exploitatie bij de twee grootste leerbedrijven, het Leerhotel en de Fit Academie. Als de economie verder aantrekt, zal dit een positieve invloed hebben op het resultaat.
- B. *Indicatoren personeel*
- Score t.o.v. benchmark: het medewerkerswaarderingsonderzoek door bureau Effectory in april 2013 liet een overallscore zien van 7.0 (benchmark mbo = 6.9).
  - MBO Amersfoort heeft een flexibele formatie van ca. 15%.
  - De flexibele formatie van ondersteunend personeel is zeer beperkt. Dit vindt zijn oorzaak in het feit dat bij de defusie van Amarantis al het ondersteunend personeel met een tijdelijk contract is ontslagen.
- C. Na de defusie ontstond voor MBO Amersfoort extra financiële ruimte in de exploitatie, met name door een daling van de overheadkosten. Deels is deze ruimte ingezet voor verbetering van de solvabiliteit en deels voor het versterken van het primair (onderwijs)proces. Met ingang van het cursusjaar 2013/2014 is € 1 miljoen extra beschikbaar gesteld voor uitbreiding van de formatie en met ingang van 2014/2015 nog eens € 1 miljoen extra.
- D. *Indicatoren huisvesting*
- MBO Amersfoort heeft in totaal 37.934 m<sup>2</sup> aan vloeroppervlak in gebruik, waarvan 13.582 m<sup>2</sup> gehuurd wordt. De overige m<sup>2</sup> zijn in eigendom.
  - Momenteel is er in één pand sprake van een overcapaciteit als gevolg van dalende studentenaantallen BBL, met name in de sector Techniek.
  - De risico's van de huisvestingsportefeuille zijn gezien de verwachte studentenontwikkeling beperkt.
- E. *Rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit en herfinancieringsbehoefte*
- Om de solvabiliteit (8,2% primo 2012) op peil te brengen was er in 2013 en 2014 sprake van een hoge resultaatdoelstelling. Het gevoerde beleid heeft geleid tot een rentabiliteit van 11,1% in 2012 en van 13,9% in 2013. Voor 2014 is een rentabiliteit van 6,2% begroot.
  - De solvabiliteit ontwikkelt zich van 15,5% ultimo 2012 naar 28,9% ultimo 2013. Op basis van de voor 2014 begrote cijfers is ultimo 2014 een solvabiliteit te verwachten van 33,6%.
  - MBO Amersfoort beschikt als gevolg van de hoge resultaten in 2012 en 2013 en de komende jaren beperkte (vervangings)investeringen over een zeer hoge liquiditeit. Waar mogelijk zal de liquiditeit worden gebruikt voor vervroegde boetevrije aflossing op de uitstaande lening.
  - De investeringsbehoefte zijn op basis van de huidige plannen op korte en middellange termijn beperkt. Omdat er sprake is van een hoge liquiditeit, een beperkte investeringsbehoefte en een nog tot 2032 doorlopende langlopende lening is de financieringsbehoefte nihil.
  - De meerjarenbegroting is er op gericht om de solvabiliteit verder op peil te brengen en het onderwijs verder te versterken.
  - Op basis van de bovenstaande indicatoren zijn de risico's beperkt.

Opgemerkt dient te worden dat op dit moment een traject loopt waarin de risico's van MBO Amersfoort nader worden geïnventariseerd, met als doel een beter zicht te krijgen op de risico's van MBO Amersfoort en op de maatregelen die nodig zijn om deze risico's nu en in de toekomst te beheersen.

## Bijlagen

### Bijlage 1: Organogram MBO Amersfoort 2013





## Bijlage 2: Hoofd- en nevenfuncties College van Bestuur

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mevr. G. Eerdmans	Voorzitter College van Bestuur MBO Amersfoort	<p><b>Nevenfuncties op persoonlijke titel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Meander Medisch Centrum te Amersfoort</li> <li>• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Scholen in de Kunst te Amersfoort</li> <li>• Voorzitter Beheerstichting Veerensmederij (Speelhuis Holland Opera)</li> </ul> <p><b>Bestuursfuncties en lidmaatschappen namens MBO Amersfoort</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurslid van 'De Maatschappij', departement Eemland</li> <li>• Lid Vereniging Amersfoortse Bedrijven (VAB)</li> </ul>
Dhr. A. van Heest	Lid College van Bestuur MBO Amersfoort	<p><b>Nevenfuncties op persoonlijke titel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht van 'Het Sticht', Stichting voor Katholiek en algemeen bijzonder primair onderwijs</li> </ul>
Dhr. G.J. Lantinga	Lid College van Bestuur MBO Amersfoort	-

De portefeuillevindeling is beschreven in hoofdstuk 1.2.

