

Samensturing

Geïntegreerd jaardocument 2017

Inhoudsopgave

A - Bestuursverslag

Voorwoord	-	7
1. Collectieve ambitie	-	9
1.1 Aantoonbare onderwijskwaliteit	-	14
1.1.1 Examinering	-	19
1.2 Opleiden voor een carrière	-	21
1.2.1 Keuzedelen	-	25
1.3 Positie in de regio	-	27
1.4 Medewerkers 3.0	-	32
1.5 Duurzaam verbeteren	-	37
1.5.1 Verduurzamen huisvesting	-	43
2. Bedrijfsvoering	-	44
2.1 Helderheid	-	44
2.2 Kwaliteitszorg	-	55
2.3 Financiën	-	57
2.4 Communicatie en werving	-	63

2.5	Medezeggenschap	-	66
2.6	Integrale veiligheid	-	68
2.7	Klachtenafhandeling	-	70
2.8	Treasury-verslag	-	71
3.	Continuïteitsparagraaf	-	72
3.1	Inleiding	-	72
3.1.1	Onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen	-	72
3.1.2	Meerjarenformatieplan	-	75
3.1.3	Uitgangspunten Meerjarenbegroting 2017 - 2020	-	78
3.2	Gegevensset	-	79
A1	Kengetallen	-	79
A2	Balans Onderwijsgroep Tilburg	-	80
A3	Staat van baten en lasten Onderwijsgroep Tilburg	-	81
B1	Rapportage aanwezigheid en werking van het intern risicobeheersings- en controlesysteem	-	82
B2	Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden	-	88
B3	Governance	-	98

B - Jaarrekening

Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	-	100
Staat van baten en lasten 2017	-	101
Kasstroomoverzicht 2017	-	102
Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	-	104
Toelichting op de onderscheiden posten van de (geconsolideerde) balans	-	112
1.1.1 Immateriële vaste activa	-	112
1.1.2 Materiële vaste activa	-	113
1.1.3 Financiële vaste activa	-	114
1.2.2 Vorderingen	-	115
1.2.4 Liquide middelen	-	115
2.1 Eigen Vermogen	-	116
2.2 Voorzieningen	-	116
2.3 Langlopende schulden	-	117
2.4 Kortlopende schulden	-	117
Subsidies OCW	-	119
Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen	-	121

Toelichting op de afzonderlijke posten van de staat van baten en lasten	-	122
Baten	-	122
Lasten	-	123
Verplichte toelichting	-	126
Overzicht verbonden partijen	-	126
Segmentatie	-	126
Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	-	127
(Voorstel) bestemming van het resultaat	-	130
Gebeurtenissen na balansdatum	-	131
Overzicht geldleningen per 31 december 2017	-	131
Eindafrekening subsidie “Volwasseneneducatie” 2017	-	132
Akkoordverklaring Raad van Toezicht en College van Bestuur	-	134
C - Overige gegevens		
De controleverklaring van de onafhankelijke accountant	-	135
Gegevens over de rechtspersoon	-	139

D - Bijlagen

1. Resultatenbox	-	141
2. Nevenfuncties College van Bestuur en Raad van Toezicht	-	184
3. Organogram Onderwijsgroep Tilburg	-	187
4. Passend Onderwijs	-	188
5. Verantwoording regeling incidentele tegemoetkoming schoolkosten mbo	-	189

A - Bestuursverslag

Voorwoord

Geachte collega's,

Voor u ligt het Geïntegreerd Jaardocument van Onderwijsgroep Tilburg met een overzicht van de ontwikkelingen die we hebben doorgemaakt en de resultaten die we hebben behaald in 2017.

2017 is een bewogen jaar geweest waarin we hebben voortgebouwd op successen en ingezette ontwikkelingen enerzijds en ook hebben moeten constateren dat zaken niet of nog onvoldoende op orde zijn.

Enkele sprekende voorbeelden van onze successen zijn:

- de geïntensiveerde relatie met het werkveld middels de succesvolle samenwerking in drie centra voor innovatief vakmanschap
- het participeren in Mindlabs
- het verder uitbouwen van de professionalisering op digitale vaardigheden van docenten en medewerkers
- het goed afronden van het project Focus op Vakmanschap met mooie zaken om door te ontwikkelen
- een door MBO in Bedrijf als uitstekend beoordeeld BPV-plan
- het vergroten van het perspectief van onze mbo studenten door de samenwerking op het terrein van de AD's in de Avans Academy
- een mooi nieuw gebouw voor onze vmbo studenten , dat de mogelijkheid biedt het vernieuwde curriculum optimaal uit te voeren.

Daarnaast is gebleken dat er nog veel te verbeteren valt. Eind 2017 is in de terugkoppeling van de inspectie helder geworden dat de onderwijskwaliteit in het mbo niet overal op orde is. Dat was schrikken temeer omdat het eigen beeld florissant was. Ons eigen oordeel, verbeeld in kwaliteitskaarten, was te weinig scherp en heeft in een aantal gevallen tot een te rooskleurig beeld geleid. In de praktijk is gebleken dat de professionals impliciet te veel een ander, eigen normenkader hanteren. Middels het installeren van een interne controle team dat systematisch de kwaliteit van de examinering en het onderwijs gaat toetsen, gaat het CvB sturen op de benodigde gedragsverandering. Want helder is dat het niet het systeem is dat zijn werk niet doet, maar dat het de medewerkers zijn die niet in alle gevallen de juiste dingen doen en/of te onzorgvuldig zijn in wat ze doen. Dat vraagt een meer resultaatgerichte sturing, waarbij de resultaten kritisch worden geformuleerd en in tijd afgebakend. Deze sturing (die nu al in de bilats met de schooldirecteuren zit) zal worden verscherpt. Het CvB zal erop toezien dat de schooldirecteuren op hun beurt deze verscherping aanbrengen naar de teams toe. Dit alles vanuit het oogmerk dat onze examinering van onberispelijke kwaliteit moet zijn.

Eerder in het jaar was de constatering dat eveneens de financiën nog onvoldoende op orde zijn. Al eind 2015 is duidelijk geworden dat door een wijziging in de bekostiging, vooral het mbo een relatief fikse inkomstendaling te verwerken zou krijgen in 2016. Dat is ook gebeurd. Gekoppeld aan de leerling daling in het vmbo, heeft dit in 2017 toch weer geleid tot extra bezuinigingen. De begroting van 2017 is daardoor onder druk komen te staan en heeft ook hier geleid tot een verscherpte sturing van het CvB middels het uitzetten van een aantal bestuursopdrachten. Het besef dringt door dat op dezelfde voet doorgaan te weinig zoden aan de dijk zet. Met de inspanningen die we tot nog toe hebben geleverd, hebben we zeker wel stappen gezet, maar deze zijn tot nog toe onvoldoende gebleken. Versnellen, verdichten, verstevigen blijft dus aan de orde en wellicht is daarbij een herijking van de strategische keuzes op onderdelen nodig. Het sluiten van de Frater van Gemertschool medio 2018 is daar een van, een moeilijke doch noodzakelijke beslissing. Daarnaast blijft het onze opdracht de

onderwijsontwikkelingen in alle sectoren tijdig te vertalen in een passend aanbod, zowel kwantitatief als kwalitatief. Naast sturing op kwaliteitsverbetering van het onderwijs hebben wij in 2017 stappen gezet door het doelmatig inzetten van middelen, het wegnemen van verspillingen door procesgericht werken en door het realiseren van vervangende inkomsten. Ondanks de relatieve korting van de budgetten voor het onderwijs met ingang van het schooljaar 2016-2017 met 7,5% het budget van de diensten met 10%, is gebleken dat in de bedrijfsvoering niet fors genoeg is gestuurd op kostenefficiency en dat alsnog maatregelen nodig zijn in 2018. Deze maatregelen moeten leiden tot ombuigingen die zorgen voor een blijvend (financieel) gezonde instelling.

Samensturing en solidariteit, begrippen die we al werkende weg ter hand hebben genomen, zullen worden versterkt, als absolute noodzaak om de gehele bedrijfsvoering - onderwijs én ondersteuning- in 2018 en 2019 sluitend te krijgen en zo de ruimte te behouden voor ontwikkeling en innovatie en daarbij te blijven streven naar de groots mogelijke inzet van middelen voor het primaire proces. Dit vanuit het besef dat wij in de meer en meer complexe omgeving, alleen kunnen slagen onze ambitie gestalte te geven, als wij sterk winnen op kwaliteit en creativiteit, op resultaatgerichtheid en het nemen van eigenaarschap van onze medewerkers en leiding. Voorwaar geen sinecure, maar onze kracht is dat we niet bij de pakken neerzitten. We gaan ervoor, vanuit de overtuiging dat, met het bewust aanboren van onze collectieve intelligentie, we de benodigde stappen kunnen zetten!

Fred van der Westerlaken
Carl Govers

1. Collectieve ambitie

In 2017 heeft onverminderd onze collectieve ambitie 'Wij verzorgen het beste onderwijs van Nederland' op de agenda gestaan en met name de vertaling ervan naar de concreetheid van het werk van iedere medewerker elke dag weer. Tijdens de Parade zijn de opbrengsten van de strategische dialoog die het College van Bestuur in 2016 op verschillende locaties met meer dan 260 collega's heeft gevoerd, verder met elkaar gedeeld. Dat dit plaatsvond in de Efteling, gaf aan deze uitwisseling een feeëriek tintje. Meer specifiek nog is Aantoonbare onderwijskwaliteit uitgediept in een masterclass waaraan 35 collega's hebben deelgenomen. In inspiratiesessies is Medewerker 3.0, team 3.0 en leidinggeven 3.0 in verschillende samenstellingen onderwerp van gesprek geweest.

Meerjarenbeleidsplan

Dit jaar hebben we een volgende stap gezet in de doorontwikkeling van het Meerjarenbeleidsplan - Schering en Inslag, als start- en eindpunt van onze beleidsontwikkeling. Het verder verfijnen van de A3-systematiek heeft ons enerzijds geholpen om de plannen op de verschillende niveaus in elkaar te laten haken en anderzijds er de juiste mensen bij te betrekken. Door deze plannen direct te enten op de vijf strategische doelen is ook meer 'alignment' ontstaan zodanig dat wat in de teams gebeurt en in de verbeterplannen verwoord is, direct gevoed wordt door de strategische doelen en vice versa. Ook hebben we gestructureerd de kansen en risico's in beeld gebracht met de daarbij behorende maatregelen, vanuit de overtuiging dat we op deze manier onze mogelijkheden om onze ambitie te realiseren, vergroten.

Versnellen - Verdichten - Verstevigen (VVV)

Onze koers zoals wij die de afgelopen jaren hebben uitgekristalliseerd en vastgelegd in verschillende beleidsdocumenten, is naar ons idee nog steeds de juiste. Wij hebben vorig jaar echter al geconstateerd dat we onze verbeteringsnelheid, het daadwerkelijk implementeren van plannen, moeten verhogen. Dit kan alleen wanneer wij op verschillende niveaus, vanuit eigen verantwoordelijkheid met hetzelfde bezig zijn. Om dit te realiseren hebben we met elkaar andere spelregels afgesproken, zodanig dat we kunnen versnellen. Het werken met het afstemmingsoverleg, waarin het College van Bestuur samen met de voorzitters van de overleggroepen afstemt welke onderwerpen op welke tafel terecht moeten komen, heeft succesvol gewerkt in het op elkaar aansluiten van de agenda's van de verschillende gremia. Effectieve wederzijdse beïnvloeding is hierbij het uitgangspunt. Dit is ook bereikt met de strakker ingeregelde bilats met de schooldirecteuren, waardoor de verantwoordelijkheden zich verdichten en ons fundament wordt verstevigd.

Het meer inzetten op 'samenwerken' zoals we dat in 2016 hebben benoemd, is echter nog onvoldoende gebleken. We hebben geconstateerd dat samenwerking minder draait om samen overleggen, maar dat er meer accent moet liggen op samen verantwoordelijkheid nemen vanuit ieders eigen rol waardoor onze prestaties beter worden. We hebben dat 'samensturing' genoemd, met als doel onze collectieve kracht en vermogen te versterken door bundeling van sturing. Gebundelde takken breken namelijk niet! Noodzakelijk daarvoor is te werken vanuit de verbinding met onze kernopdracht. Het werken vanuit en verder vormgeven van onze collectieve ambitie is daarmee eens te meer in het brandpunt komen te staan. Belangrijk daarbij is dat leiderschap (ook) is komen te liggen bij diegenen die het dichtst staan bij de deelnemers: de teams en de medewerkers. De aandacht voor de veranderende rol die hierbij hoort, evenals de benodigde verandering in de rol van de leidinggevendenden en de bestuurders, is er in 2017 zeker geweest. In de tweede helft van het jaar echter is de focus noodzakelijk komen te liggen op onze lastige financiële situatie. De sturing die daarop is gezet loopt langs de weg van bestuursopdrachten. Daarmee beogen we versneld een werkwijze te ontwikkelen, waarvan ons zelf-signalerend en zelf-verbeterend vermogen en samensturing de solide basis zijn. In de komende periode blijft het cruciaal ons collectieve vermogen, onze professionaliteit en daarmee creativiteit nog meer te verhogen. We zijn ons ervan bewust dat wij er alleen in kunnen slagen onze ambitie gestalte te geven, als wij sterk winnen op kwaliteit en creativiteit, op innovatie- en doorzettingskracht.

In de doorontwikkeling van procesmanagement hebben wij het principe 'collectief waar nodig en lokaal waar het om de eigenheid van de scholen gaat' preciezer ter hand genomen. Het project STIP is succesvol gefaseerd ingevoerd. In het kader van het implementeren van een integraal studentvolgsysteem, zijn alle ROC-scholen overgaan tot gestandaardiseerde processen met een eenduidige procesvoering en met standaardisatie voor de gehele onderwijsketen.

Duurzaam verbeteren

Wat ons bij dit alles enorm helpt is de voortdurende en blijvende inzet op duurzaam verbeteren. Het College van Bestuur omarmde reeds in 2012 de lean-filosofie als mogelijk instrument om de uitdagingen van Onderwijsgroep Tilburg in de komende jaren het hoofd te bieden. Binnen Het Huis van OGT (missie/visie) is een van de drie kernwaarden 'respect voor elkaar'. Binnen deze kernwaarden wordt van alle medewerkers verwacht dat zij gedrag vertonen dat zich kenmerkt door in de eigen verantwoordelijkheid te gaan staan, door kritisch en proactief te handelen, samen te werken, te spreken met en niet over elkaar en te zoeken naar oplossingen bij problemen. Er wordt gewerkt in een professionele leer- en werkcultuur vanuit De Collectieve Ambitie (het beste onderwijs van Nederland verzorgen), Het Huis van OGT en de 5 strategische doelen met behulp van allerlei tools, zoals een Verbeterplan per school en de A3-systematiek. Deze tools zijn ontwikkeld vanuit de Lean-filosofie. De medewerkers die reeds getraind zijn tot Lean Green belt en Lean Yellow belt nemen gestaag hun positie in, maar worden nog niet altijd voldoende in positie gebracht. De medewerkers in het primaire proces (het geven van les aan de studenten) worden ondersteund door LeerKRACHT-aanjagers en Verbetercoaches, zodat docenten door middel van de LeerKRACHT-aanpak zelf het onderwijs verbeteren. De instrumenten hiervoor zijn tevens afgeleid van de Lean-filosofie zoals gezamenlijke bordsessies, gezamenlijk lesontwerp en lesbezoeken met feedback. Dit alles wordt gecoördineerd vanuit het Coördinatiepunt Duurzaam Verbeteren en de afdeling HRM-Training en Ontwikkeling.

Duurzaam verbeteren raakt alle strategische doelen, geformuleerd om de collectieve ambitie, het beste onderwijs van Nederland verzorgen, te realiseren. Wat wij al goed doen willen we behouden, versterken en verbeteren en wat wij -nog- niet zo goed doen, willen wij aanpakken. Dit valt of staat met de professionaliteit en de inzet van alle medewerkers. De cultuurkant en vormen van samenwerking, en nu ook samensturing, zijn afgelopen jaar daardoor steeds meer een punt van aandacht geworden in zowel docenten- als dienstenteams. Verantwoordelijkheid voelen en dragen, afspraken nakomen en op deze aspecten aangesproken worden, hoort bij de transparante en open cultuur die wij nastreven.

Kwaliteitscultuur

Deze focus is alleen nog maar sterker geworden en ook nodig gezien het feit dat het onderzoek van de inspectie ons heeft geleerd dat op verschillende plekken in de organisatie de kwaliteit van ons onderwijs (en meer bepaald de examinering), meer dan we zelf dachten, nog onvoldoende op orde is. Kwaliteitscultuur gaat over de houding van mensen ten aanzien van kwaliteit en het werken aan kwaliteitsverbetering. Het gaat om een vanzelfsprekende, gezamenlijke en voornamelijk impliciete wijze waarop een onderwijsteam, een afdeling of een school ernaar streeft om onderwijskwaliteit te leveren en is gebaseerd op onderliggende, collectieve waarden en gemeenschappelijke interpretaties en betekenisgeving, te vinden in het Huis van OGT. Dit heeft tot nog toe echter onvoldoende geleid tot voldoende kwaliteitsbewustzijn en kwaliteitsgericht handelen, nodig om, vanuit het perspectief van het beste onderwijs, minimaal te voldoen aan de eisen van de inspectie.

Excellentie

Excellentie is een begrip wat we ons steeds meer eigen maken. Specifiek voor het onderwijs heeft zich dat vertaald in het doorzetten van het traject 'Excellente docent'. Het accent ligt hierbij op het stimuleren van onderwijsontwikkeling en innovatie. Het doel van dit programma is de ontwikkeling tot een inspirerende, onderzoekende en ondernemende onderwijsprofessional die excelleert in de klas en binnen het team. In 2016 hebben wederom een twaalfstal docenten de handschoen hiertoe opgepakt. Zij hebben hun traject in 2017 succesvol afgerond.