### **Bijlage 3: Overzicht Besluiten OR en CvB**

In 2013 hebben er twaalf overleggen plaatsgevonden tussen het College van Bestuur en de Ondernemingsraad van MBO Amersfoort.

#### **Hierbij een overzicht van de besluiten per vergadering:**

1<sup>e</sup> overleg: alle leden van de OR worden geïnstalleerd.

2<sup>e</sup> overleg: geen besluiten.

3<sup>e</sup> overleg: De OR stemt in met de concept jaarkalender 2013-2014.

4<sup>e</sup> overleg:

- De OR stemt in met het Fietsenplan MBO Amersfoort 2013.
- De OR stemt in met de BAPO-regeling (is conform cao).
- De OR stemt in met regeling Ouderschapsverlof (is conform cao).
- De OR stemt in met het voorgestelde proces voor de ontwikkeling van het nieuwe functieboek.
- De OR stemt in met de klokkenluidersregeling.
- De OR stemt in met de regeling interne geschillencommissie.

5<sup>e</sup> overleg:

- De OR stemt in met de declaratieregeling.
- De OR stemt in met de detacheringsregeling.
- De OR stemt in met de voorgestelde vakantiedagen 2013.
- De OR stemt in met het Werkverdelingsbeleid.

6<sup>e</sup> overleg: geen besluiten.

7<sup>e</sup> overleg:

- De OR stemt in met opschorten van het BAPO-verlof bij volledig onbetaald verlof.
- De OR stemt in met pensioenpremie en voortgezet verlof.
- De OR stemt in met Jubileumgratificatie en volledig onbetaald verlof.
- De OR stemt in met de regeling vakbondscontributie.

8<sup>e</sup> overleg:

- De OR stemt in met de klachtenregeling ongewenst gedrag (seksuele intimidatie, racisme en geweld).
- De OR stemt in met Aanvulling op Regeling onbetaald verlof.
- De OR stemt in met het Plan van Aanpak Salarismix inclusief de samenstelling van de Projectgroep.
- De OR stemt in met het Introductiebeleid (regeling startende werknemers).

9<sup>e</sup> overleg: De OR adviseert positief over het plan van aanpak Risico-inventarisatie en Evaluatie (RI&E's).

10<sup>e</sup> overleg:

- De OR stemt in om twee externe vertrouwenspersonen aan te nemen voor medewerkers van MBO Amersfoort.
- De OR stemt in met overzicht vakantiedagen 2014 voor het OP.

11<sup>e</sup> overleg: geen besluiten.

12<sup>e</sup> overleg:

- De OR adviseert positief op de begroting 2014 en de investeringsbegroting 2014.
- De OR adviseert positief t.a.v. het verkrijgen van aandelen Onderwijs is Bedrijf (OiB).

## Bijlage 4: Personeelsbestand

### leeftijdsopbouw en verdeling man/vrouw per 1-1-2014

leeftijd	vrouw	man	totaal
15 tot 25 jaar	3	0	3
25 tot 35 jaar	41	25	66
35 tot 45 jaar	80	35	115
45 tot 55 jaar	89	67	156
55 tot 65 jaar	63	76	139
> 65 jaar	0	1	1
totaal	276	204	480

### Instroom en uitstroom

Er zijn in 2013 57 medewerkers ingestroomd en 45 medewerkers uitgestroomd. Dit is exclusief stagiaires die wel een stagevergoeding ontvangen (dus op de loonlijst staan) maar een stage-overeenkomst hebben in plaats van een dienstverband.

### Aantal fte

Op 31-12-2013 was het aantal fte van MBO Amersfoort 372,24 waarvan 312,09 met een vast dienstverband (84%) en 60,15 (16%) met een tijdelijk dienstverband of tijdelijke uitbreiding. Dit is exclusief de stagiaires die wel op de loonlijst staan maar een stage-overeenkomst hebben in plaats van een dienstverband.

### Verzuim MBO Amersfoort 2013

Vzm perc.	Kort: 1 - 7	Middel: 8 - 42	Lang: 43 - 91	Lang: 92 - 182	Lang: 183 - 365	Lang: 366 - 730	Lang: > 730	Aant. open.
4,43	0,70	0,61	0,25	0,90	1,19	0,73	0,06	10

## Bijlage 5: Hoofd- en nevenfuncties Raad van Toezicht en aftreedschema

Naam	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Dhr. P Hoogenboom (58 jaar)	Algemeen directeur Koninklijke Nederlandse Slagersorganisatie	<p><b>Nevenfuncties op persoonlijke titel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid van de Raad van Toezicht SVO Versopleidingen te Houten</li> </ul> <p><b>Bestuurs- en commissiefuncties namens KNS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Georganiseerd overleg CAO Slagersbedrijf</li> <li>• Pensioenfonds Slagersbedrijf, Lid bestuur</li> <li>• Pensioenfonds Slagersbedrijf, Lid Risico Commissie</li> <li>• Stichting Vrijwillig Uittreden Slagersbedrijf (STIVUS), Lid bestuur</li> <li>• Stichting Vorming en Ontwikkelingsfonds Slagersbedrijf (VOS), Lid bestuur</li> <li>• Stichting Opleidingsfonds Vleesverwerkende en -bewerkende bedrijven (SOVVB), Lid bestuur</li> <li>• SAS Zorgportaal, Lid bestuur</li> <li>• Stichting Aanvullende Voorzieningen Arbeidsongeschiktheid Slagersbedrijf (SAVAS), Lid bestuur</li> <li>• Productschap Vee en Vlees, Lid Bestuur</li> <li>• Productschap Vee en Vlees, Lid commissie Vlees en Vleeswarenindustrie</li> <li>• Stichting InVersNed, Lid bestuur</li> <li>• Daan Schop Stichting, Lid bestuur</li> <li>• MKB-Nederland, Lid Nationale Winkelraad</li> <li>• MKB-Nederland, Lid Commissie Europa</li> <li>• MKB-Nederland VNO-NCW, Lid Platform Ambachtseconomie</li> <li>• MKB-Nederland VNO-NCW, Lid Directeurenoverleg</li> </ul> <p><b>Bestuurs- en commissiefuncties namens MKB-Nederland</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofd Bedrijfschap Detailhandel (HBD), Lid adviescommissie Innovatie en Duurzaamheid</li> <li>• Hoofd Bedrijfschap Ambachten (HBA), Lid bestuur</li> <li>• Vereniging Detailhandel Nederland, Lid bestuur</li> </ul>
Mevr. G. Bikker-	Researcher, Zijlstra Center for Public Control en Governanc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurslid, Nicolaikerk onderdeel van de PKN</li> </ul>

Trouwborst (41 jaar)	(VU) Directeur/eigenaar CreaLex Bestuurlijk Juridisch Adviseur, Provincie Utrecht	
Dhr. R.C. Bruin (42 jaar)	Associate Partner, Boer & Croon Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurder, basisschool Groen van Prinsterer</li> </ul>
Mevr. A. Denissen (48 jaar)	CFO, Vereniging Eigen Huis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht, Stichting Speciaal Onderwijs Eindhoven</li> </ul>
Mevr. A.C. van 't Eind (61 jaar)	Senior adviseur, Alet van 't Eind Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter bestuur Stichting RAAP, archeologisch onderzoeksbureau</li> <li>• Voorzitter bestuur Stichting BplusB, landschapsarchitecten</li> <li>• Lid Onafhankelijke Kwaliteitscommissie Waddenfonds</li> </ul>
Dhr. C. Tils (46 jaar)	Directeur Fundatis	-