Maar ook voor studenten is, in het kader van de Kwaliteitsafspraken, een begin gemaakt met het ontwikkelen en invoeren van excellentieprogramma's om studenten hun talent optimaal te laten ontwikkelen. In het schooljaar 2015-2016 zijn we van start gegaan met 4 excellentieprogramma's voor ambitieuze en talentvolle studenten. De scholen voor Orde en Veiligheid, Mode en Uiterlijke Verzorging, Mechatronica, Maintenance en Engineering en de economische opleidingen zijn deze uitdaging aangegaan. Met trots konden we aan het einde van dit schooljaar 45 excellentieverklaringen uitreiken. Bij aanvang van het schooljaar 2016-2017 zijn naast de vier genoemde programma's ook de scholen voor Luchtvaarttechniek, Sport en Bewegen en Mode en Welzijn met een excellentietraject gestart. Internationalisering is in meerdere programma's een belangrijk deel. Voor dit schooljaar staan uitdagende activiteiten gepland in Frankrijk, Engeland, Gambia en Zuid-Afrika.

Het intensief over scholen heen samenwerken in combinatie met het verkennen en verleggen van grenzen geeft ROC Tilburg een stevige duw in de rug op het gebied van onderwijsinnovatie. Werken aan excellentietrajecten draagt sterk bij aan ons strategisch doel; Medewerker 3.0. Hoe verruim ik als docent mijn comfortzone en welk experiment durf ik aan. Het volledig beleggen van het eigenaarschap van inhoud en middelen binnen de onderwijsteams draagt sterk bij aan de mogelijkheid van didactische en inhoudelijke verkenning.

Onderwijs

Door alle scholen en ondersteund door de verschillende diensten is ook in 2017 volop ingezet op de verbetering van de inhoud van het onderwijs. Uit de inspectieonderzoeken is gebleken dat de basiskwaliteit nog niet overal op orde is. Het uitgangspunt daarbij is dat het nieuwe waarderingskader van de inspectie ieders waarderingskader behoort te zijn en dat de verbeterplannen daarop aansluiten. In dit kader is hard gewerkt om een begin te maken met het in stelling brengen van de teams. Het zijn immers zij die dit kader moeten kennen, doorgronden en zich weten te positioneren ten opzichte van de parameters die het behelst.

Voor het ROC is 2017 het jaar geweest waarin de activiteiten binnen Focus op Vakmanschap succesvol zijn geïmplementeerd en overgedragen aan de staande organisatie. Ook is weer hard gewerkt aan de doorlopende leerlijn vmbo-mbo-hbo. Met de vmbo-scholen is het studiekeuze pad ontwikkeld en zijn afspraken gemaakt over LOB-activiteiten. Momenteel wordt gewerkt aan doorlopende leerlijnen gebaseerd op de nieuwe profielen in het vmbo. ROC Tilburg neemt deel aan het regio-overleg met de hogescholen Fontys en Avans. Het doel van dit regio-overleg is het verbeteren van de aansluiting tussen het mbo en het hbo, middels gezamenlijk ontwikkelde doorstroom keuzedelen. Daarnaast worden door Fontys en Avans associate degree opleidingen ontwikkeld met als doel het bevorderen van de doorstroom en het verbeteren van de aansluiting op het hoger beroepsonderwijs.

In het vmbo hebben de verschillende scholen de voor hen specifieke ontwikkeling voortvarend ter hand genomen. Met de naamswijziging en de verhuizing naar het nieuwe gebouw in het begin van het schooljaar, heeft Campus 013 voor zichzelf de mogelijkheid geschapen het nieuw ontwikkelde onderwijsconcept voortvarend inhoud te geven. Bij de opening in november liet een trotse directeur en dito team een geweldig mooi gebouw zien. Op dat moment waren de beginperikelen (ict nog niet helemaal op orde, een nog niet helemaal ingericht buitenterrein e.d.) voor even vergeten. Ondanks deze positieve ontwikkelingen zijn er ook zorgen. Een nieuw 'huis' voor medewerkers en leerlingen is nog niet meteen een 'thuis'. Iedereen moet zijn plaats vinden, ook de school in de wijk. Dit heeft geleid tot een onrustige start maar inmiddels is de rust teruggekeerd. Het team heeft nog wel een weg te gaan in het, binnen budget en met elan en inspiratie, verder uitbouwen van de gekozen koers. Uit het onderzoek naar het verzorgen van een toekomstbestendig en betaalbaar aanbod bij de Frater van Gemertschool, is gebleken dat dit in de huidige vorm niet meer mogelijk is. Dit betekent dat de school in 2018 wordt gesloten. 2017 heeft dan ook in het teken gestaan van de afbouw van de school. Het SWV Portfolio heeft, als verantwoordelijke voor een dekkend aanbod in de regio vanuit Passend Onderwijs, de handschoen opgepakt en besloten de doelgroep onder te brengen bij de andere schoolbesturen. Bij het Reeshof College is door meer expertise en meer 'handjes' in de klas te zetten, gewerkt aan het neerzetten van een ambitieuze leercultuur, niet alleen voor de leerlingen, maar ook voor de docenten.

In 2016 heeft de School voor Educatie voorbereidingen getroffen om in haar aanbod opnieuw inburgeringstrajecten op te nemen. Dit vanuit de overtuiging dat wij in combinatie met het VO, Entree opleidingen en het mbo een meerwaarde kunnen bieden aan inburgeraars ten opzichte van andere aanbieders. Tot op heden heeft dit echter nog niet tot het gewenste resultaat geleid. Het Entreecollege heeft haar positie versterkt door een eigenstandige positionering en profilering in de regio en binnen Onderwijsgroep Tilburg. Het Schakelcollege heeft met succes de fluctuerende toevloed aan kinderen van vluchtelingen opgevangen. Naar aanleiding van het kwaliteitsonderzoek van de inspectie van het onderwijs in november 2015 is bij de School voor Vavo in 2016 en 2017 intensief gewerkt aan de kwaliteitsverbetering en -borging van de opleidingen. Ook bij de School voor Sport en Bewegen, NCvB Bedrijfsopleidingen en de School voor Onderwijs & Kinderopvang is in 2016 planmatig gewerkt aan de kwaliteitsverbetering en -borging van de opleidingen.

Het mag duidelijk zijn dat het onderwijs binnen Onderwijsgroep Tilburg alleen tot stand kan komen in goede samenspraak met de werkvelden. Van oudsher hebben wij een goede relatie met bedrijven en instellingen in de regio. Onze waarneming is dat, met het introduceren van de collectieve ambitie, het Huis en de strategische doelen, de dialoog met hen - en daarmee de verbinding tussen buiten en binnen - alleen maar is geïntensiveerd. De succesvolle dialoogsessie met verschillende van onze stakeholders, waarin zij input hebben geleverd voor de herijking van ons meerjarenbeleidsplan, getuigt daarvan. Hetzelfde geldt voor de samenwerking met verschillende onderwijsinstellingen in onze regio en daarbuiten. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking die Onderwijsgroep Tilburg ter hand heeft genomen met tien Brabantse mbo-instellingen. Tezamen werken wij al enige tijd aan een ambitieuze en strategische agenda: 'Kennispact 3.0'. Langs de lijnen van die agenda geven wij - in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven - vorm aan de beroepen van morgen, de curricula van morgen en aan de didactiek en pedagogiek van morgen.

Positie in de regio

ROC Tilburg is meer dan eens betrokken bij de sociaal economische agenda van de regio. Met name in de Stuurgroep Onderwijs Arbeidsmarkt Economie, voorgezeten door de voorzitter van het CvB, wordt deze agenda bepaald. Langs de lijnen van de daar benoemde speerpunten (logistiek, smart industry en leisure) hebben wij de hoofdlijnen van ons aanbod geprofileerd. Dat betekent dat we binnen elk speerpunt streven naar een publiek –private samenwerking (waarvan er al drie zijn gerealiseerd middels RIF-projecten), de verbinding met het HBO middels het gezamenlijk ontwikkelen van AD's en het aanbieden van doorstroomprogramma's. Ook het initiëren van excellentieprogramma's voor studenten is hier onderdeel van.

Innovatie

In juni 2016 brachten ROC Tilburg, Fontys Hogescholen en Tilburg University gezamenlijk een propositie uit waarin zij het initiatief aankondigden om in de Spoorzone collectief een 'iconische hotspot' te ontwikkelen op het gebied van interactieve technologie en gedrag (Mindlabs). De invloed van technologie op de mens staat hierin centraal en minder de technologie als zodanig. Vanuit thema's zoals Robotic en Avatars, Virtual en Mixed Reality, Serious Games en Natural Language Technologies, wordt samengewerkt op het snijvlak van interactieve technologie en gedrag. Dit moet leiden tot een ecosysteem waarbinnen onderzoek, onderwijs en ondernemers met elkaar samenwerken.

Onderwijs, onderzoek en ondernemerschap lopen hier in elkaar over en er wordt nadrukkelijk ingezet op bedrijven die van dit initiatief gebruik maken en/of zich er bij aansluiten. De gemeente Tilburg ondersteunt het initiatief. Voor ROC Tilburg is het een kans voor unieke stageplaatsen en afstudeerprojecten voor de niveau-4 studenten van verschillende opleidingen. Ook biedt het mogelijkheden voor nieuwe doorlopende leerlijnen (AD-opleidingen) en excellentieprogramma's en het maakt het mogelijk om ervaringen met en kennis over nieuwe technologieën te integreren in de mbo-opleidingen. In het najaar van 2017 is een eerste start gerealiseerd in een tijdelijke huisvesting, het Deprez gebouw in de Spoorzone.

Ook vanuit Kennispact en Brabantpact zijn initiatieven ontstaan leidend tot vernieuwingen binnen het onderwijs. Een voorbeeld daarvan is het plan dat in 2017 is gemaakt om een Robotconsortium Brabant te ontwikkelen. In 2018 zal dit plan verder geconcretiseerd worden met betrokken partijen.

Om deze vernieuwingen te laten slagen is het nodig dat docenten en medewerkers voldoende geëquipeerd zijn. Daartoe wordt in 2018 een programmamanager benoemd die de opdracht krijgt de teams te faciliteren in het verwerven van de benodigde vaardigheden om hun onderwijsprogramma's te verbeteren en te zorgen dat studenten worden opgeleid in nieuwe technologieën.

Diensten

Om dit alles blijvend kwalitatief én tegelijkertijd met minder middelen te kunnen ondersteunen, hebben onze diensten in 2016 ingezet op het door ontwikkelen van het dienstverleningsmodel. Gezien de financiële omstandigheden heeft het College van Bestuur zich genoodzaakt gezien dit proces te versnellen. Duidelijk is geworden dat BMO 1.8 miljoen euro moet bezuinigen. Middels een bestuursopdracht wordt de realisatie daarvan ter hand genomen in 2018. Helder is dat daarbij zowel aan de onderwijs- als aan de dienstenkant een inspanning geleverd zal moeten worden. Aan de onderwijskant zal scherp geanalyseerd worden wat nodig is voor het onderwijs, aan de dienstenkant zit de inspanning erin dit zo efficiënt mogelijk in te richten. De ambitie om nog beter aan te sluiten op wat nodig is in het onderwijs en daardoor per saldo meer toegevoegde waarde te bieden tegen lagere of minimaal gelijkblijvende kosten, blijft daarbij onverminderd van kracht.

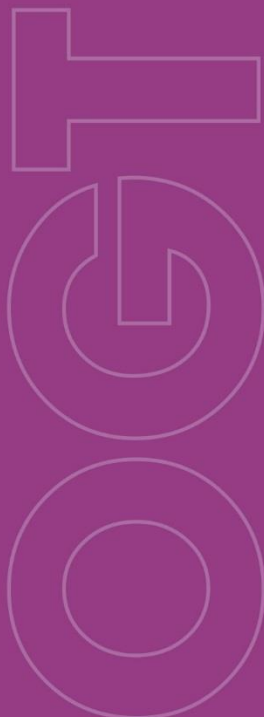
Een forse opdracht

Eind 2015 is duidelijk geworden dat door een wijziging in de bekostiging vooral het mbo een fikse inkomstendaling te verwerken zou krijgen in 2016. Dat is ook gebeurd. Gekoppeld aan de leerling daling in het vmbo, heeft dit in 2017 toch weer geleid tot extra bezuinigingen. Droom en daad verbinden, het motto van de begroting van 2017, is daardoor onder druk komen te staan. Toch blijft het onze opdracht de onderwijsontwikkelingen in alle sectoren tijdig te vertalen in een passend aanbod, zowel kwantitatief als kwalitatief. Naast sturing op kwaliteitsverbetering van het onderwijs hebben wij dit gedaan door het doelmatig inzetten van middelen, het wegnemen van verspillingen door procesgericht werken en door het realiseren van vervangende inkomsten; in 2017 hebben wij in het mbo een behoorlijke leerling groei gerealiseerd. Ondanks het feit dat in de bedrijfsvoering fors is gestuurd op kostenefficiency, dat de budgetten voor het onderwijs met ingang van het schooljaar 2016-2017 met 7,5% zijn gekort en het budget van de diensten met 10%, zijn alsnog maatregelen nodig in 2018. Deze maatregelen moeten leiden tot ombuigingen die zorgen voor een blijvend (financieel) gezonde instelling.

1.1 Aantoonbare Onderwijskwaliteit

Achtergrond

De collectieve ambitie is in 2014 herijkt en opnieuw geformuleerd: "Beste onderwijs van Nederland". "Wij zijn en doen in onderwijs" en daarom wil Onderwijsgroep Tilburg transparant en open zijn over het kwaliteitsniveau van het onderwijs. Tevens is er behoefte aan het beter kunnen sturen en toezien op onderwijskwaliteit. Onderwijsgroep Tilburg neemt afscheid van middelmaat en gaat voor de top.



PLAN	2017	2018	2019	2020	2021
Ontwikkelen van een vaste set van stuur- en verantwoordingsindicatoren voor een kwantitatieve objectieve onderbouwing van aantoonbare onderwijskwaliteit en afspraken rondom de afbakening van de kwalitatieve onderbouwing.	Ontwikkelen indicatoren en maak hierbij gebruik van indicatoren die ook door anderen gebruikt worden wanneer er naar 'ons' gekeken wordt. Splits sturingsindicatoren en verantwoordingsindicatoren. Bepaal ook het abstractieniveau wat passend is bij het MJBP.	Implementeren indicatoren	Evalueren indicatoren	Borgen indicatoren	
Programma Focus op Vakmanschap LOB Aanmelding en intake Internationalisering Keuzedelen	Zie programmaplan Beleid ontwikkelen Implementatie beleid	Doorontwikkeling Implementatie Implementatie beleid, volledig geïntegreerd.	Evaluatie	Borgen	
Kwaliteitsafspraken - Kwetsbare jongeren - Taal en Rekenen - Studiewaarde Excellentieplan Koersplan Vakcollege Beleidsnotitie begeleiding en ondersteuning BPV plan Programmaplan Stip	Zie A3's voor thema's en doelen Zie A3's voor thema's en doelen Concretisering en implementatie Beleidsontwikkeling Zie A3's voor thema's en doelen Zie programmaplan voor doelen	Zie A3's voor thema's en doelen Zie A3's voor thema's en doelen Concretisering en implementatie Implementatie Zie A3's voor thema's en doelen Zie programmaplan voor doelen	Borging Borging Borging Implementatie Borging	Evaluatie en borging	

Situatie

Huidige situatie:

Het College van Bestuur heeft in diverse zeepkist bijeenkomsten een invulling gegeven met onderwijsteams en schooldirecteuren aan aantoonbare onderwijskwaliteit. In de bilats die gevoerd worden met de schooldirecteuren en het verbeterplan van de scholen dienen directeuren een objectieve onderbouwing en een eigen oordeel te geven van de geleverde onderwijskwaliteit. Middels diverse beschikbare informatiebronnen en ondersteuning van kwaliteitszorg medewerkers kan de geleverde onderwijskwaliteit onderbouwd worden. Tevens vormen de concern-controller en de staf BMO zich een beeld van de aantoonbare onderwijskwaliteit. Middels een dialoog met de schooldirecteur worden de te realiseren doelen bepaald. Middels de gemaakte kwaliteitsafspraken, excellentieplan, het programmaplan Focus op Vakmanschap en het BPV plan wordt concreet gewerkt aan het realiseren van doelen die bijdragen aan de te realiseren aantoonbare onderwijskwaliteit.

Daarnaast zijn er een aantal uitgangspunten gesteld door het CvB:

1. VSV op of onder de gestelde norm.
2. 100% rechtmatige diploma's.
3. Alle opleidingen voldoen aan de gestelde rendementsnormen door de inspectie.
4. Alle opleidingen voldoen aan de eisen gesteld rondom urennormen.

Ideale situatie:

In 2021 een vaste set van stuur- en verantwoordingsindicatoren voor een kwantitatieve objectieve onderbouwing van aantoonbare onderwijskwaliteit. Tevens afspraken maken rondom de afbakening van de kwalitatieve onderbouwing dit om focus aan te brengen rondom het te realiseren strategische doel. Vaststellen van een norm voor ieder organisatieonderdeel met betrekking tot aantoonbare onderwijskwaliteit. Doel is hiermee focus aan te brengen in de gesprekken over aantoonbare onderwijskwaliteit en in de onderbouwing van de geleverde onderwijskwaliteit door scholen. We trachten het aantal studenten dat een verkeerde studie kiest te beperken door een zorgvuldige intake. Elke student die zich aanmeldt, krijgt een intake waarin de ambitie en motivatie van de student voorop staan. Het intakegesprek is gericht op het inschatten van de kansen op een succesvolle studieloopbaan voor de student. Volwassenen doorlopen in principe dezelfde intake als jongeren, maar de werkgever heeft een grotere rol in het intakeproces. Als specialist in het opleiden neemt de school de verantwoordelijkheid om te besluiten welk opleidingsaanbod zij de student doet. Naast de genoemde vlotte en juiste plaatsing van een deelnemer op een voor hem passende opleiding is een goede zorg- en begeleidingsstructuur voorwaardelijk voor het doel hem het beoogde diploma te laten behalen. De zorgvuldige plaatsing en goede begeleiding met een grote diplomagarantie zien wij als kans om onze groei te kunnen ondersteunen via de weg van positieve naamsbekendheid. Studenten mogen rekenen op kwalitatief hoogwaardig en goed georganiseerd onderwijs. Daarvoor ontvangen ze voldoende onderwijstijd, les van professionele docenten, degelijke onderwijsprogramma's en goede examens. Met gevarieerde werkvormen en goede lesroosters maken wij het onderwijs uitdagend. Studenten krijgen een duidelijke structuur, goede begeleiding en duidelijke beoordelingen. We kennen vier uitgangspunten die in iedere opleiding herkenbaar zijn: integrale leerlijn, ICT toepassing, samen leren en studieloopbaanbegeleiding. In de integrale leerlijn worden in een reële beroepscontext de vaardigheden, kennis en houding integraal getoond. De integrale leerlijn neemt een belangrijke plaats in en wordt samen met het werkveld gerealiseerd. Moderne informatie- en communicatietechnologie zoals het gebruik van sociale media, flipping classroom, e-learning etc. is in alle opleidingen ingezet om de kwaliteit van het onderwijs te versterken. In iedere opleiding is interactie tussen deelnemers onderling en met docenten georganiseerd. Verbinding leggen met elkaar kan plaatsvinden in een fysieke groep of virtuele omgeving.

Ten behoeve van monitoring van de voortgang en duidelijke beoordelingen hanteren we drie fasen in de opleiding; beginnend, gevorderd en beroepsbekwaam. Iedere student heeft een studieloopbaanbegeleider. Voor de student is studieloopbaan-begeleiding een stabiele factor tijdens zijn opleiding. Het vmbo heeft haar examenprogramma's vernieuwd waardoor een breed, aantrekkelijk, kwalitatief, betaalbaar en duurzaam opleidingsaanbod is ontstaan. Een opleidingsaanbod waarmee ze zich weten te profileren op excellent voorbereidend vakmanschap in de regio. Gericht op een doorlopende leerlijn met het mbo waardoor VSV voorkomen wordt. Een in samenhang met het opleidingsaanbod in het mbo ontwikkelde arrangementen en inhoudelijk afgestemde doorgaande taal-, reken- en LOB-leerlijnen. Hierbij de relatie met huisvesting niet uit het oog verliezen.

Wij bieden relevante opleidingen, uitstekend onderwijs, goede begeleiding, degelijke onderwijsprogramma's, professionele onderwijsgeveden en een goede organisatie binnen een veilige en sfeervolle school. Door het onderwijs binnen kleine scholen te organiseren is aansluiting bij leerstijlen van studenten die variëren per sector, opleiding en niveau beter mogelijk. De keuzes voor de inrichting van het onderwijs worden zo passend gemaakt bij de eigenheid van het werkveld en de student. Wij verwachten veel van onze studenten: een lerende en ondernemende houding, een maximale inzet en een juiste (beroeps)houding. Wij verwachten daarbij ook van ouders en werkveld een actieve en positieve rol omdat wij ervan overtuigd zijn dat samenwerking in dezen de enige weg is naar een succesvol traject voor de student. Wij gaan er ook van uit dat er grenzen zijn aan de leerbaarheid en schoolbaarheid van bepaalde deelnemers. Deze deelnemers kunnen van ons een transparante feedback en advies verwachten. Wij streven ernaar dat elke student de school met een diploma verlaat en met ons in contact blijft als alumnus en ambassadeur van ROC Tilburg.

GAP:

De volgende thema's missen nog:

Innovatie met aandacht voor een programmatisch niveau en bepaling van het innovatief vermogen van de organisatie.

Implementatie van nieuwe technologieën in relatie tot onderwijskwaliteit.

Beroepskolom met daarbij aanscherpen wat we ermee willen en dat dan eerst nog vanuit een interne optiek. Hierbij concrete, meetbare indicatoren benoemen voor de uitwerking.

Borging

De concretisering van de collectieve ambitie in strategische doelen wordt geborgd middels deze A3's per strategisch doel. Op basis van de planvorming per jaarlaag wordt de kaderbrief opgemaakt. De kaderbrief vormt de input voor de verbeterplannen van de scholen en de diensten en de begroting. Op basis van de verbeterplannen, de beschikbare managementinformatie, het oordeel van stafdiensten BMO worden de bilats met het CvB gevoerd. Op basis hiervan ontstaat een beeld over de voortgang van de gemaakte afspraken. De Need to Have is zo snel als mogelijk voldoen aan het inspectie toezichtskader.

Doel

Voor 2021:

- We bieden hoogwaardige kwaliteit en streven naar een flexibele inrichting en vormgeving van ons onderwijs.
- We bieden maatwerk aan diverse doelgroepen en opdrachtgevers.
- De deelnemers, vervolgoopleidingen en regionale bedrijfsleven/instellingen geven ons een '8'.
- We halen op het vlak van rendement ruimschoots onze (inspectie) normen.
- Onze kwaliteitszorg, -borging en examinering is ruim voldoende.

Analyse

Zie deel A van het meerjarenbeleidsplan voor een omgevingsanalyse en een beschrijving van de huidige en gewenste situatie.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2017

In volgorde van de plannen:

Middels de kwaliteitskaart zijn de indicatoren in beeld gebracht rondom aantoonbare onderwijskwaliteit. Per school zijn de kwaliteitskaarten ingevuld en onderdeel geweest van het bilat tussen schooldirecteuren en het CvB.

Programma Focus op Vakmanschap is afgerond met een eindrapportage. Aanbevelingen in de eindrapportage worden overgenomen onder regie van de overleggroep onderwijs. Per thema of proces zijn eigenaren en ondersteuning benoemd.

- LOB; afronding scholing studie-loopbaanbegeleiders. En eerste aanzet doorlopende leerlijn LOB, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Met ingang van schooljaar 2016-2017 is LOB opgenomen in alle opleidingen volgens vastgestelde kaders.
- Aanmelding en intake; De wet vervroegde aanmelddatum en toelatingsrecht is geïmplementeerd.
- Internationalisering; het beleidsplan internationalisering is vastgesteld en wordt geïmplementeerd. Doel is om internationale stages van studenten te bevorderen en uitwisseling van docenten.
- Keuzedelen; met ingang van schooljaar 2016-2017 zijn keuzedelen onderdeel van alle opleidingen, binnen vastgestelde kaders. Het aanbod aan keuzedelen is verder uitgebreid met ROC brede keuzedelen.

Kwaliteitsafspraken

Onder het thema Begeleiden en Ondersteunen hebben we veel inzet gepleegd om tot een ontwerp voor een robuuste en daadkrachtige begeleidingstructuur te komen. De contouren van de nieuwe situatie worden zichtbaar. Dit heeft geleid tot een concept koersplan. VSV, ondersteuning jongeren in een kwetsbare positie en schoolmaatschappelijk werk hebben hierin een positie gekregen.

Onze zomerschool voor Taal en Rekenen levert goede resultaten op. Daar tegenover staat dat de extra geboden hulp naast de reguliere lessen voor deze vakken niet het gewenste resultaat oplevert. In 2018 zullen acties ondernemen om de didactiek van de lessen daar waar mogelijk meer te personaliseren en zo de student beter te kunnen bedienen.

Het aantal Excellentklassen binnen ROC Tilburg groeit nog steeds. Sommige hebben de volwassenheid al volledig bereikt en zijn logisch verbonden aan het reguliere lesprogramma. De kwaliteit van de Excellentklassen wordt onderstreept doordat het Excellentportfolio inmiddels bewezen heeft dat het de student extra kansen biedt op de arbeidsmarkt en vervolgonderwijs.

In 2017 hebben we wat betreft aandacht en middelen fors ingezet op versterking van de BPV. Over de hele breedte van ROC Tilburg hebben onder werkveld en studenten goede resultaten van deze inspanningen kunnen meten. De minister heeft onze behaalde resultaten als goed beoordeeld.

VAVO

In 2017 is verder uitvoering gegeven aan de bestuursopdracht. De doelen in de bestuursopdracht zijn bereikt.

Met ingang van het schooljaar 2017-2018 is het Vakcollege verhuist naar het werkgebied Stappegoor. Tegelijkertijd is de naam veranderd in Campus 013. Het nieuwe onderwijsconcept wordt concreet uitgevoerd op de nieuwe locatie.

Programmaplan STIP

In 2017 zijn drie modules uitgerold te weten; BPV, begeleiden en ondersteunen en aan- en afwezigheidsregistratie. De plannen voor de uitrol van de overige modules zijn gereed; examineren en diplomeren, opleiden en vormen en aanmelden en intake.

1.1.1 Examinering

Vanaf juli 2014 werken de examencommissies van ROC Tilburg conform de door het College van Bestuur vastgestelde examenorganisatie. Het handboek examinering is onderdeel van de examenorganisatie, hierin zijn procedures en stappenplannen opgenomen. Door standaardisatie en een heldere beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en procedures schept ROC Tilburg de voorwaarden om de kwaliteit van de examinering te borgen, zodat elke student verzekerd is van een rechtsgeldig diploma. ROC Tilburg is zich ervan bewust dat examinering de achilleshiel is van de organisatie. Systemen, procedures en protocollen zijn op orde. Geconstateerd wordt echter dat het gedrag dat hierbij hoort bij een aantal scholen nog te wensen over laat. Dit vraagt om leiderschap waarbij voorop moet staan dat de kwaliteit van examinering niet onderhandelbaar is.

De beleidskeuzes die ROC Tilburg heeft gemaakt voor de in te zetten exameninstrumenten bij de opleidingen zijn gebaseerd op de standaarden uit de Examenagenda 2015-2020. De examenagenda 2015-2020 is vastgesteld door de MBO-raad, Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NTR) en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Het uitgangspunt van ROC Tilburg ten aanzien van exameninstrumenten is 'Inkoop van examens tenzij...'. Er is sprake van meer inkoop van exameninstrumenten dan van eigen constructie binnen ROC Tilburg. Daarnaast worden de generieke examens schrijven voor de talen Engels en Nederlands ROC Tilburg-breed ontwikkeld en afgenomen.

In 2017 is er binnen ROC Tilburg sprake van een examenorganisatie bestaande uit één Centrale Examencommissie en 19 Decentrale Examencommissies (inclusief Entreecollege Tilburg en School voor VAVO). In navolging van landelijke wet- en regelgeving heeft zich een aantal wijzigingen voorgedaan ten aanzien van de samenstelling van de Examencommissies. Sinds september 2017 is de vertegenwoordiger van het College van Bestuur van ROC Tilburg niet langer lid/voorzitter van de Centrale Examencommissie. Daarnaast kiest het College van Bestuur van ROC Tilburg ervoor om de schooldirecteur als lid van de examencommissie te benoemen, maar niet in de rol van voorzitter. Om mogelijke belangenverstremming te voorkomen heeft de examencommissie hiertoe regels vastgesteld. Ook worden er vertegenwoordigers uit de beroepspraktijk benoemd als leden van de examencommissies, hun kennis en ervaring levert een waardevolle bijdrage. Daarnaast vergroot het de commitment van het regionale beroepenveld bij de opleiding en de examinering. De Centrale Examencommissie is verantwoordelijk voor het opleveren van kaders voor examinering binnen de wet- en regelgeving, het opleveren van een kwaliteitsplan examinering (kwaliteitscyclus en deskundigheid) en toezien op de uitvoering van bovenstaande. De Decentrale Examencommissie is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de wettelijke taken zoals besluitvorming over diplomering, certificaten, instellingsverklaringen, vrijstellingen, aangepaste examinering, fraude etc. en is operationeel zelfsturend.

Escalatie richting Centrale Examencommissie vindt plaats indien nodig. Het aantal meldingen ten aanzien van fraude en onregelmatigheden van de Decentrale Examencommissies richting de Centrale Examencommissie is verviervoudigd ten opzichte van 2016. Dit zou kunnen betekenen dat het zelf signalerend vermogen van de Decentrale Examencommissies aan het toenemen is.

De huidige examenorganisatie kent wel een punt van aandacht, namelijk het aantal wisselingen van functionarissen binnen de examencommissies. In 2017 is er sprake geweest van 15,1% wisselingen binnen de examencommissies, mogelijk brengt dit een risico met zich mee ten aanzien van de borging van de kwaliteit van de examinering. Om te zorgen voor deze borging zijn alle leden van de examencommissies binnen ROC Tilburg geschoold. Daarnaast worden er structureel scholingen aangeboden om examenfunctionarissen goed toe te rusten voor hun taak en bekwaam te houden. De scholingen, passend binnen het kwaliteitsplan, zijn voor leden van de examencommissies, constructeurs, controleurs en vaststeller. Tevens kunnen trainingen worden gebaseerd op aangedragen casussen. Scholing sluit aan bij duurzame verbetering en bevat instrumenten van de lean-methodiek, zoals de verbetercirkel en A3.

ROC Tilburg is voornemens om in 2018 een interne audit examinering plaats te laten vinden bij de MBO scholen van ROC Tilburg. Daarnaast heeft de Centrale Examencommissie het College van Bestuur geadviseerd om te komen tot een overleggroep examinering. Volgens wet- en regelgeving dient beleid en organisatie losgekoppeld te zijn. Door het instellen van een overleggroep examinering zullen de taken rondom examinering beter worden belegd; scheiden van uitvoering en wet- en regelgeving. Onder leiding van de overleggroep examinering kan, in lijn met het in 2014 vastgestelde onderhoudsplan dat onderdeel is van het handboek examinering, een evaluatie plaatsvinden van de examenorganisatie en de examenprocedures.

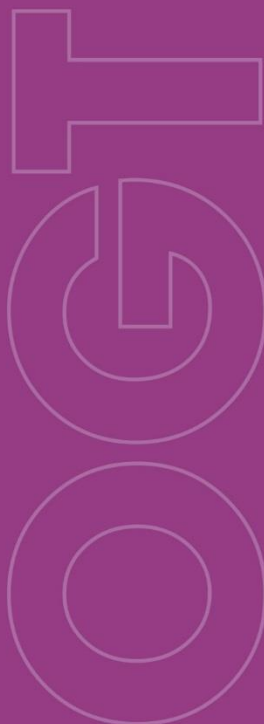
1.2 Opleiden voor een carrière

Achtergrond

Wij willen het beste onderwijs bieden, maar het ontbreekt ons aan de mogelijkheden om maatwerk te kunnen aanbieden.

Daarbij leiden wij te weinig toekomstgericht op en het ontbreekt aan aandacht voor specifieke groepen en individuen.

PLAN	2017	2018	2019	2020	2021
Programma Focus op Vakmanschap LOB	Zie programmaplan Beleid ontwikkelen	Doorontwikkeling implementatie	Evaluatie	Borging	
Verduurzaming Educatie, realisatie inburgering	Uitvoering inburgering. Planvorming en realisatie educatie	Concretisering Educatie			
Kwaliteitsafspraken Kwetsbare jongeren/VSV,	Zie A3's voor thema's en doelen	Zie A3's voor thema's en doelen	Borging		
Studiekeuzepad	Implementatie				
Beleidsdocument doorstroom MBO- HBO	Implementatie ontwikkelde keuzedelen 01-08 start AD opleidingen	Uitvoer Uitbreiding AD aanbod	Evaluatie keuzedelen		
BPV Plan	Zie A3's voor thema's en doelen	Zie A3's voor thema's en doelen	Borging		
Alumnibeleid	Ontwikkelen beleid en implementatie	Evaluatie en borging			
Naar een duurzaam concept voor Bedrijfsgericht opleiden	Ontwikkeling en implementatie	Ontwikkeling en implementatie	Ontwikkeling en implementatie	Evaluatie bijstel-ling en borging	
Concretisering kritische prestatie indicatoren voor kwantitatieve beoordeling en objectiveren kwalitatieve bronnen "Opleiden voor een carrière".	Ontwikkelen indicatoren	Implementeren indicatoren	Evalueren indicatoren	Borgen indicatoren	



Situatie

Huidige situatie:

Onderwijsgroep Tilburg wil studenten en leerlingen goed voorbereiden op een carrière. Het ontwikkelde LOB programma, de afstemming met het werkveld, de uitslag van de JOB enquête, de inrichting van de praktijklokalen de studieloopbaanbegeleiding, de aansluiting tussen vmbo-mbo en hbo en de hiervoor ontwikkelde keuzedelen dragen bij aan het voorbereiden van een leerlingen en studenten op een carrière. Middels een dialoog tussen het CvB school-directeuren en onderwijsteams is een nadere invulling gegeven aan wat opleiden voor een carrière is en wat daaraan bijdraagt. Scholen geven aan in het verbeterplan en de bilats op welke wijze zij slagen in het voorbereiden van studenten en leerlingen op het opleiden voor een carrière. Er zijn geen norm gesteld waaraan we kunnen relateren om vast te stellen of en in welke mate we hierin slagen. De afgelopen twee jaren worden we geconfronteerd met een grote toestroom aan vluchtelingen. Middels het Schakelcollege en Educatie willen we deze leerlingen middels doorstroom naar VAVO, Entreecollege of het mbo een perspectief bieden op werk of doorstroom naar het hbo. Onderzocht wordt of combitrajecten (Educatie en Entree- of beroepsopleidingen) een bijdrage leveren aan een doorgaande leerlijn.

Ideale situatie:

Het vaststellen van een set kwalitatieve indicatoren waaruit de mate blijkt waarin we erin slagen studenten en leerlingen op te leiden voor een carrière met bijbehorende normen per school. Daarnaast focus aanbrengen in de kwalitatieve bronnen waaruit een objectivering blijkt van de mate waarin een school hierin slaagt.

Succesvolle en doorgaande leerlijnen en onderwijsprogramma's zijn gerealiseerd voor zowel doorstroom van leerlingen uit het Schakelcollege als het vmbo. Een deel van de leerlingen en studenten wil een vak leren en aan het werk gaan. Een ander deel is van plan om door te stromen naar het middelbaar- of hoger beroepsonderwijs. Studenten die gaan werken oefenen vooral de vaardigheden van hun toekomstige vak, terwijl bij studenten die naar het hbo willen de nadruk meer op doorstroomvakken ligt. Ons doel is dat iedere student zo snel mogelijk in een passende leerroute zit en positief voor die keuze gaat. Wij willen de diplomakansen optimaliseren door snel helder te krijgen of een student het niveau van de opleiding aan kan, zijn persoonlijkheid bij het beroepsprofiel past en hij kiest voor uitstroom naar werk of voor doorstroom naar een opleiding van een hoger niveau (mbo of hbo).

Als switchen nodig is, wordt samen met de student, ouder/verzorger en eventueel het leerbedrijf naar een oplossing gezocht.