#### Aftredschema Raad van Toezicht

Naam	Benoemd per	Herbenoembaar	Aftredend per
Dhr. P Hoogenboom	01 januari 2013	Nee	01 januari 2017
Mevr. G. Bikker-Trouwborst	01 januari 2013	Ja	01 januari 2021
Dhr. R.C. Bruin	01 januari 2013	Ja	01 januari 2021
Mevr. A. Denissen	01 januari 2013	Ja, voor een periode van 2 jaar	01 januari 2019
Mevr. A.C. van 't Eind	01 januari 2013	Nee	01 januari 2017
Dhr. C. Tils	01 januari 2013	Ja, voor een periode van 2 jaar	01 januari 2019

## **Bijlage 6: commissies van de RvT**

### **Agendacommissie**

Mevr. G. Bikker – Trouwborst, RvT  
Mevr. G. Eerdmans, CvB  
Dhr. P. Hoogenboom, RvT  
Bestuurssecretaris

### **Commissie Audit en Finance**

Dhr. R.C. Bruin, RvT  
Mevr. A. Denissen, RvT  
Dhr. G.J. Lantinga, CvB  
Hoofd afdeling financiën  
Bestuurssecretaris

### **Commissie Onderwijs en Kwaliteit**

Mevr. A.C. van 't Eind, RvT  
Dhr. A. van Heest, CvB  
Dhr. C. Tils, RvT  
Hoofd afdeling O&O

### **Commissie Cultuur**

Mevr. A. Denissen, RvT  
Mevr. A.C. van 't Eind, RvT

### **Commissie werkgeverszaken**

Mevr. G. Bikker – Trouwborst, RvT  
Dhr. P. Hoogenboom, RvT

## **Bijlage 7: Overzicht van de vergaderingen van de RvT in 2013**

Januari 2013 startte MBO Amersfoort formeel en trad haar Raad van Toezicht aan. In hoofdstuk 6 is hier aandacht aan besteed. Hier worden de vergaderingen van de RvT weergegeven:

### **Inwerksessies**

In januari en februari 2014 vonden na een eerste onderlinge kennismaking van de RvT vier inwerksessies plaats op het terrein van onderwijs, financiën, visie en strategie en personeel.

### **Regulier overleg**

De RvT vergaderde in 2013 vijf keer met het CvB: 8 maart, 24 mei, 20 september, 1 november en 13 december.

In de nieuwe organisatie stonden tal van onderwerpen op de agenda. Een opsomming:

- Bestuursreglement,
- (Concept) begroting 2013 en 2014
- Periodieke financiële rapportages
- Benoeming accountant
- Instelling commissies RvT
- Benoeming vicevoorzitter
- Klokkeluidersregeling
- Treasurystatuut
- Strategische koers
- Voortgangsrapportages van het CvB
- Managementcontracten
- Rol van de toezichthouder
- Onderwijs in Bedrijf (waaronder twee sessies met KPMG en de juridisch adviseur)
- Goed bestuur en toezicht in het mbo

Bij twee van de vergaderingen waren alle leden van de RvT aanwezig.

Drie van de leden van het RvT hebben elk een keer een vergadering moeten afzeggen.

Het CvB was elke vergadering voltallig aanwezig. De bestuurssecretaris was vier keer aanwezig.

### **Eigen overleg**

Behalve een eerste onderlinge kennismaking evalueerde de RvT haar eigen functioneren. In hoofdstuk 6 wordt daaraan gerefereerd.

### **Overleg van de voorzitter**

De voorzitter van de RvT voerde met de voorzitter van het CvB en de voorzitter van de OR het jaarlijks voorzittersoverleg. De voorzitter was een keer te gast bij de OR.

### **De commissies van de RvT**

In 2013 vergaderde met name de commissie audit & finance.

De commissie kwam bijeen op 7 oktober en op 28 november.

Onderwerpen op de agenda:

- Financiële stand van zaken
- Begroting
- Jaarrekening 2012
- Periodieke financiële rapportages
- Beleidsnota financiën
- Onderwijsbarometer
- Notitie liquiditeit

De commissie vergadert ter voorbereiding van de RvT. In de RvT vindt besluitvorming plaats.