De eerste drie maanden van de opleiding is ROC Tilburg flexibel in het herplaatsen van studenten; deze flexibiliteit bereiken we door de opleiding te structureren volgens standaarden en afspraken. De student levert maximale inspanning om de herplaatsing tot een succes te maken.

Studenten in een deeltijdtraject hebben een duidelijke beroepskeuze gemaakt en zijn gebonden aan een arbeidscontract.

Voor hen is belangrijk, dat zij snel weten of de opleiding op het juiste niveau is.

I.s.m. met de regio hogescholen ontwikkelen we een aantal AD trajecten. Loopbaan oriëntatie en begeleiding op maat, naast opleiden tot het beroep en de doorstroom naar hoger onderwijs nemen we onze verantwoordelijkheid in het begeleiden van studenten naar een volwaardig lidmaatschap van de maatschappij. We doen dit door te focussen op beschaafd en respectvol gedrag en het ontwikkelen van een kritische en proactieve houding. Daarmee willen we bereiken dat studenten gemotiveerd raken om zich duurzaam te ontwikkelen. Wij willen de partner zijn in een leven lang leren.

Borging

De concretisering van de collectieve ambitie in strategische doelen wordt geborgd middels deze A3's per strategisch doel. Op basis van de planvorming per jaarlaag wordt de kaderbrief opgemaakt. De kaderbrief vormt de input voor de verbeterplannen van de scholen en de diensten en de begroting. Op basis van de verbeterplannen, de beschikbare managementinformatie, het oordeel van stafdiensten BMO worden de bilats met het CvB gevoerd. Op basis hiervan ontstaat een beeld over de voortgang van de gemaakte afspraken.

Doel

We hebben meer variatie, met gestandaardiseerde of niet gestandaardiseerde opleidingen, smalle of brede opleidingen, korte of langere opleidingen, volledige opleidingen of (combinaties van) delen van opleidingen (denk bijvoorbeeld aan cross-overs), in een permanente dialoog met het regionale bedrijfsleven.

I.s.m. met de regio hogescholen ontwikkelen we een aantal AD trajecten. De eerste drie maanden van de opleiding is ROC Tilburg flexibel in het herplaatsen van studenten; deze flexibiliteit bereiken we door de opleiding te structureren volgens standaarden en afspraken.

Er zijn succesvolle doorstroomprogramma's en combitrajecten gerealiseerd voor vluchtelingen en inburgeraars.

Analyse

Zie deel A van het meerjarenbeleidsplan voor een omgevingsanalyse en een beschrijving van de huidige en gewenste situatie.

Wat zijn de behaalde resultaten in 2017

In volgorde van de plannen:

Programma Focus op Vakmanschap is afgerond met een eindrapportage. Aanbevelingen in de eindrapportage worden overgenomen onder regie van de overleggroep onderwijs. Per thema of proces zijn eigenaren en ondersteuning benoemd.

- LOB; afronding scholing studieloopbaanbegeleiders. En eerste aanzet doorlopende leerlijn LOB, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Met ingang van schooljaar 2016-2017 is LOB opgenomen in alle opleidingen volgens vastgestelde kaders.

Verduurzaming realisatie Educatie en inburgering

Een integrale aanpak gerealiseerd op het gebied van laaggeletterdheid. Inmiddels zijn er vijf taalhuizen geopend in de regio. Hebben 31 partners het regionale Taalakkoord getekend m.b.t. laaggeletterdheid. Heeft er met de regionale educatie directeuren een onderzoek plaatsgevonden naar bevordering van de leesvaardigheid en sociale inclusie bij laaggeletterden door de ROC scholen wat aan heeft getoond dat educatie belangrijk is voor deze doelgroep. Zijn er meerdere groepen geschoold en getraind voor uitkeringsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt in samenwerking met de Diamant Groep en Sagenn. 212 vrijwilligers getraind in 2017. Deze vrijwilligers kunnen hierdoor goed onderbouwd invulling geven aan het informele taalonderwijs. Hebben wij deelgenomen aan projectgroepen binnen de regionale taalhuizen om inhoud en advies te geven aan aanpak en programmering en uitvoering intakes op locatie. Voor de werving nemen we deel aan de banenmarkten en opleidingsmarkten van het UWV om zo de doelgroep direct te bereiken. Hierdoor hebben we meer inschrijvingen voor de cursussen gehad in 2017.

In 2017 gestart met de uitvoering van inburgering. Gezien de daling van instroom van de statushouders zijn de aantallen nog erg laag.

Kwaliteitsafspraken kwetsbare jongeren en VSV;

Voor de doelgroep jonge moeders is een opleiding ingericht die maakt dat zij in staat zijn om een entree opleiding te volgen.

Studiekeuzepad; deze wordt breed ingezet door alle voortgezet onderwijsscholen in de regio. Het doel is om leerlingen een bewustere keuze te laten maken voor een vervolopleiding.

Doorstroom MBO-HBO

In samenwerking met Avans, HZ, ROC West Brabant, ROC de Leigraaf, ROC Koning Willem 1, Scaldia en ROC Tilburg zijn voltijd AD opleidingen ontwikkeld en gestart in Den Bosch. Voor Roosendaal zijn de opleidingen in ontwikkeling. Met ingang van 01-08-2018 start hier een AD voltijd Academie. In samenwerking met het HBO zijn doorstroom keuzedelen ontwikkeld. Deze worden in schooljaar 2017-2018 ingezet.

BPV verbeterplan

In 2017 hebben we zowel in aandacht als in middelen een forse investering ter versterking van de BPV gedaan. Versterking van de banden met het werkveld en het beter samen vormgeven van de BPV kregen de aandacht. Dit heeft geleid tot een hogere tevredenheid van de studenten en het werkveld.

Alumnibeleid

Hier zijn in 2017 geen resultaten bereikt. Naar een duurzaam concept voor bedrijfsgericht opleiden bij het NLQF is een inschalingsverzoek gedaan van een eigen ontwikkelde opleiding voor Retail sector. Door het Ministerie van OC en W is ROC Tilburg gevraagd om mee te denken over een duurzame infrastructuur voor een leven lang ontwikkelen.

Middels de kwaliteitskaart zijn de indicatoren in beeld gebracht rondom opleiden voor een carrière. Per school zijn de kwaliteitskaarten ingevuld en onderdeel geweest van het bilat tussen schooldirecteuren en het CvB.

1.2.1 Keuzedelen

- Vanaf cohort 2017-2018 wordt de keuzedeelverplichting genoemd in het onderwijsdeel van de OER 2017, eventueel met het aanbod aan keuzedelen van de school wanneer dit bekend is. Als aan het begin van de opleiding nog niet duidelijk is welke keuzedelen de student wenst te gaan volgen staat in de onderwijsovereenkomst een passage met daarin: *'De student kiest tijdens de loop van een opleiding één of meerdere keuzedelen, gelet op de keuzedeelverplichting die geldt voor de soort opleiding'*. Later wordt dan een bijlage aan de onderwijsovereenkomst toegevoegd.
- De keuzedelen zijn vanaf cohort 2017-18 opgenomen in een separaat *'Examenplan keuzedelen cohort 2017'* dat onlosmakelijk verbonden is met de OER 2017. Voor cohort 2016-17 geldt dat de keuzedelen in de OER 2016 zijn vermeld, dan wel middels een addendum/erratum op de OER zijn genoemd.
- Overige uitgangspunten rondom het keuzedeel-beleid zijn;
 - a. ROC Tilburg heeft in het schooljaar 2017 niet van de mogelijkheid gebruik gemaakt tot gemotiveerd afwijken van de keuzedeelverplichting.
 - b. ROC Tilburg heeft in het schooljaar 2017 om rooster-technische en organisatorische redenen niet de mogelijkheid geboden aan studenten om te kiezen voor niet-gekoppelde keuzedelen. Er zijn geen verzoeken van studenten ontvangen voor niet-gekoppelde keuzedelen.
 - c. ROC Tilburg heeft in het schooljaar 2017 tevens niet de mogelijkheid geboden aan studenten om extra keuzedelen te volgen.
- In 2017 zijn ROC-breed 9 keuzedelen uit het separate school-aanbod verwijderd om doelmatigheidsredenen, dat wil zeggen omwille van te weinig animo.

Opleiding	Code keuzedeel	Naam keuzedeel	Reden verwijdering uit schoolaanbod
Ondersteunende administratieve beroepen	K0088	Oriëntatie op ondernemerschap	Niet ingepland i.v.m. organiseerbaarheid.
Verkoper BOL	K0022	Digitale vaardigheden basis	Vervangen in leerjaar 2 omdat een ander keuzedeel beter aansluit bij de opleiding en in leerjaar 2 gegeven kan worden.
Verkoper BBL	K0055	Internationaal 1: bewustzijn (interculturele) diversiteit	Wegens onvoldoende groepsgrootte
Luchtvaartdienstverlener	K0039	Frans in de beroepscontext A2	Wegens onvoldoende animo
Artiest (acteur)	K0448	Opzetten eigen lespraktijk	Niet relevant voor regionale branche
Artiest (acteur)	K0184	Voorbereiding HBO kunstonderwijs	Voorkomen dubbeling met voorbereiding HBO
Artiest (acteur)	K0540	Podiumteksten schrijven	i.v.m. beperkte aantal aan te bieden keuzedelen is voor een beter en relevanter keuzedeel gekozen
Artiest (acteur)	K0395	Live techniek	i.v.m. beperkte aantal aan te bieden keuzedelen is voor een beter en relevanter keuzedeel gekozen
HTV	K0055	Internationaal I	Wegens onvoldoende animo

1.3 Positie in de regio

Achtergrond

Voor het verwezenlijken van onze collectieve ambitie hebben wij de regio nodig. Wij leiden op voor en samen met de regio. Onderwijsgroep Tilburg staat voor co-creatie met partners in het onderwijs, het bedrijfsleven en overheid.

Samenwerken onder vastgestelde condities. Wij staan niet met de rug naar elkaar toe, maar luisteren actief en kijken wat wij voor elkaar kunnen betekenen.

PLAN	2017	2018	2019	2020	2021
Programmaplan Focus op Vakmanschap Notitie Macrodoelmatigheid	Zie programma-plan	Doorontwikkeling	Evaluatie en borging		
Koersplan Vakcollege Tilburg	Concretisering en implementatie	Concretisering en implementatie	Borging		
Projectplannen diverse CiV's Aerospace en Maintenance Samen slim bouwen Logistiek	Zie projectplan Zie projectplan Zie projectplan	Zie projectplan Zie projectplan Zie projectplan	Zie projectplan Zie projectplan		
BPV Plan	Zie A3's voor thema's en doelen	Zie A3's voor thema's en doelen	Borging		
Kennispact 2.0, van 2.0 naar 3.0 en 3.0. Lijnen: - Macrodoelmatigheid - Doorlopende leerlijnen - Leven lang leren - Nieuwe curricula - Personeelsontwikkeling - Experimenteerimte	Zie kennispact voor doelen per genoemde lijn	Zie kennispact voor doelen per genoemde lijn	Zie kennispact voor doelen per genoemde lijn	Zie kennispact voor doelen per genoemde lijn	
Excellentieplan	Zie A3's voor thema's en doelen	Zie A3's voor thema's en doelen	Borging		
Duurzaam concept bedrijfsgericht Opleiden	Ontwikkeling en implementatie	Ontwikkeling en implementatie	Ontwikkeling en implementatie	Evaluatie bijstelling en borging	
Businesscase AD opleidingen samen met Avans, Koning Willem 1, ROC West Brabant, ROC de Leijgraaf.	01-08 start AD opleidingen in Den Bosch	01-08 start AD opleidingen in Roosendaal en uitbreiding aanbod		Evaluatie en bijstelling	
Positionering Frater van Gemert	Concretisering	Inrichting	Inrichting	Evalueren / borgen	
Samenwerkingsconvenant Fontys	Concretiseren en realiseren	Concretiseren en realiseren	Concretiseren en realiseren		
Ontwikkelen van een normen-kader zowel kwantitatief als kwalitatief voor Positie in de regio	Ontwikkelen indicatoren	Implementeren indicatoren	Evalueren indicatoren	Borgen indicatoren	

Situatie

Huidige situatie:

Het College van Bestuur heeft in diverse zeepkist bijeenkomsten een invulling gegeven met onderwijsteams en schooldirecteuren aan positie in de regio. In de bilats die gevoerd worden met de schooldirecteuren en het verbeterplan van de scholen dienen directeuren een objectieve onderbouwing en een eigen oordeel te geven over de positie in de regio. Middels diverse beschikbare informatiebronnen en ondersteuning van kwaliteitszorg medewerkers kan de realisatie van dit doel onderbouwd worden. Tevens vormen de concerncontroller en de staf BMO zich een beeld van de positie in de regio. Middels een dialoog met de schooldirecteur worden de te realiseren doelen bepaald. Het bestuur heeft als uitgangspunt gesteld dat elke school een georganiseerd overleg heeft met het werkveld.

Ideale situatie:

We hebben een normenkader ontwikkeld zowel kwantitatief als kwalitatief op basis waarvan we de mate waarin we aan deze doelstelling voldoen kunnen bepalen.

We leiden op met en in het werkveld, maar wij blijven verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. In onze beroepsopleidingen ontwikkelen we de kwaliteiten en talenten van de studenten binnen de beroepsuitoefening. Zowel het aanleren van kennis en vaardigheden als een goede beroepshouding is daarbij belangrijk. Studenten in de doorstroomroute krijgen een gedegen voorbereiding op het hbo.

Onze omgeving is niet alleen het werkveld en de hbo-instellingen, maar ook organisaties zoals gemeenten, sectorkamers en branche-instellingen. Ook de rol van ouders en de sociale omgeving van de student komt hierbij nadrukkelijk in beeld.

Om als school te ontwikkelen en te vernieuwen moet de school ingebed zijn in een netwerk van bedrijven, instellingen en kennisinstututen om ons heen. De Human Capital Agenda's uit o.m. de topsectoren alsmede het sectorplan Midpoint Brabant geven direct input aan onze opdracht. Samen met regionale overheden, bedrijven en instellingen, de zogenaamde 'gouden driehoek', is uit deze ontwikkeling direct te herleiden welke opleidingen c.q. kwalificatiedossiers ten uitvoering moeten worden gebracht om de regionale ambitie te helpen realiseren. Deze opleidingen vormen de kern van de opdracht van ons MBO. Deze kern wordt aangevuld met kansrijke arbeidsmarktterreinen binnen de regio en zogenaamde 'niche-opleidingen' waarvan bij elke opleiding de vraag gesteld wordt welke waarde met de uitvoering ervan gecreëerd wordt. Deze waarde kan betrekking hebben op studenten, de regio of Onderwijsgroep Tilburg in algemene zin. Binnen de ontstane kernen zal verder geïnvesteerd moeten worden om samen met regionale partners te komen tot samenwerkingsvormen waarbij de zogenaamde Centra voor Innovatief Vakmanschap als voorbeeld kunnen dienen.

Doelmatig beroepsonderwijs via verschillende leerroutes

ROC Tilburg biedt niet alle mbo-opleidingen die het mag aanbieden aan. We kiezen voor een relevant aanbod om een goede kwaliteit van de opleidingen te garanderen en de kans op de arbeidsmarkt te verhogen. We maken onze keuze zorgvuldig door hierover te spreken met regionale bedrijven en instellingen waar onze gediplomeerden komen te werken, de toeleverende scholen en het vervolgonderwijs. We stemmen ons portfolio af met collega vmbo en mbo instituten uit de regio. I.s.m. met de regio hogescholen ontwikkelen we voeren we een aantal AD trajecten gezamenlijk uit. We zien het als kans om systematischer om te gaan met de vaststelling van ons opleidingsaanbod en zo flexibeler te worden met dat aanbod.

We voeren periodiek medewerker-betrokkenheidsonderzoeken uit en plannen vervolgacties naar aanleiding van de uitkomsten daarvan. Interne communicatie over de in- en externe ontwikkelingen van Onderwijsgroep Tilburg heeft continue aandacht en het bestuur heeft constructief overleg met de Medezeggenschapsorganen. We zorgen voor periodieke introductieprogramma's, het vieren van successen en persoonlijke interne begeleiders. We dingen periodiek mee aan de verkiezing Beste Werkgever. Expliciet geven we aandacht aan arbeidsmarktcommunicatie.

Borging

De concretisering van de collectieve ambitie in strategische doelen wordt geborgd middels deze A3's per strategisch doel. Op basis van de planvorming per jaarlaag wordt de kaderbrief opgemaakt. De kaderbrief vormt de input voor de verbeterplannen van de scholen en de diensten en de begroting. Op basis van de verbeterplannen, de beschikbare managementinformatie, het oordeel van stafdiensten BMO worden de bilats met het CvB gevoerd. Op basis hiervan ontstaat een beeld over de voortgang van de gemaakte afspraken.

Doel

- Ons opleidingsaanbod kan snel en permanent vernieuwd worden.
- Onze opleidingsteams nemen zelf de verantwoordelijkheid het onderwijs in te richten en vorm te geven. Ze werken hierbij samen met experts en het bedrijfsleven/instellingen (co-creatie).
- We spelen flexibel in op wat het regionaal bedrijfsleven en instellingen specifiek van ons vraagt.
- Bij elke niveau 3-4 opleiding is er sprake van een privaat particuliere samenwerking bijv. in de vorm van een privaat publieke samenwerking.
- We bieden maatwerk aan diverse doelgroepen en opdrachtgevers.
- We hebben meer variatie, met gestandaardiseerde of niet gestandaardiseerde opleidingen, smalle of brede opleidingen, korte of langere opleidingen, volledige opleidingen of (combinaties van) delen van opleidingen (denk bijvoorbeeld aan cross-overs), in een permanente dialoog met het regionale bedrijfsleven.
- Ons VMBO heeft terecht een goed imago bij potentiële deelnemers en heeft een stabiel leerlingaantal van 900.
- We groeien in deelnemers met 5 %. Gemiddeld 1 % per jaar.

Analyse

Zie deel A van het meerjarenbeleidsplan voor een omgevingsanalyse en een beschrijving van de huidige en gewenste situatie.

Resultaten

Wat zijn de behaalde resultaten in 2017 in volgorde van de plannen:

Programma focus op Vakmanschap, notitie macrodoelmatigheid.

In 2017 is het proces ontwikkeld en geïmplementeerd om te komen tot een doelmatig opleidingsaanbod.

In 2017 is overleg gevoerd over ons opleidingsaanbod en de opleidingen die we voornemens zijn om te starten en te stoppen.

In samenwerking met de Brabantse ROC's is in kaart gebracht welke opleidingen geringe kans hebben op werk van voldoende omvang en op niveau.

Koersplan Vakcollege

Het onderwijsaanbod met profielen en keuzedelen uitgevoerd in de contextrijke leeromgeving van het mbo, zorgen voor een onderscheidend aanbod in de regio.

Projectplannen diverse CiV's:

- Aerospace en Maintenance
- Samen slim bouwen
- Logistiek Academie Midden Brabant

Deze worden uitgevoerd volgens planning, resultaten worden behaald met uitzondering van Samen Slim Bouwen. Hier vindt een oriëntatie plaats op een mogelijke doorstart met partners. In 2017 is de aanvraag van het Civ Zorg goedgekeurd.

BPV plan

Met ons BPV verbeterplan is samen met leerbedrijven gewerkt aan versterking van de BPV. Uit tevredenheidmetingen blijkt dat het werkveld de samenwerking en vooral de bereikte resultaten erg waardeert.

Kennispact 2.0, van 2.0 naar 3.0 en 3.0. Lijnen:

- Macrodoelmatigheid
- Doorlopende leerlijnen
- Leven lang leren
- Nieuwe curricula
- Personeelsontwikkeling
- Experimenteeruimte

Provincie heeft ingestemd met de subsidie aanvraag. Diverse werkgroepen zijn opgestart.

Excellentieplan

De invloed van regionale bedrijven en instellingen op programma's van de Excellentklassen wordt steeds sterker. Het werkveld ziet niet alleen het belang van een goed excellentieprogramma voor de student maar ziet ook het eigenbelang. De meerwaarde is dat het excellentieportfolio de student extra kansen op de arbeidsmarkt geeft. Dit heeft geleid tot een toegenomen tevredenheid van de studenten en het werkveld.

Duurzaam concept bedrijfsgericht Opleiden.

Geen nieuwe resultaten in relatie tot dit strategisch doel.

Businesscase AD opleidingen samen met Avans, Koning Willem 1, ROC West Brabant, ROC de Leijgraaf. De AAAD is gestart op 1 augustus in Den Bosch met meer dan 300 studenten.

Positionering Frater van Gemert

In 2017 is besloten om per 2018 te stoppen met het uitvoering geven van onderwijs op de Frater van Gemertschool. Binnen het samenwerkingsverband Portvolio is samen met de partners besloten hoe het onderwijs voor de doelgroep van de Frater van Gemertschool voor de komende vier jaar wordt uitgevoerd. Voor de transitie van de leerlingen en het personeel van de Frater van Gemertschool zijn in een plan van aanpak afspraken gemaakt.

Samenwerkingsconvenant Fontys

In 2017 zijn we opleidingsschool geworden. Het doel is om voor het mbo voldoende en beter opgeleide medewerkers te krijgen.

Middels de kwaliteitskaart zijn de indicatoren in beeld gebracht rondom Positie in de Regio. Per school zijn de kwaliteitskaarten ingevuld en onderdeel geweest van het bilat tussen schooldirecteuren en het CvB.

MindLabs

In 2017 is in samenwerking met Tilburg University, Fontys Hogescholen, De Persgroep en ROC Tilburg MindLabs opgericht. MindLabs richt op de interactie tussen mens en technologie. Vanuit een viertal thema's werken deze samen op het snijvlak van interactieve technologie en gedrag. Tot deze thema's behoren Robotics en Avatars, Virtual en Mixed Reality, Serious Games en Natural Language Technologies. Dit moet leiden tot een ecosysteem waarbinnen onderzoek, onderwijs en ondernemers met elkaar samenwerken.

Midpoint Brabant

Midpoint Brabant is de triple helix organisatie voor de regio Midden Brabant. ROC Tilburg is aangesloten bij de diverse speerpunt sectoren en betreffende Human Capital agenda's. Tevens participeren we in diverse projecten of samenwerkingsverbanden onder de stuurgroep onderwijs, arbeidsmarkt en economie, zoals; Jeugdwerkloosheidsvrije zone en het Leerwerkloket.

Pact Brabant Robotisering

In 2017 is er een plan gemaakt met het voorstel om een Robotconsortium Brabant te ontwikkelen.

In 2018 wordt dit plan verder geconcretiseerd met betrokken partijen.

1.4 Medewerker 3.0

Achtergrond

De kernopdracht en collectieve ambitie van Onderwijsgroep Tilburg is het verzorgen van het beste onderwijs van Nederland volgens de uitgangspunten van Het Huis. Om dit te bereiken staat de 'deelnemer voorop', zijn de 'teams aan zet' en ligt het 'leiderschap zo laag mogelijk in de organisatie'. Leiderschap komt daarmee terecht bij degenen die het dichtst bij de deelnemers staan: de teams en de medewerkers. De kiem van deze ontwikkeling, zoals die nu aan de orde is, is reeds gelegd in 2001 middels het project 'Stuur in Eigen Hand'. Toen is een start gemaakt met het werken in een team als resultaatverantwoordelijke eenheid. Het doel was en is nog steeds om de teams meer verantwoordelijkheid te geven en initiatieven te laten nemen om het beste onderwijs te realiseren. Deze ontwikkeling heet nu 'de kanteling van de organisatie'. Bij de kanteling gaat het om het samenspel tussen de medewerker, het team en de leidinggevende. Kenmerkend hiervoor zijn de termen: samenwerken, co-creatie en eigenaarschap. De focus bij deze ontwikkeling ligt op de samenwerking, het versterken van eigenaarschap in de teams en de co-creatie, waarbij teams exploreren wat nodig is om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en te vernieuwen. Duidelijk is dat teams als kleinste bouwstenen bepalend zijn voor het succes van deze ontwikkeling. Dit betekent dat naast de medewerker 3.0 de ontwikkeling van het team 3.0 als excellente teams voor dit strategisch doel nog belangrijker is. Het antwoord op de vraag wat een team nodig heeft aan leiderschap 3.0 is gedeeld leiderschap. Het idee van gedeeld leiderschap is dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen voor het bereiken van gezamenlijke doelen, waardoor betrokkenheid en eigenaarschap wordt vergroot. Dit vraagt ook een ander soort leidinggevende: de leidinggevende 3.0 die het team ondersteunt en faciliteert in het vergroten van de stuurkracht in het team en in de ontwikkeling van hiërarchische sturing naar het versterken van de zelfsturing van het team. Daarbij dient de besturing 3.0 van en binnen de organisatie ook ondersteunend en faciliterend te zijn aan de teams 3.0. Op het niveau van de medewerker 3.0 geldt voor alle medewerkers dat wordt ingezet op het vergroten en versterken van persoonlijk leiderschap.

PLAN	Realisatie 2017	Kaderbrief 2018	2019	2020	2021
Medewerkerbetrokkenheid-Onderzoek (MBO)	Uitvoeren vervolgacties nav MBO 2016	Uitzetten en omzetten van MBO (mbv Effectory)	Uitzetten van MBO (mbv Effectory)	Uitvoeren vervolgacties nav MBO 2018 en 2019	Uitzetten van MBO
Gesprekkencyclus	Testen instrument 360 graden feedback Starten en uitvoeren pilot team-functioneren	Invoeren instrument 360 feedback Uitvoeren pilot team-functioneren Testen en invoeren Module functioneren en beoordelen in EHRM (digitaal ondersteunen cyclus) Evalueren cyclus	Evalueren instrument 360 graden feedback Teamfunctioneren als mogelijk onderdeel van cyclus Evalueren Module functioneren en beoordelen in EHRM Bijstellen cyclus ahv evaluatie		
Strategische personeelsplanning (SPP)	Vaststellen Formatiebeleid, -beheer en -planning	Werken met Formatieplannen en bezettingslijsten Vaststellen SPP			
Beloningsbeleid	Starten en uitvoeren pilot beloningsbeleid SD-en	Evalueren pilot beloningsbeleid SD-en Ontwikkelen en implementeren beloningsbeleid	Vaststellen en uitvoeren beloningsbeleid SD-en Uitvoeren beloningsbeleid		
Medewerker 3.0	Vervolg 2e groep Traject Excellente docent	Afronden 2e groep Traject Excellente docent Voorbereiden en starten 3e groep Traject Excellente docent	Starten en vervolg 3e groep Traject Excellente docent		
Medewerker 3.0	Ontwikkelen en voorbereiden HP-traject	Starten en uitvoeren HP-traject	Vervolg en afronden HP-traject		
Leidinggeven 3.0	Afronden 3e groep Lean Leiderschap Starten intervisie leidinggevendenden	Voortzetten intervisie leidinggevendenden			
Team 3.0		Verder verkennen kanteling van de organisatie			

1.4 Medewerker 3.0

2017/2021

PLAN	Realisatie 2017	Kaderbrief 2018	2019	2020	2021
Professionalisering	Profiel digitale medewerker 3.0	Versterken digitale vaardigheden (pedagogisch, didactisch) Invoeren lerarenregister			
Mobiliteit	Uitvoeren Intensivering mobiliteit 60+	Uitvoeren Intensivering mobiliteit 60+ Bevorderen mobiliteitsdenken en inzetten instrumenten			
Vitalisering	Doorontwikkelen SSMT en verzuimbegeleiding	Doorontwikkelen SSMT en verzuimbegeleiding Invoeren Module verzuim / Track Verzuim (digitaal ondersteunen verzuimbegeleiding)			
Taakbeleid VO		Herijken Taakbeleid VO			
Aantrekkelijk werkgeverschap	Versterken samenwerking OGT-FLOT Aanvragen 'Opleiden in de school'	Voortzetten samenwerking OGT-FLOT			



Situatie

Huidige situatie:

In 2016 is de kanteling van de organisatie ingezet. Er moet nog wel wat gebeuren om de teams nog beter in hun kracht te brengen en samenwerking binnen en over de teams te stimuleren.

Ideale situatie:

Onze teams nemen zelf de verantwoordelijkheid om het onderwijs in te richten, vorm te geven, te verbeteren en vernieuwen. Teams werken hierbij in co-creatie met elkaar en samen met experts, het bedrijfsleven en instellingen. Onderwijsgroep Tilburg is een lerende organisatie en vraagt werkveld, studenten, ouders, hbo-instellingen en alumni systematisch om feedback. Resultaten uit waarderingsonderzoeken bij onze stakeholders zijn richtinggevend voor het verbeteren van het onderwijs.

Medewerkers gaan in dialoog met studenten om het onderwijs te verbeteren en de eigen toegevoegde waarde te vergroten. Dit vraagt van alle medewerkers een professionele houding en gedrag én veranderingsbereidheid. Medewerkers zijn vakbekwaam, betrokken, flexibel en nemen hun verantwoordelijkheid als professional, als teamlid en OGT medewerker.

Medewerkers werken samen binnen een professioneel team. Voor het professionele team betekent dit dat het team zich zelf eigenaar voelt van de kwaliteit van het onderwijs. Dat het team verantwoording aflegt in de planning-, control- en verantwoordingscyclus, dat medewerkers met elkaar het gesprek aan gaan over de taken en rollen, de beschikbare middelen en de verdeling van de werkzaamheden. Teams werken vanuit het principe 'duurzaam verbeteren' en zorgen samen iedere dag voor beter onderwijs. Naast verbeterpunten zet het team zich ook in op het behalen van doelen en resultaten. Medewerkers zorgen met elkaar voor een goede respectvolle samenwerking, waar reflectie en feedback aan bijdragen.

De opdracht van leidinggevenden wordt wezenlijk anders. Afgestemd op de fase van ontwikkeling van het team wordt van de leidinggevende gevraagd om een open, lerende houding bij het team te initiëren dan wel verder te ontwikkelen dat wat een team nodig heeft. De leidinggevende moet kunnen delegeren en loslaten, op hoofdlijnen sturen en indien nodig naar vraagstukken toe bewegen. Alleen wanneer nodig moet de leidinggevende direct ingrijpen, opdrachten geven, focus en prioriteiten aanbrengen en de rollen binnen het team wisselen.

Borging

De concretisering van de collectieve ambitie in strategische doelen wordt geborgd middels deze A3's per strategisch doel. Op basis van de planvorming per jaarlaag wordt de kaderbrief opgemaakt. De kaderbrief vormt de input voor de verbeterplannen van de scholen en de diensten en de begroting. Op basis van de verbeterplannen, de beschikbare managementinformatie, het oordeel van stafdiensten BMO worden de bilats met het CvB gevoerd. Op basis hiervan ontstaat een beeld over de voortgang van de gemaakte afspraken.

Doel

Voor 2021:

- Teams werken niet alleen samen aan een doel, maar voelen zich ook eigenaar, leggen verantwoording aan elkaar af en zijn aanspreekbaar op de bereikte resultaten. Samenwerken is hiervoor cruciaal en rollen binnen teams kunnen wisselen.
- Medewerkers worden ingezet op talenten en kwaliteiten en hebben een lerende, onderzoekende houding. Medewerkers kunnen succesvol samenwerken in een team en kennen hun rol in het team.
- Leidinggevend en faciliteren en ondersteunen om teams in hun kracht te krijgen. Leidinggevend weten teams in beweging te krijgen, te motiveren en delegeren, sturen in gesprekken en geven feedback.
- Werkgeverschap heeft zich ontwikkeld in lijn met de ontwikkeling van medewerkers – team – leidinggevend.
- De speerpunten van professionalisering, die in 2016 zijn bepaald, dragen bij aan de kwaliteit van het onderwijs en zijn zichtbaar voor studenten. Dit zijn;
 - Onderwijskundig, pedagogisch-didactisch handelen
 - Digitalisering, ICT vaardigheden en ICT toepassingen in het onderwijs
 - Beroepsvaardigheden vergroten en
 - Versterken van de teamontwikkeling.

Analyse

Zie deel A van het meerjarenbeleidsplan voor een omgevingsanalyse en een beschrijving van de huidige en gewenste situatie.

Resultaten

Bin de gesprekkencyclus, die sinds 2015 geldt, is een onderscheid gemaakt in functionerings- en beoordelingsgesprekken. In 2016 is met een groter aantal van de medewerkers dan in 2015 een functioneringsgesprek gevoerd. In 2017 zijn volgens de cyclus de beoordelingsgesprekken gevoerd. Afsproken is om hiervoor het instrument 360 graden feedback in te zetten. In 2017 is dit instrument getest en dit wordt in 2018 geïmplementeerd. De evaluatie van de gesprekkencyclus zal in het medewerkersbetrokkenheidsonderzoek van 2018 worden meegenomen. Verder wordt in 2018 geïnvesteerd om de cyclus digitaal te ondersteunen zodat formulieren voor iedereen gemakkelijk beschikbaar en toegankelijk zijn. In 2016 is bij één van de scholen een pilot uitgevoerd om functioneringsgesprekken in teamverband te voeren. Deze pilot is in 2017 voortgezet en ook een aantal andere teams zijn gestart. In 2018 wordt de pilot voortgezet.

Binnen onze organisatie wordt al jaren ingezet op teams, als kleinste bouwstenen binnen de organisatie. Binnen de organisatiestructuur zijn de scholen en de ondersteunende afdelingen onze organisatorische eenheden met hierbinnen teams als de kleinste resultaat-verantwoordelijke eenheden. Het doel is om teams steeds meer verantwoordelijkheid te geven en initiatieven te laten nemen om het beste onderwijs te realiseren. In 2016 is de 'kanteling van de organisatie' ingezet en in 2017 voortgezet om te komen tot het team 3.0. Dit vraagt ook iets van de leidinggevende. De leidinggevende 3.0 ondersteunt en faciliteert het team in het vergroten van de stuurkracht en het versterken van de zelfsturing. In 2017 is de laatste groep leidinggevend hiervoor geschoold door Lean leiderschapstrainingen. Dit is in 2017 vervolgd door te starten met intervisie-bijeenkomsten voor leidinggevend, die in 2018 worden voortgezet.

Een 2e groep docenten hebben in 2017 het programma excellente docent gevolgd, dat in 2016 is gestart. Dit programma is gericht op het leraarschap, waarbij het accent ligt op het stimuleren van onderwijsontwikkeling en innovatie. Het doel van het programma is de ontwikkeling tot een inspirerende, onderzoekende en ondernemende onderwijsprofessional, die excelleert in de klas en binnen het team. In 2018 rondt de 2e groep het programma af. In 2018 wordt niet gestart met een nieuwe groep, maar worden delen van het programma aangeboden, of wordt het programma op verzoek op team- of schoolniveau uitgevoerd.

In 2017 is het High Potentieel traject voor coördinerende en leidinggevende functies en andere sleutelposities binnen de organisatie ontwikkeld. De deelnemers zijn in 2017 geworven en na de selectieprocedure wordt in 2018 gestart met het HP-traject.

Jaarlijks is een ruim scholingsbudget beschikbaar voor de persoonlijke ontwikkeling en professionalisering van de medewerker. Naast het reguliere professionaliseringsplan is onder het thema professionalisering uit de kwaliteitsafspraken geprobeerd om in 2017 een extra versnelling op 4 subthema's te realiseren:

1. Onderwijskundig en pedagogisch-didactisch handelen;
2. Digitalisering, ICT-vaardigheden en ICT-toepassingen in het onderwijs. Het profiel van de digitale medewerker 3.0 is in 2017 gemaakt;
3. Beroepsvaardigheden vergroten;
4. Versterken van de teamontwikkeling in het kader van de kanteling van de organisatie.

De 4 subthema's hebben in 2017 allen enige uitwerking gekregen. Het is echter nog onvoldoende tot operationalisering gekomen.