In 2013 voerde de commissie werkgeverszaken individuele voortgangsgesprekken met de leden van het CvB.

## Bijlage 8: Analysekamer GJ 2013

Hoofdstuk	Onderwerp
2	Wordt er verantwoording afgelegd over de omgang met de branchecode goed bestuur in het GJ? <i>Ja.</i>
2	Wordt benoemd of er wordt afgeweken van de branchecode goed bestuur in het GJ? <i>Ja.</i>
2	Als wordt benoemd of er wordt afgeweken van de branchecode goed bestuur in het GJ, wordt hiervoor dan een argumentatie of uitleg gegeven in het GJ? (Zo ja, graag de afwijking en de gehele argumentatie of uitleg <i>letterlijk</i> overnemen onder 'toelichting, meer informatie') <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevat het GJ de criteria van het toezicht, het zogenoemde toetsingskader? <i>Er is nog geen toetsingskader van de RvT.</i></li> <li>• Reglement van de RvT <i>nog niet beschikbaar</i></li> <li>• Integriteitscode <i>in ontwikkeling</i></li> </ul>
2	Wordt benoemd of de instelling afwijkt van het RvT-model in het GJ? <i>n.v.t.</i>
2	Als wordt benoemd of er wordt afgeweken van het RvT-model in het GJ, wordt hiervoor dan een argumentatie of uitleg gegeven in het GJ? (Zo ja, graag de afwijking en de gehele argumentatie of uitleg <i>letterlijk</i> overnemen onder 'toelichting, meer informatie') <i>Ja: zie toelichting horizontale dialoog</i>
2	Legt de instelling in het GJ verantwoording af over het doel van de horizontale dialoog? (Zo ja, graag het doel <i>letterlijk</i> overnemen onder 'toelichting, meer informatie') <i>Ja.</i> <i>Ja: zie toelichting horizontale dialoog</i>
2	Legt de instelling in het GJ verantwoording af over met wie de horizontale dialoog wordt gevoerd? <i>Ja: zie toelichting horizontale dialoog</i>
2	Legt de instelling in het GJ verantwoording af over de vorm en wijze van de horizontale dialoog? <i>Ja: zie toelichting horizontale dialoog</i>
3	Geeft het GJ inzicht in basisgegevens van de bestuurders? <i>ja</i>
3	Worden nevenfuncties van de leden van het CvB in het GJ openbaar gemaakt? <i>ja</i>
3	Geeft het GJ een verantwoording van de kosten van het gehele bestuur (CvB) én van de beloning van individuele bestuurder(s)? <i>ja</i>
3	Geeft het GJ inzicht in basisgegevens van de intern toezichthouders? <i>ja</i>
3	Worden nevenfuncties van de leden van de RvT openbaar gemaakt in het GJ? <i>ja</i>
3	Geeft het GJ inzicht in het totale budget van de RvT en van de honorering die de individuele toezichthouders ontvangen? <i>ja</i>
4	Legt de RvT verantwoording af over de uitoefening van zijn taken en bevoegdheden in het GJ? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe vaak vergaderd? <i>ja</i></li> <li>• Op welke onderwerpen richt het toezicht zich? <i>ja</i></li> <li>• Zijn er commissies (ingesteld) en wat zijn hun taken/werkzaamheden? <i>ja</i></li> <li>• Wie waren aanwezig bij de vergaderingen van de RvT? <i>op hoofdlijnen</i></li> <li>• Welke activiteiten hebben (leden van de) RvT ondernomen, intern en extern? <i>ja</i></li> </ul>
4	Bevat het GJ een verantwoording van de RvT over de vervulling van de werkgeversfunctie? (denk aan gewag maken van functionerings- en beoordelingsgesprek, prestatieafspraken en afspraken over beloning van bestuurders) <i>ja</i>