Hier ligt een uitdaging voor 2018

Naast de grote aandacht voor de professionalisering van onze medewerkers, teams en leidinggevendens blijft verzuimbegeleiding van zieke medewerkers belangrijk. Na een aantal jaren stabiel te zijn geweest is het verzuimpercentage binnen onze organisatie in 2017 gestegen (2014: 5,5%, 2015: 5,6%, 2016: 5,6%, 2017: 6,6%). Onze aandacht richt zich de komende jaren op mentaal verzuim en de beïnvloedbaarheid van het verzuim. In 2017 heeft het Strategisch SMT een andere invulling gekregen. Bij het SSMT is meer op thema over verzuimbeleid en -begeleiding is gesproken met als doel om het beleid werkend te maken en aan te scherpen, maar ook om de verzuimbegeleiding praktisch uitvoerbaar te houden. In 2017 is aandacht besteed aan de 1e verzuimgesprekken en frequent verzuimgesprekken.

In 2017 is veel aandacht besteed aan de formatieplanning door de leidinggevendens. Dit maakt het voor leidinggevendens mogelijk om de formatie van hun school of afdeling te plannen en beheren in relatie tot de personeelsbezetting. De formatieplanning biedt vervolgens een goede kwantitatieve basis voor de strategische personeelsplanning. Doel is om een goed onderbouwde kwantitatieve en kwalitatieve meerjaren personeels- en formatieplanning per school of afdeling te krijgen.

Om voldoende gekwalificeerde medewerkers binnen te krijgen en te houden wordt verder gewerkt aan de samenwerking met de Fontys Lerarenopleiding. Sinds 2015 wordt binnen een samenwerkingsovereenkomst gewerkt om meer stagiaires binnen Onderwijsgroep Tilburg te begeleiden en op te leiden. In 2017 is gezamenlijk een aanvraag gedaan om aspirant-opleidings-school te worden. De aanvraag is positief beoordeeld, maar heeft niet voldoende gescoord om toegekend te worden. Desondanks wordt de samenwerking in 2018 voortgezet en verder uitgebouwd.

1.5 Duurzaam Verbeteren

Achtergrond

Onderwijsgroep Tilburg is zelfbewust op weg om met lef en trots en in samenwerking met partners het beste onderwijs te leveren voor de regio. Dat betekent dus een blijvende inzet op professionalisering,

kwaliteit, standaardisering en het nakomen van afspraken. In 2013 is een start gemaakt met duurzaam verbeteren middels het creëren van een meer bottom-up beweging met een duidelijke focus op klantgerichtheid, multidisciplinaire samenwerking en procesdenken. De drijvende kracht van deze beweging is het toepassen van lean denken en werken. Lean is een filosofie met een focus op verhogen van de klantwaarde en verbeteren van processen en alle randvoorwaarden.

Duurzaam verbeteren is een middel om onze collectieve ambitie te bereiken. Continue aandacht voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs dient centraal te staan. Om een dagelijkse cultuur van duurzaam verbeteren te realiseren is een kanteling van de organisatie op het gebied van management, sturing, informatievoorziening en organisatie van processen (harde kant) én een duurzame verandering van de cultuur (zachte kant) noodzakelijk.

Deze kanteling vereist een investering van zowel management als van medewerkers. Bewustwording, gedragsverandering en focus op duurzaam verbeteren hebben als doel de kwaliteit van het onderwijs te verhogen, blijvende toegevoegde waarde aan onze studenten te leveren en continu samen te werken aan verbeteringen. Duurzaam verbeteren in procesmanagement is een logische vervolgstap in de verdere ontwikkeling.



PLAN	2017	2018	2019	2020	2021
Policy deployment	Prestatie-indicatoren benoemen. Dashboard-stuurinformatie beschikbaar Zie kwaliteitskaart P.I. benoemen in weekstarts blijft aandachtspunt	Sturen a.d.h.v. prestatie-indicatoren. Dashboard-stuurinformatie doorontwikkelen Inzet lean daily management (LDM) naar werkvloer	Borgen van de prestatie-indicatoren Dashboard-stuurinformatie borgen Doorontwikkeling lean daily management (LDM) naar werkvloer		
Professionalisering Coördinatoren Duurzaam Verbeteren	Coördinatoren zijn bewust bekwaam en professionaliseren verder. Verbinden van verschillende organisatie ontwikkelingen Coachen van Yellow Belts, Sensei's en Green Belts Doel behaald voor 2017	Bestendigen professionalisering coördinatoren Verbinden en samenwerken met adviseurs Coachen van Yellow Belts, Green Belts en Lean Sensei	Coachen van Yellow Belts, Green Belts, Lean Sensei.		
Opleiden en doorontwikkelen Green Belts	40 medewerkers scholen Green Belts 10 Green Belts scholen in Lean Sensei Green Belts positioneren Intervisie en werkateliers Green Belt community inrichten Bovenstaande doelen behaald voor 2017 + Grote interesse voor Yellow Belt opleiding (+100 YB opgeleid)	20 medewerkers scholen Green Belts verwachting 40 green belts op te leiden 10 Green Belts scholen in Lean Sensei (geen sensei opleiding ingezet voor 2018) Green Belts en Lean Sensei positioneren Intervisie en werkateliers Continuering Yellow Belt + (verkorte) Yellow Belt nieuwe medewerkers Samenwerking DV-T&O ikv medewerker 3.0 en teamontwikkeling	20 medewerkers scholen Green Belts 10 Green Belts scholen in Lean Sensei Green Belts en Lean Sensei positioneren Intervisie en werkateliers Samenwerking DV-T&O ikv medewerker 3.0 en teamontwikkeling	20 medewerkers scholen Green Belts 10 Green Belts scholen in Lean Sensei. Green Belts en Lean Sensei positioneren. Intervisie en werkateliers	20 medewerkers scholen Green Belts 10 Green Belts scholen in Lean Sensei Green Belts positioneren Intervisie en werkateliers
Lean leiderschap	Lean leiderschapstraining Managementreizen Bestendigen Duurzaam verbeteren binnen school/afdeling Kata-coaching van medewerkers en inzet Green Belts Intervisie en werkateliers Doel behaald voor 2017	Coaching van leidinggevenden Kata-coaching van medewerkers en inzet Green Belts Intervisie en werkateliers + inspiratiesessie ikv lean leiders en inzet green belts in teams (19-1-2018) Nieuwe hoofden diensten en directeuren instroom lean leiderschap	Coaching van leidinggevenden Kata-coaching van medewerkers en inzet Green Belts Intervisie en werkateliers Nieuwe hoofden diensten en directeuren instroom lean leiderschap		

1.5 Duurzaam Verbeteren

2017/2021

PLAN	2017	2018	2019	2020	2021
Verbeterkantoor / Coördinatiepunt	Herkenbaar aanwezig in de organisatie Inzetten 2 (vaste) verbetercoaches/-begeleiders Adviseren van teams en management Doel behaald voor 2017	Adviseren van teams en management Verbreden samenwerking adviseurs Verbetersnellingen genereren door veranderende vormen van samenwerking Inrichting intern lean trainingscentrum. pilot trajecten: lean toepassing in primair onderwijsproces Doorontwikkeling samenwerking DV -T&O ikv professionele leer-werkcultuur/zelfsturend vermogen van teams	Adviseren van teams en management Verbetersnellingen genereren door veranderende vormen van samenwerking Uitbouwen lean trainingscentrum Uitbouwen lean lesmateriaal voor onze studenten/leerlingen Samenwerking DV - T&O ikv professionele leer-werkcultuur/ zelfsturend vermogen van teams	Lean/DV wordt geïntegreerd als onderdeel curriculum MBO student	
Verbetertrajecten (leren-toepassen-delen)	Leren: 75% Toepassen: 50% Delen: 10%	Leren: 100% Toepassen: 75% Delen: 35%	Leren: 100% Toepassen: 100% Delen: 50%	Leren: 100% Toepassen: 100% Delen: 75%	Leren: 100% Toepassen: 100% Delen: 100%
Ambassadeur-schap bij medewerkers	Werkateliers, minicirkels, gemba walks. Shingo-model bij teams gebruiken Cvl-conferentie en De Parade Doel behaald voor 2017	Shingo-model bij teams gebruiken Bevorderen van zelfinzicht teams Evaluatie ingezet beleid DV(streefdatum juli 2018)	Shingo-model bij teams gebruiken Bevorderen van zelfinzicht teams		Ambassadeur-schap bij leerlingen
Bewuste Risicobeheersing & Kwaliteitsdenken	Verkennen mogelijkheden combinatie lean/duurzaam verbeteren en risicomanagement (gereed) Bewuste risicobeheersing toevoegen aan stuurgroep duurzaam verbeteren (gereed) Opstellen routeplanner bewuste risicobeheersing middels inzet duurzaam verbeteren (gereed)	Herijken CA en SD vanuit risico's op voorjaars conferentie en koppelen aan PC&V cyclus Doorlopende aandacht voor data (o.a. JOB, rendementen) ism KZ Module Risicomanagement module in green belt (start jan '18), HP traject, excellente docent en werkateliers Module risicomanagement voor adviseurs (HR, F en KZ) Aanpassen verbeter-cirkel ikv bewust risicobeheersing Ontwikkelen risicoparaagraaf verbeterplannen Ontwikkelen ondersteunende tools	Activiteiten gericht op: Bewust risicobeheersing "way of thinking"	Activiteiten gericht op: Bewust risicobeheersing "way of thinking/working"	Activiteiten gericht op: Bewust risicobeheersing "way of working"



1.5 Duurzaam Verbeteren

2017/2021

PLAN	2017	2018	2019	2020	2021
Procesmanagement	Ondersteunen vormgeving en implementatie procesmanagement (gerealiseerd) Verbetercirkel introduceren (gerealiseerd) Inzet Green Belts (oa. Als inzet procesbegeleiders) Procesmanagement toevoegen aan stuurgroep duurzaam verbeteren (gereed). Werkgroep procesmanagement: routeplanner 3P's, bronoorzaak analyse uitgevoerd	Processen toetsen en bijstellen. Processen breed uitrollen en standaardiseren. Verbetercirkel structureel inbedden Inzet Green Belts			



Situatie

Huidige situatie:

Voorgaande jaren hebben in het teken gestaan van de intensivering van duurzaam verbeteren binnen Onderwijsgroep Tilburg. Op basis van de 3P's (Purpose, People & Process) is een routeplanner gemaakt en uitgevoerd. In 2015 en 2016 heeft de beweging van duurzaam verbeteren zich door alle lagen en onderdelen van de organisatie verspreid. Dit is gebeurd door opleiding en training van medewerkers in Yellow Belt, Green Belt en Lean Leiderschapstrainingen. De Coördinatoren Duurzaam Verbeteren zorgen - samen met en gesteund door de Stuurgroep Duurzaam Verbeteren - voor de inbedding en ondersteuning van verbetertrajecten en de verdere ontwikkeling naar een succesvolle lean-organisatie.

Ideale situatie:

In 2021 is duurzaam verbeteren structureel ingebed in de organisatie en zijn alle medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg verbeteraar en ambassadeur van duurzaam verbeteren. Wij gaan voor "elke dag een beetje beter".

Policy deployment heeft dan steeds concreter vorm gekregen, de kanteling van de organisatie begint merkbaar te worden in die zin dat vanaf de werkvloer meer verbetervoorstellen komen en de medewerkers zelf meer verantwoordelijkheidsbesef krijgen. Duurzaam verbeteren maakt meer en meer de koppeling met Medewerker 3.0. Coachend, dienend leiderschap is noodzakelijk om dit te faciliteren en te begeleiden.

Om in control te blijven is het van belang dat alle medewerkers dezelfde taal spreken, dat afspraken helder zijn en worden nageleefd. Mede dankzij groeiend inzicht in processen en toenemende bewustwording van waar verspillingen zitten, neemt kwaliteitsbewustzijn toe. Management- en stuurinformatie is dagelijks en transparant beschikbaar voor alle belanghebbenden.

De verbinding tussen alle initiatieven, ontwikkelingen en overlegvormen is versterkt en verbeter-versnellingen worden gestimuleerd. Het werken in multidisciplinaire teams gaat daarbij helpen. Medewerkers werken dan niet alleen binnen het eigen team of de eigen afdeling, maar maken ook deel uit van multidisciplinaire groepen die tijdelijk geformeerd worden om samen te werken aan een thema of project of om een specifiek vraagstuk aan te pakken.

Borging

De concretisering van de collectieve ambitie in strategische doelen wordt geborgd middels deze A3's per strategisch doel. Op basis van de planvorming per jaarlaag wordt de kaderbrief opgemaakt. De kaderbrief vormt de input voor de verbeterplannen van de scholen en de afdelingen en de begroting. Op basis van de verbeterplannen, de beschikbare managementinformatie, het oordeel van stafdiensten BMO worden de bilats met het CvB gevoerd. Op basis hiervan ontstaat een beeld over de voortgang van de gemaakte afspraken. Borging van een cultuur van duurzaam verbeteren is gebaat bij experimenteren in pilots en concrete activiteiten. Door deze te monitoren en met regelmaat te toetsen c.q. meten is het mogelijk voortdurend bijstellingen en verbeteringen door te voeren. Duurzaam verbeteren borgen vereist kwaliteitsdenken, bewustwording en zorgen voor continuïteit, draagvlak en een hoge mate van professionaliteit. Blijvend stimuleren van eigenaarschap is daarin een belangrijke factor.

Doel

Voor 2021:

- Alle medewerkers zijn ambassadeur van duurzaam verbeteren
- Leidinggevenden ondersteunen en faciliteren verbetervoorstellen van de teams
- Green belts worden ingezet binnen de teams en gecoacht door de leidinggevende
- Stuurinformatie is dagelijks en transparant beschikbaar en lean daily management draagt bij aan de check-fase en de borging in de PDCA-cyclus (verbetercirkel)
- Duurzaam verbeteren is onderdeel van het dagelijks werk: werken met standaarden en processen

Analyse

Zie deel A van het meerjarenbeleidsplan voor een omgevingsanalyse en een beschrijving van de huidige en gewenste situatie.

Resultaten

Behaalde resultaten kwantitatief 2017:

- Alle scholen, diensten, teams actief in Duurzaam Verbeteren trajecten (zie o.a. A3 GB en Sensei's, verbeterplan)
- 9 Werkateliers bijeenkomsten voor Green Belts (gemiddeld beoordeeld met een 7,5)
- 3 Green Belt Opleidingen, status 31/12: 122 green belts opgeleid (gemiddeld beoordeeld met een 8)
- 4 Yellow Belt Opleidingen, status 31/12: 200 yellow belts (gemiddeld beoordeeld met een 8)
- 3 Green Belt leiderschap opleidingen, 30 green belt leiders, 1 Intervisiebijeenkomst lean leiders
- 9 Lean Sensei's opgeleid, 3x per jaar intervisiebijeenkomst
- Community Green Belts (122 leden) & SharePoint site: toolbox duurzaam verbeteren (70 tools en technieken)
- Lean management reis Finland (2 keer plaatsgevonden, 20 medewerkers)

Behaalde resultaten kwalitatief 2017:

- Steeds meer medewerkers worden betrokken bij totstandkoming verbeterplannen
- Coaching uit green belt leiderschap & Coaching en advies vanuit coördinatiepunt Duurzaam Verbeteren
- Kwaliteitskaart (ism informatiemanagement), Verbetercirkel, Pilots ikv verbeter pizza, PC&V cyclus (TAPE)
- Teams gestart met 5S denken en werken en het herkennen van verspillingen in het onderwijs (TIM WOODIT)
- Aansluiting vanuit DV in werkgroep Procesmanagement, procesmanagement toepassing op 10 hoofd processen STIP
- Coaching vanuit Coördinatiepunt Duurzaam Verbeteren: procesbegeleiders STUZA
- Nadrukkelijke verbinding en samenwerking met andere diensten BMO en staf

Net als in 2016 raakte Duurzaam Verbeteren ook in 2017 alle strategische doelen die Onderwijsgroep Tilburg heeft geformuleerd om de collectieve ambitie "Het beste onderwijs van Nederland" te realiseren. Focus lag daarbij op "aantoonbare onderwijskwaliteit" en "medewerker 3.0". Wat wij al goed doen wilden wij behouden, versterken en verbeteren, en wat wij -nog- niet zo goed doen pakten we aan. Dit valt of staat met de professionaliteit en de inzet van alle medewerkers. Om processen te verbeteren, is inzicht in en verandering van gedrag noodzakelijk. Cultuur en samenwerking zijn een belangrijk punt van aandacht in docenten- en dienstenteams. Eigenaarschap is dan meer dan een loos begrip. Verantwoordelijkheid voelen en dragen, afspraken nakomen en op resultaten aangesproken worden, hoort bij de transparante en open cultuur die Onderwijsgroep Tilburg nastreeft. 'Teams aan zet': in 2017 is de focus hierop alleen nog maar sterker geworden om de zogeheten kanteling van de organisatie verder te effectueren.

De LEAN-instrumentenkoffer bevat een aantal bruikbare methoden en werkvormen om verbetering en organisatieverandering te begeleiden om op termijn een algehele en duurzame kanteling van de organisatie teweeg te brengen. De tools zijn toegankelijk gemaakt via de Sharepoint site van Duurzaam Verbeteren. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor initiële opleiding en training van medewerkers tot Yellow belt, Green belt, Lean Sensei en Lean Leiderschap. Kennis, ervaring en verhoging van professioneel denken en halen dragen immers in hoge mate bij aan de verspreiding van het lean gedachtegoed en de filosofie van duurzaam verbeteren. Introductie in lean en bewustwording van dagelijkse werkprocessen en ingesleten gewoonten helpen bij het signaleren en aanpakken van verspillingen. Zowel dicht bij huis als in het buitenland wilden we leren van andere organisaties en zij van ons. Duurzaam verbeteren was dan ook het thema van twee inspirerende en leerzame managementreizen naar Finland.

Wij zagen in 2017 dat getrainde medewerkers alerter zijn op kwaliteit en staan te popelen om verbetering in gedrag (cultuur) en processen aan te pakken. Zij gebruikten daarbij in toenemende mate de A3 methodiek of de waardeestroomanalyse die zij uitwerken op brown papers. De Green belt-training is toegevoegd aan de opleiding excellente docent om ook doorvertaling van lean naar het primaire proces mogelijk te maken. De maandelijkse werkateliers voor Green Belt werden gaandeweg beter bezocht. Deze werkateliers dragen bij aan onderhoud van de green belt-kennis door ontmoeting met collega's, delen van ervaringen en good practice in een intervisiesetting. Verder werden tijdens de werkateliers geoefend met tools, instrumenten en werkvormen.

In 2017 werkten de twee coördinatoren Duurzaam Verbeteren weer met een routeplanner waar de aspecten Purpose (Waarom), People (Hoe) en Process (Wat) in een tijdlijn zijn ondergebracht. Met twee collega-verbetercoaches vanuit ROC-scholen hebben zij op collegiale wijze samen invulling gegeven aan de activiteiten van deze routeplanner.

De inzet van eigen collega's als trainer, coach of intervisor maakte het mogelijk om minder vaak trainers en/of adviseurs van buitenaf in te schakelen, waardoor langzaam stappen richting kostenbesparing gezet zijn. Nog steeds werd wel samengewerkt met externe partners als LEAN Instituut@Verbeeten en Bureau Impact.

Dankzij groeiend inzicht in processen en toenemende bewustwording van waar verspillingen zitten neemt kwaliteitsdenken toe. Het Coördinatiepunt Duurzaam Verbeteren heeft in 2017 ingezet op de verspreiding van de PDCA-cyclus met behulp van de verbetercirkel, die via affiches en ansichtkaarten in de organisatie verspreid werd. De Award Duurzaam Verbeteren is in 2017 toegekend aan een onderwijsteam (Fit@School) en een medewerker van de diensten (Secretaresse SSC Onderwijs). Zij hebben laten zien op uitstekende wijze vorm te geven aan duurzaam verbeteren in hun eigen werkgebied.

In 2017 zijn flinke stappen voorwaarts gezet op het gebied van duurzaam verbeteren. De verbinding met en tussen scholen, diensten, managementlagen en individuele medewerkers, zowel in de mbo-scholen als in de vo-scholen is daarbij van belang gebleken. Uitdaging blijft om alle actoren op de juiste wijze te positioneren en te faciliteren. De vragen en problematieken die om aanpak en oplossingen vragen geven richting aan de koers voor de komende jaren. Met als hoofdthema's kwaliteitsdenken, teamontwikkeling, managen van risico's en procesmanagement heeft duurzaam verbeteren in 2017 weer nieuwe piketpaaltjes geslagen voor 2018 om het effect van het sinds 2013 ingezette beleid en de resultaten van duurzaam verbeteren in Onderwijsgroep Tilburg te borgen.

1.5.1 Verduurzamen huisvesting

De bouw van Campus 013 was in 2017 een belangrijke stap in het verduurzamen van de vastgoedportefeuille van Onderwijsgroep Tilburg. Nieuwbouw is niet per definitie duurzaam. Er kan nog zo'n duurzaam gebouw neergezet worden, maar als het oude gebouw leeg blijft staan, draagt dat niet bij aan een lagere CO2-footprint. Ondanks dat is toch gekozen voor nieuwbouw. Het oude gebouw van het Vakcollege, Reitse Hoevenstraat 12, is aan het einde van zijn levensduur gekomen en zou grondig gerenoveerd moeten worden om voor een tweede levensduur in aanmerking te komen. Daarnaast heeft dit soort oude gebouwen een bepaalde structuur die niet meer past bij de nieuwe onderwijsvormen met open leerpleinen en veel flexibiliteit. Het oude gebouw, dat eigendom is van de gemeente, wordt begin 2018 gesloopt. De locatie wordt herontwikkeld naar woningbouw en retail. Zo dragen we als Onderwijsgroep Tilburg bij aan een duurzaam Nederland.

Het gebouw Campus 013 is uiteindelijk een zeer duurzaam gebouw geworden. In de ontwerpfase zijn erg veel keuzes te maken die bijdragen aan het verduurzamen van het gebouw. Energiegebruik is een goed voorbeeld en ook materiaalkeuze draagt bij aan het wel of niet verspillen van grondstoffen. Er is gekozen hoog in te zetten op duurzaamheid, die extra investeringen worden terugverdiend in de exploitatie van het gebouw. Campus 013 beschikt over 550 zonnepanelen die op zonnige dagen het grootste deel van de energie voor het gebouw leveren. Ook is er een warmte-koudeopslag onder het gebouw. Zo'n opslag is gebaseerd op het hergebruik van energie; in de zomer wordt de warmte van het gebouw in de grond gepompt en in de winter wordt deze warmte via de vloerverwarming terug het gebouw in gebracht. Verder is bij de bouw gekeken naar materialen die later bij de sloop van het gebouw weer te hergebruiken zijn, zogenaamde circulaire bouw. Het gebouw is dan ook ontworpen met veel beton en staal. Betonafval wordt gebruikt bij de aanleg van wegen en staal bestaat in Nederland al voor bijna 100% uit gerecycled materiaal.¹ Naast diverse slimme technische oplossingen is ook gekeken hoe het gebouw zo klein mogelijk ontworpen kon worden, omdat gebruik van minder grondstoffen het meest duurzaam is. Zo is Campus 013 verbonden met het bestaande gebouw A van ROC Tilburg. Hierdoor wordt gebruik gemaakt van het trappenhuis in gebouw A en kon die in Campus 013 weggelaten worden. Ook het gebruik maken van praktijkruimten van de MBO-opleidingen, zoals motorvoertuigtechniek, schilderen en metselen, heeft ervoor gezorgd dat een minder groot gebouw neergezet kon worden.

Bewust omgaan met onze schaarse grondstoffen is een belangrijk uitgangspunt voor onze bedrijfsvoering. Bij de inrichting van Campus 013 is erg veel inventaris en meubilair hergebruikt. Alle leerling setjes in de lokalen van Campus 013 komen van de oude locatie. Een deel van de tafeltjes was oud en minder bruikbaar om in te zetten. In samenwerking met onze meubelleverancier Gispen is gekeken naar mogelijkheden om oud meubilair een tweede leven te geven. Er zijn 150 leerling tafeltjes voorzien van een nieuw tafelblad, waardoor het stalen onderstel hergebruikt kon worden. Deze setjes kunnen nu weer minimaal 15 jaar gebruikt worden. Dit is het resultaat van een aanbesteding voor meubilair die in 2017 is uitgevoerd. In deze aanbesteding is nadrukkelijk aandacht gevraagd voor hergebruik van de inventaris. Ook wanneer Onderwijsgroep Tilburg het zelf niet meer kan gebruiken zijn afspraken met Gispen gemaakt om de oude materialen zo veel mogelijk te recyclen.

In 2018 staat Onderwijsgroep Tilburg een belangrijke stap te wachten op het gebied van het verduurzamen van de bestaande gebouwen. In 2018 wordt het grootonderhoud van de gebouwen aanbesteed. Via een samenwerkingsverband met de te kiezen partijen worden plannen gemaakt om de gebouwen te verduurzamen. Dit gebeurt zo veel mogelijk op 'natuurlijke' momenten. Onze duurzaamheidsambitie gaan we in 2018 verder vormgeven als onderdeel van het nieuw te ontwikkelen huisvestingsplan 2018 - 2025.

¹ Bron: Handvat duurzaam materiaalgebruik voor bouw- en infrabedrijven van Bouwend Nederland.

2. Bedrijfsvoering

2.1 Helderheid

Samenwerking tussen voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs en volwasseneneducatie

In 'Nog meer ruimte voor samenwerking VO-BVE' staan de mogelijkheden die scholen voor voortgezet onderwijs hebben om een leerling uit te besteden. Het doel is leerlingen die het onderwijs ongediplomeerd dreigen te verlaten, alsnog een kans te bieden op een diploma of startkwalificatie, of hen in elk geval goed voorbereid aan een vervolgopleiding te laten beginnen. Deze zogeheten uitbesteding kan geschieden via een viertal routes, afhankelijk van de situatie van de betreffende leerling.

route	Omschrijving
1	De vo-school besteedt een deel van het programma uit aan een andere vo-school
2	De vo-school besteedt een deel van het programma uit aan een bve-instelling
3	De vo-school draagt (een deel van) de bekostiging over bij tussentijdse overstap naar een vo-school of bve-instelling
4	De vo-school besteedt de vo-leerling uit aan het vavo.

Conclusie

Bij de vmbo-scholen van Onderwijsgroep Tilburg is onderzoek gedaan naar de stand van zaken in 2017 wat betreft de samenwerkingsverbanden vo-bve. Op basis hiervan vindt het College van Bestuur dat op rechtmatige wijze is voldaan aan de bekostigingsvoorwaarden. Hierna volgen de resultaten van het onderzoek per route.

Route 1: uitbesteding van een leerling aan een andere school voor voortgezet onderwijs

Via deze route volgt een leerling onderwijs aan een andere school dan waar hij is ingeschreven. Voor Onderwijsgroep Tilburg is dit geregeld in het 'Samenwerkingsverband VO Midden Brabant'. De ouders/verzorgers van de betreffende leerling sluiten hiervoor een overeenkomst en betalen een bijdrage. De vergoeding aan de ontvangende school wordt betaald door de leverende school. Een leerling kan ook uitbesteed zijn aan een school voor speciaal voortgezet onderwijs. Het principe is hetzelfde als beschreven in de tweede alinea.

vmbo - school	2017			
	januari - juli		augustus - december	
	Opmerking	aantal	opmerking	aantal
Campus 013	Track 013	12	Track013	7
	De Rooi Pannen	1	Rooi Pannen	1
	Cambreur College	2	Cambreur College	2

Reeshof College	Track 013	5	Track 013	5
Frater van Gemertschool	Track 013	4	Track 013	4
	De Rooi Pannen	2	VSO Parcours	1
	Praktijk College	1		
	Scala	1		
	2College Jozef Mavo	1		
	Kempenhorst College	1		
	Cardan Technobility	1		
Schakelcollege	Track 013	3	Track 013	1
	Capabel	5	Capabel	2

Bevinding

Alle vmbo-scholen van Onderwijsgroep Tilburg gebruiken deze route.

Route 2: uitbesteding van een leerling van een school voor voortgezet onderwijs aan een instelling voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie

Via deze route kan een leerling in het voortgezet onderwijs delen van het onderwijs volgen aan een instelling voor beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. Ook is een constructie met het Entreecollege Tilburg mogelijk. De leerling blijft ingeschreven bij de betreffende vmbo-school en volgt onderwijs bij een locatie van ROC Tilburg.

vmbo - school	2017			
	januari - juli		augustus - december	
	Opmerking	aantal	opmerking	aantal
Campus 013	Entreecollege Tilburg	5	Entreecollege Tilburg	2
Schakelcollege	Entreecollege Tilburg	30	Entreecollege Tilburg	49
Frater van Gemertschool	Entreecollege Tilburg	3		
Reeshof College	Entreecollege Tilburg	1		

Bevinding

Alle vmbo-scholen van Onderwijsgroep Tilburg gebruiken deze route.

Route 3: overdracht van bekostigingsmiddelen bij een tussentijdse overstap

Deze route biedt maatwerk, doordat een leerling in het voortgezet onderwijs tussentijds overstapt naar een andere instelling voor voortgezet onderwijs of beroepsonderwijs en volwasseneneducatie. De leverende school draagt een deel van de bekostiging over aan de ontvangende instelling. Deze route biedt ook een oplossing voor de bekostigingsproblematiek als gevolg van een overstap vlak na de teldatum.

vmbo - school	2017			
	januari - juli		augustus - december	
	Opmerking	#	Opmerking	#
Campus 013	VSO Parcours	1	Reeshof College	1
			Merletcollege Grave	1
			Praktijkschool Breda	1
Schakelcollege Tilburg	ISK De Hef	1	ROC Tilburg school voor Educatie en Inburgering	1
	De Bodde ZML SO	2	Entree College	1
	Summa College	1	ISK Breda	2
	Esloo Onderwijsgroep	1	ISK Willem van Oranje	1
	VSO Parcours	1	BS Prinsenbos school	1
	Pius X College	1	BS St. Hubertus	1
	Capabel	5	Capabel	1
	2College Durendael	2		
	Entreecollege Tilburg	25		
Reeshof College	VSO Parcours	3		
	Beatrix College	1		
	Cambreur College	1		
	ROC Tilburg	2		
	Campus 013	1		
	SG De Keyzer	2		

	Mill-Hill College	2		
Frater van Gemertschool	VSO De Korenaer	1	SG De Keyzer	1
	VSO Parcours	3	VSO Parcours	1
	De Rooi Pannen	2		
	Entreecollege Tilburg	1		

Bevinding

Alle vmbo-scholen van Onderwijsgroep Tilburg gebruiken deze route.

Route 4: uitbesteding van een leerling uit het voortgezet onderwijs aan een vavo-school

Deze route maakt het mogelijk om een leerling uit het voortgezet onderwijs (van zestien jaar of ouder) uit te besteden aan een school voor VAVO.

vmbo - school	2017			
	januari - juli		augustus - december	
	Opmerking	#	opmerking	#
Campus 013	VAVO ROC Tilburg	18	VAVO ROC Tilburg	29
Frater van Gemertschool	VAVO ROC Tilburg	1	VAVO ROC Tilburg	2

Bevinding

Campus 013 en de Frater van Gemertschool gebruiken deze route.

Helderheid

De notitie 'Helderheid' verschaft duidelijkheid over de interpretatie van de bekostigingsregels in het beroepsonderwijs en volwasseneneducatie.

Het gaat om de volgende thema's:

1. Uitbesteding;
2. Investeren van publieke middelen in private activiteiten;
3. Het verlenen van vrijstellingen;
4. Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf;
5. In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk;
6. De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven;
7. Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven;
8. Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland.

De betrokken instellingen (lees ROC's) leggen jaarlijks verantwoording af met betrekking tot bovenvermelde thema's.

➤ **Conclusie**

Bij ROC Tilburg is de actuele stand van zaken met betrekking tot 'helderheid' onderzocht. Op basis hiervan vindt het College van Bestuur, dat op rechtmatige wijze wordt voldaan aan de bekostigingsvoorwaarden. Hieronder vermelden wij de resultaten van het onderzoek per thema.

- **Thema 1 Uitbesteding:** Onder uitbesteding wordt verstaan: het uitbesteden van bekostigd onderwijs aan een andere (al dan niet bekostigde) instelling of organisatie tegen betaling voor de geleverde prestaties.

Beleid

Binnen Onderwijsgroep Tilburg is het beleid om het bekostigde onderwijs niet uit te besteden aan een (al dan niet bekostigde) instelling of organisatie tegen betaling voor de geleverde prestatie. Regie op en verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het onderwijs ligt bij de onderwijsteams. Het uitbesteden van onze kernactiviteit past niet in ons beleid.

Beheersmaatregel

In het geval de behoefte bestaat om (in tegenstelling tot het vigerend beleid) toch over te gaan tot uitbesteding, dan geldt de procedure dat de betreffende schooldirecteur hiertoe het verzoek indient bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur neemt op basis van het advies van het zogeheten 'compliance overleg' een besluit en communiceert dit besluit aan alle betrokkenen.

Bevinding

In 2017 is geen verzoek ingediend inzake uitbesteding.

- **Thema 2 Investeren van publieke middelen in private activiteiten:** Hieronder vallen de situaties waarin de rijksbijdrage wordt ingezet in een privaatrechtelijke rechtspersoon of waarin publieke middelen anderszins worden geïnvesteerd in private activiteiten die niet behoren tot onze kerntaak.

Beleid

Binnen Onderwijsgroep is het beleid om geen publieke middelen te investeren in private activiteiten.

Beheersmaatregel

- Indien er private activiteiten ontplooid worden door de scholen, dan wordt hiervoor de integrale kostprijs berekend en volledig in rekening gebracht bij de opdrachtgever.
- Indien er aanleiding bestaat om (in tegenstelling tot het vigerend beleid) toch over te gaan tot het investeren van publieke middelen in private activiteiten dan geldt de procedure dat de betreffende schooldirecteur hiertoe het verzoek indient bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur neemt op basis van het advies van het zogeheten 'compliance overleg' een besluit en zal dit besluit aan alle betrokkenen communiceren.

Bevinding

- In 2017 is geen verzoek ingediend inzake het investeren van publieke middelen in private activiteiten.

- **Thema 3 Het verlenen van vrijstellingen:** De school kan vrijstelling verlenen voor het afleggen van toetsen of examenonderdelen in het beroepsonderwijs. Dat kan op basis van eerder afgelegde toetsen of examens of op basis van buiten het onderwijs opgedane kennis en vaardigheden (Elders Verworven Competenties).

Beleid

Op de scholen van ROC Tilburg worden door de decentrale examencommissies vrijstellingen verleend op basis van zowel reeds behaalde kwalificaties als op eerder verworven competenties. Hiervoor is intern beleid ontwikkeld voor zover wet- en regelgeving hierin al niet voorschrijvend is. Studenten die aan de bekostigingsvoorwaarden voldoen, worden voor bekostiging in aanmerking gebracht.

Beheersmaatregel

Op elke mbo-school van ROC Tilburg is een decentrale examencommissie operationeel. De centrale examencommissie monitort de werking van de decentrale examencommissie. De procedure met betrekking tot het verlenen van vrijstellingen (inclusief de verslaglegging hiervan) is vastgelegd in het handboek examinering. Het handboek examinering wordt door alle decentrale examencommissies gebruikt. Periodiek vindt een audit plaats op de werking van de examenorganisatie: eind 2015 is in opdracht van het College van Bestuur een externe audit uitgevoerd op alle mbo-scholen van ROC Tilburg. De verbeterpunten naar aanleiding van de externe audit worden onder leiding van de schooldirecteur meegenomen in verbeteracties van de school.

Bevinding

De eind 2015 uitgevoerde externe audit bevestigt dat op alle mbo-scholen van ROC Tilburg wordt gewerkt conform het handboek examinering. Gedurende 2017 is de lijn van 2015 voortgezet.

- **Thema 4 Les- en cursusgeld niet betaald door de deelnemer zelf:** Een ander dan de deelnemer zelf, betaalt de wettelijke bijdrage.

Beleid

Binnen ROC Tilburg wordt het les- of cursusgeld voldaan door de deelnemer dan wel op basis van een zogeheten derdenverklaring door een externe organisatie, veelal het bedrijf waar de deelnemer de beroepspraktijkvorming doet.

Beheersmaatregel

Met ingang van 2015 is een fonds ingericht vanuit de middelen die gegenereerd zijn met private activiteiten. De middelen uit het fonds kunnen worden ingezet om het cursusgeld van deelnemers te betalen in de gevallen dat het niet (meer) verwacht en verlangd kan worden dat de bedrijven of de deelnemers het cursusgeld voldoen.