5	<p>Bevat het GJ een verantwoording van het toezicht van de RvT?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevat het GJ de criteria van het toezicht, het zogenoemde toetsingskader? <b>Er is nog geen toetsingskader van de RvT.</b></li> <li>• Bevat het GJ een verantwoording over hoe de RvT toezicht houdt op de onderwijskwaliteit? <b>Ja: via de commissie onderwijs en kwaliteit</b></li> </ul>
5	<p>Wordt in het GJ melding gemaakt van een zelfevaluatie door de RvT? <b>ja</b>          Zo ja, worden de uitkomsten en verbeteringen van deze zelfevaluatie beschreven? <b>ja</b></p>
6	<p>Is het mogelijk via de website de volgende informatie direct te downloaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statuten <b>ja</b></li> <li>• Reglement van de RvT <b>nog niet beschikbaar</b></li> <li>• Bestuursreglement <b>ja</b></li> <li>• Profiel van de RvT <b>ja</b></li> <li>• Klokkenluidersregeling <b>ja</b></li> <li>• Klachtenregeling <b>ja</b></li> <li>• Integriteitscode <b>in ontwikkeling</b></li> </ul>
6	<p>Is het mogelijk via de website de volgende informatie aan te vragen: <b>ja, excl. de 2 onderdelen die nog niet beschikbaar zijn.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statuten</li> <li>• Reglement van de RvT</li> <li>• Bestuursreglement</li> <li>• Profiel van de RvT</li> <li>• Klokkenluidersregeling</li> <li>• Klachtenregeling</li> <li>• Integriteitscode</li> </ul>

### Toelichting bij horizontale dialoog:

Zie pag. 12

#### Hoofdstuk 3 Strategie/onze aanpak 'Onderwijs in Bedrijf'

We streven ernaar het best denkbare onderwijs te bieden aan onze studenten. Om dit te bereiken hebben wij in 2013 de focus gelegd op het ontwikkelen van een strategische koers, de positionering en naamsbekendheid van MBO Amersfoort en professionalisering van onze organisatie. Daarnaast hebben wij met name aandacht besteed aan externe ontwikkelingen rondom het thema macrodoelmatigheid en de betekenis van de invoering van Focus op Vakmanschap voor ons onderwijs en onze professionals.

#### Ontwikkeling van de strategische koers

Ongeveer tweehonderd mensen van binnen en buiten onze organisatie hebben meegewerkt aan het ontwikkelen van onze strategische koers. In dialoogsessies bogen studenten, externe partners, docenten en medewerkers van de staven en diensten zich samen over diverse vragen. Deze gesprekken hebben ons geholpen bij het scherpen of vormen van onze denkbeelden over MBO Amersfoort als een professionele organisatie.

#### Positionering en naamsbekendheid

Als jonge organisatie ontwikkelden we in 2013 onze nieuwe identiteit. Wat MBO Amersfoort onderscheidt van andere mbo-instellingen is onze merkbelofte: Onderwijs in Bedrijf. In twee maanden tijd hebben we die identiteit vertaald in beeld, woord en vorm. Daarmee kreeg onze rebranding-campagne vorm zowel binnen als buiten de organisatie.

---

Zie pag. 14

#### 3.2 Positionering en naamsbekendheid

Wie we zijn is wat we doen, dát is de kern van onze identiteit. Dit komt tot uitdrukking in ons logo en in onze huisstijl. Het kleurgebruik verbeeldt de identiteit: het oranje van MBO Amersfoort staat voor de warme omgeving die wij bieden aan studenten die dicht bij de praktijk een vak willen leren. Hun motivatie wordt verwoord in het credo: 'Ik weet wat ik wil. Laat zien wat ik kan. Ik ga mijn eigen weg.'

De presentatie van onze nieuwe identiteit leverde vele positieve reacties op in de vorm van (online) felicitaties, kaarten en steunbetuigingen.

### 3.2.1 Investeren in relaties

MBO Amersfoort hecht aan een goede, betrokken relatie met haar interne en externe stakeholders. Wij zijn benieuwd naar hoe zij ons ervaren. Jaarlijks organiseren wij daarom terugkerende activiteiten voor specifieke groepen stakeholders. Zoals de plenaire bijeenkomsten voor onze medewerkers. Of het decanendiner voor decanen van middelbare scholen in onze regio. Ook zijn we regelmatig in gesprek met decanen(kringen). We sluiten aan bij plaatselijke en regionale overleggen waar het bedrijfsleven is vertegenwoordigd. In 2013 startten we met tevredenheidsonderzoeken onder onze belangrijkste stakeholders. Daarnaast proberen wij onze stakeholders zoveel mogelijk te betrekken bij belangrijke ontwikkelingen in onze organisatie.

#### Stakeholders

Voor MBO Amersfoort zijn de belangrijkste groepen interne en externe stakeholders:

<b>Interne stakeholders</b>	<b>Externe stakeholders</b>
Zittende studenten en hun ouders/ verzorgers	Potentiële studenten en hun ouders/ verzorgers,
De medewerkers	Oud-studenten
Ondernemingsraad	Toeleverende en afnemende scholen
Studentenraad	Collega mbo's, AOC's, MBO Raad, MBO 15
Raad van Toezicht	Bedrijven, instellingen en organisaties in de regio Amersfoort e.o. en hun verenigingen
Beroepspraktijkvormende bedrijven, instellingen en organisaties	Gemeenten in de regio
	Het ministerie van OC&W
	De onderwijsinspectie en accountant

## Bijlage 9: Lijst met afkortingen

AFKORTING	BETEKENIS
AKA	Arbeidsmarktgekwalificeerd Assistent
BAPO	Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen
BBL	Beroeps Begeleidende Leerweg
BMC	Bureau Marketing en Communicatie (staf MBO Amersfoort)
BOL	Beroeps Opleidende Leerweg
BPV	Beroeps Praktijk Vorming
BVE	Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie
CFI	Centrale Financiën Instellingen
Crebo(-codes)	Centrale registratie beroepsopleidingen
CvB	College van Bestuur
DEC	Domein Examen Commissie
DUO	Dienst Uitvoering Onderwijs
EVC	Eerder Verworven Competenties
FES-regeling	Fonds Economische Structuurversterking
FPU	Flexibel Pensioen en Uittreden
FRE	Funcierekeneenheden
FTE	Fulltime Equivalent
GRAP	Groepsactiviteiten en Resultaten Plan
HAVO	Hoger Algemeen Vormend Onderwijs
HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
HRM	Human Resource Management
IGM	Integraal Gezondheidsmanagement
JOB	Jongeren Organisatie Beroepsonderwijs
KCE	Kwaliteitscentrum Examinering.
KRD	Kern Registratie Deelnemers
KvK	Kamer van Koophandel
LWOO	Leerwegondersteunend Onderwijs
MBO	Middelbaar Beroeps Onderwijs
MKB	Midden- en Klein Bedrijf
MPV	Meervoudige Publieke Verantwoording
NiME	Nederlands Instituut voor Masters in Educatie
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OER	Onderwijs en Examen Regelingen
OIB	Onderwijs in Bedrijf
OOK	Onderwijsovereenkomst

OP	Onderwijspersoneel
OBP	Ondersteunend en beheerpersoneel
O&O	Onderwijs en Ontwikkeling (staf MBO Amersfoort)
OR	Ondernemingsraad
PDCA-cyclus	Plan, Do, Check, Act cyclus
P&O	Personeel en Organisatie (staf MBO Amersfoort)
POK	Praktijkovereenkomst
RCM	Resultaat en Competentie Management
RMC	Regionaal Meld- en Coördinatiepunt
ROC	Regionaal Opleidings Centrum
RVM	Verzuimmanagementsysteem
RvT	Raad van Toezicht
SLB-er	Studie Loopbaan Begeleider
SR	Studentenraad
TRAP	Team Resultaten en Activiteiten Plan
VMBO	Vorbereidend Middelbaar Beroeps Onderwijs
VO	Voortgezet Onderwijs
VSV	Voortijdig Schoolverlaten
VTOI	Vereniging van Toezichthouders in het Onderwijs
VWO	Vorbereidend Wetenschappelijk Onderwijs
WEB	Wet Educatie en Beroepsonderwijs
WMS	Wet Medezeggenschap Scholen
WOPT	Wet Openbaarmaking uit Publieke middelen gefinancierde Topinkomens
WOR	Wet op de ondernemingsraden