Bevinding

In 2017 is er geen cursus- of lesgeld voor het schooljaar 2017-2018 voor de gevolgde BBL of BOL opleiding 'betaald' vanuit het fonds.

- **Thema 5 In- en uitschrijving van deelnemers in meer dan één opleiding tegelijk:** Bij de inschrijving van deelnemers kunnen zich verschillende situaties voordoen: inschrijving van deelnemers vóór de teldatum, inschrijving na de teldatum, uitschrijving van deelnemers kort na de teldatum of inschrijving van deelnemers bij meerdere opleidingen tegelijk.
- **Beleid**

Er is geen specifiek beleid met betrekking tot in- en uitschrijving rondom de teldata. Het uitgangspunt is dat wij voldoen aan wet- en regelgeving.

Beheersmaatregel

Als uitgangspunt geldt dat onze administratie een afspiegeling is van de werkelijkheid.

Bevinding

In de periode 1 oktober-1 december 2017 hebben 295 deelnemers ROC Tilburg verlaten. Hiervan zijn 171 leerlingen bij ROC Tilburg uitgeschreven omdat zij het beoogde diploma in deze periode hebben behaald, 1 deelnemer verliet ROC Tilburg zonder diploma, 7 deelnemers gingen de opleiding elders vervolgen en 116 deelnemers verlieten in deze periode ROC Tilburg met een andere reden.

In de maand voorafgaand aan de peildatum van 1 oktober 2017 zijn 400 deelnemers ingeschreven voor opleidingen met een verwachte looptijd van één schooljaar. Dit heeft twee redenen, enerzijds zijn er deelnemers die pas na de start van het nieuwe schooljaar een definitieve keuze maken voor een nieuwe opleiding. Anderzijds stromen deelnemers binnen het NCvB gedurende het hele schooljaar in, dit zijn de carousel trajecten. In de geplande einddatum van de inschrijving is de consistentie van de in- en uitschrijfdatum zichtbaar.

Inschrijving van deelnemers bij meerdere opleidingen tegelijk

Beleid

ROC Tilburg schrijft geen deelnemers gelijktijdig in op meerdere opleidingen over verschillende crebo's (crebo: centraal register beroepsonderwijs). In die gevallen waar deelnemers gelijktijdig worden ingeschreven op meerdere opleidingen binnen hetzelfde crebo met verschillende uitstroom differentiaties, wordt slechts 1 inschrijving als bekostigd uitgewisseld met het ministerie van OCW.

Beheersmaatregel

De afdeling studentenzaken controleert op dubbele inschrijving middels periodieke controlelijsten. Een finale controle vindt plaats voorafgaand aan de digitale uitwisseling met het ministerie.

Bevinding

Controle heeft uitgewezen dat er geen deelnemers zijn die zijn ingeschreven op een zelfde moment voor meerdere crebo's binnen het mbo. Controle heeft uitgewezen dat alle bekostigde deelnemers slechts eenmaal voor bekostiging in aanmerking komen.

- **Thema 6 De deelnemer volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven:** Het mag niet voorkomen dat een deelnemer is ingeschreven voor een in het Centraal Register Beroepsonderwijs (CREBO) geregistreerde opleiding, terwijl deze een andere opleiding (al dan niet in het register opgenomen) volgt.

In onderstaand overzicht geven wij per subthema een toelichting op thema 6.

Subthema: Helderheid	Beleid	Beheersmaatregel	Bevinding
Deelnemers volgen een andere opleiding dan bij de inschrijving is vastgelegd in de onderwijsovereenkomst.	Bij ROC Tilburg worden deelnemers ingeschreven op de opleiding die zij volgen.	De deelnemer tekent de onderwijsovereenkomst waarop de te volgen opleiding met het daarbij behorende crebo staat vermeld, dit wordt met de aan- en afwezigheidsregistratie gecontroleerd.	Deelnemers zijn ingeschreven op het juiste crebo.
Specifieke groepen: vooral deelnemers uit risicogroepen die nog niet weten welke beroepsopleiding zal worden gevolgd en die worden ingeschreven in trajecten aan de onderkant van de kwalificatiestructuur. Het is voorgekomen dat deelnemers worden geplaatst in een opleiding met het hoogst mogelijke prijsniveau.	ROC Tilburg kent twee specifieke trajecten waarin deelnemers worden opgenomen die nog niet weten welke beroepsopleiding zal worden gevolgd. 1. Het Switch-traject een kort heroriëntatietraject in samenwerking met Route 35. 2. Het Hotprima-traject Dit heroriëntatietraject zet ROC Tilburg in om Voortijdig Schoolverlaten zonder diploma te voorkomen.	1. Switch-traject Gedurende het traject blijven de deelnemers ingeschreven staan op de school en in de opleiding waar ze vandaan komen. Pas na het traject worden de deelnemers overgeschreven naar de nieuw te volgen opleiding binnen de huidige school of een nieuwe school. 2. Hotprima-traject Gedurende het traject blijven de deelnemers ingeschreven staan op de school en in de opleiding waar ze vandaan komen. Pas na het traject worden de deelnemers overgeschreven naar de nieuw te volgen opleiding binnen de huidige school of een nieuwe school.	1. Switch-traject In 2017 hebben 25 deelnemers deelgenomen aan het Switch traject 2. Hotprima-traject In 2017 hebben 12 deelnemers het heroriëntatietraject Hotprima gevolgd.

<p>Meerdere diploma's uitgereikt op hetzelfde niveau en diploma's op verschillend niveau.</p>	<p>Zoals bij thema 5 beschreven, worden deelnemers in sommige gevallen gelijktijdig ingeschreven op meerdere opleidingen binnen hetzelfde crebo met verschillende uitstroom differentiaties. Deze vorm komt enkel aan het einde van de opleiding voor waarbij altijd slechts 1 inschrijving als bekostigd wordt uitgewisseld met Bron.</p>	<p>De instelling controleert naast de controle op deelnemers die meerdere inschrijvingen tegelijkertijd actief hebben ook op uitgifte van meerdere diploma's bij dezelfde deelnemer.</p>	<p>In kalenderjaar 2017 heeft de instelling aan 9 deelnemers meerdere diploma's uitgereikt.</p>
<p>Deelnemers stappen na enige tijd over op een andere opleiding of stappen tijdens het schooljaar over van een voltijds variant naar een deeltijd.</p>		<p>Overstappen naar een andere opleiding wordt goedgekeurd door de betrokken directeur.</p>	<p>De onderstaande tabel 'ommezwaaiers' is een overzicht van de deelnemers die gedurende het schooljaar naar een andere opleiding zijn overgestapt of die van leerweg zijn gewijzigd.</p>

Ommezwaaiers

		Opleiding (KD)	Anders						Gelijk					Totaal
		Niveau	Gelijk		Hoger	Lager		Gelijk		Hoger	Lager			
Leerweg	Maand	Leerweg	BOL-BBL	Gelijk	BOL-BBL	Gelijk	BOL-BBL	Gelijk	BBL-BOL	BOL-BBL	Gelijk	BOL-BBL	Gelijk	
BBL	2017/01	Gestart vanaf 1-8-2016		1		2					6			9
	2017/02					1							1	2
	2017/03												1	1
	2017/04			1				1						2
	2017/05			1										1
	2017/06													
	2017/07													
	2017/08	Gestart vanaf 1-8-2017		1					1		1			3
	2017/09			2		6		1			2		1	12
	2017/10													
	2017/11							1					1	2
	2017/12												1	1
Totaal BBL				0	6	0	9	0	3	1	0	9	0	5
BOL	2017/01	Gestart vanaf 1-8-2016	1	3			1	1		6	1		1	14
	2017/02		1	2	1		1	4		12		1		22
	2017/03			1			1	1		5				8
	2017/04			1				1		3	1	1		7
	2017/05							1		5	1			7
	2017/06													
	2017/07													
	2017/08	Gestart vanaf 1-8-2017								1				1
	2017/09		3	6		1	1	2		2	5			20
	2017/10			2		1								3
	2017/11			5		1		3		1	1			11
	2017/12							1		1				2
Totaal BOL				5	20	1	3	4	14	0	36	9	2	1

- **Thema 7 Bekostiging van maatwerktrajecten ten behoeve van bedrijven:** Het kan voorkomen dat scholen maatwerktrajecten ontwikkelen waarbij een externe organisatie een bijdrage betaalt voor het op maat maken van trajecten voor eigen personeel. Op basis van contracten met organisaties worden maatwerktrajecten ontwikkeld voor reguliere CREBO opleidingen. De externe organisatie betaalt hiervoor een vergoeding.

Beleid

Binnen Onderwijsgroep Tilburg hebben wij beleid ontwikkeld inzake kosten maatwerk. Het beleid beschrijft wat de definitie van maatwerk is, wanneer er sprake is van maatwerk en op welke wijze de scholen maatwerk dienen te kwantificeren en factureren.

Beheersmaatregel

Voor een maatwerktraject wordt een maatwerkcontract afgesloten, op basis hiervan wordt gefactureerd. In 2015 is begonnen met een project rondom het optimaliseren van de facturatiestromen binnen Onderwijsgroep Tilburg om zodoende een verbeterde grip te hebben op de volledigheid, juistheid en tijdigheid van facturatie.

Bevinding

Het maatwerk wordt separaat aan betreffende debiteur gefactureerd conform de binnen Onderwijsgroep Tilburg gehanteerde definitie.

Met ingang van 2015 heeft Onderwijsgroep Tilburg het resultaat van haar private activiteiten ondergebracht in een separaat fonds. Hierdoor is inzichtelijk welke geldstromen er in de private activiteiten omgaan. Het betreft vooral activiteiten op het gebied van maatwerk: het op verzoek van bedrijven of instellingen (gedeeltelijk) aanpassen van opleidingen, zodat tegemoet kan worden gekomen aan de wensen van bedrijven en instellingen voor hun medewerkers. Het instellen van een dergelijk fonds verhoogd de transparantie in onze aan private middelen gerelateerde activiteiten.

- **Thema 8 Buitenlandse deelnemers en onderwijs in het buitenland:** Alleen onderwijs dat daadwerkelijk in Nederland verzorgd wordt, komt voor bekostiging in aanmerking. De Wet Educatie en Beroepsonderwijs heeft immers een territoriale werking en is in het buitenland niet van toepassing.

Beleid

Al ons onderwijs wordt in Nederland verzorgd. De beroepspraktijkvorming (BPV) kan in het buitenland worden gedaan op basis van de door ons geformuleerde randvoorwaarden.

Beheersmaatregel

Er wordt geen onderwijs in het buitenland aangeboden, buitenlandse BPV aanbieders zijn volgens de Nederlandse eisen geaccrediteerd. Er vindt controle plaats op buitenlandse deelnemers in het kader van de koppelingwet, deelnemers die niet voldoen aan de koppelingwet worden niet opgevoerd voor bekostiging. Daarnaast vindt er controle plaats op buitenlandse deelnemers die BPV in het buitenland volgen.

Bevinding

Geen enkele school binnen ROC Tilburg verzorgt onderwijs in het buitenland. Het komt wel voor dat stages (BPV) in het buitenland gerealiseerd worden.

2.2 Kwaliteitszorg

Onderwijskwaliteit

Voor het middelbaar beroepsonderwijs en het VO stond 2017 in het teken van de verdere verbetering van de onderwijskwaliteit en de kwaliteit van de examinering. Borging van de kwaliteit was daarbij een belangrijk uitgangspunt. Om deze borging een solide basis te geven is veel geïnvesteerd in bewustwording en zelf signalerend vermogen van teams. Het verankeren van onze Planning-, control- en verantwoordingscyclus heeft vorm gekregen en biedt ons houvast.

Vanaf oktober 2017 is de Inspectie van het Onderwijs binnen Onderwijsgroep Tilburg gestart met het vierjaarlijks onderzoek naar 'Bestuur en Opleidingen'. Het vernieuwde toezichtkader 2017 van de onderwijsinspectie heeft daarmee zijn uitrol binnen de organisatie gehad.

Tien scholen hebben deel genomen aan het onderzoek, acht binnen het MBO en twee binnen het VO. De definitieve rapportage van de inspectie is maart 2018 ontvangen. Uit deze rapportage blijkt dat wij onze aandacht sterk zullen moeten richten op de doorontwikkeling van de professionaliteit van examinering en diplomering, en de verankering van onze kwaliteitsborging. Op deelgebied 'examinering & diplomering' en 'kwaliteitsborging en ambitie' heeft de Inspectie namelijk risico's gesignaleerd. Om sturingskracht te verbeteren en toezicht te verscherpen zal er in 2018 een interne controle dienst geformeerd worden.

Op deelgebied 'Veiligheid & Leerklimaat' voldoen wij aan de basiskwaliteit. Leerlingen voelen zich veilig op school en in de lessen en het leerklimaat voldoet. Tevens is onze begeleiding goed ingericht en zijn de opbrengsten over het algemeen op orde.

Bij de School voor Onderwijs en Kinderopvang werd in 2016 een aantal tekortkomingen geconstateerd op gebied van Onderwijsproces en Kwaliteitszorg. Ernstige tekortkomingen werden geconstateerd op gebied van Examinering & Diplomering. De school heeft gedurende 2017 strakke regie gevoerd om het onderwijs weer op orde te krijgen. De resultaten van een Interne Audit gehouden in 2017 zijn veelbelovend en laten een score van 'voldoende' tot 'goed' zien op aspecten als Onderwijsprogramma, Examinering en Diplomering, Veiligheid en Leerklimaat en Kwaliteitszorg en Kwaliteitscultuur. In 2018 voert de Inspectie een heronderzoek uit om de voortgang te monitoren.

In 2017 is bij NCVB Bedrijfsopleidingen een onderzoek uitgevoerd op het kwaliteitsgebied Onderwijsproces. Onderwijsprogramma, Leren in de onderwijsinstelling en beroepspraktijk en Begeleiding werden allemaal met een voldoende beoordeeld door de Inspectie.

Bij de School voor VaVo werd in 2015 ook een aantal tekortkomingen geconstateerd op gebied van Onderwijsproces, examinering en kwaliteitszorg. De school heeft gedurende 2017 het onderwijs weer voor het grootste deel op orde gekregen. Een in 2017 uitgevoerde interne audit liet zien dat op gebied van Ontwikkeling & Begeleiding en kwaliteitszorg en kwaliteitscultuur veel verbeterd is. Op het thema Verantwoording & Dialoog scoorde de school goed. Op onderzoeksgebied Didactisch Handelen en Examinering zijn aandachtspunten benoemd die de school nog verder moet oppakken. In 2018 voert de onderwijsinspectie een heronderzoek uit.

Per 1 augustus 2017 is Campus 013 gestart in het nieuwe gebouw aan de Stappegoorweg 185. De eerste diplomering conform het vernieuwd examenprogramma vindt in 2018 plaats. In november heeft op basis van het nieuwe waarderingskader VO een verificatieonderzoek plaatsgevonden op zeven standaarden. Daarnaast heeft er ook een vsv onderzoek plaatsgevonden waar een herstelopdracht aan gekoppeld zal worden. Terugkoppeling op deze indicatoren door de Inspectie van het Onderwijs vindt plaats in het voorjaar van 2018.

Op 15 mei 2017 heeft het College van Bestuur de intentie uitgesproken per schooljaar 2018-2019 geen nieuwe leerlingen meer aan te nemen op de Frater van Gemertschool en daarmee uitvoering te geven aan de transitie van het onderwijs binnen de Frater van Gemertschool. Op 15 juni 2017 is dit voorgenomen besluit goedgekeurd door de Raad van Toezicht en ter advies aangeboden aan de MR. De transitie verloopt op de diverse terreinen conform tijdsplanning waardoor er met waardigheid en trots afscheid genomen kan worden van de Frater van Gemertschool.

In december 2017 heeft een verificatieonderzoek plaatsgevonden op zeven standaarden op basis van het nieuwe waarderingskader VO. Terugkoppeling op deze indicatoren zal in het voorjaar 2018 door de inspectie van het onderwijs plaatsvinden. De door de inspectie van het onderwijs gestelde vragen aangaande het samenwerkingsconstruct OGT en SOVOT zijn beantwoord.

2.3 Financiën

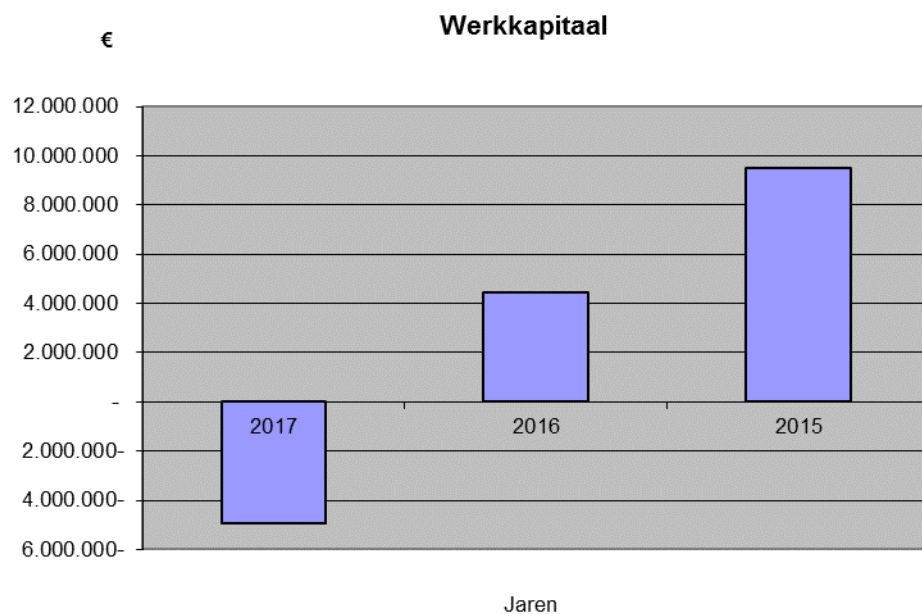
Vermogens- en liquiditeitspositie

De vermogens- en financieringsverhoudingen in de balanspositie vatten wij als volgt samen.

Werkkapitaal

Het werkkapitaal geeft aan hoeveel geld wij hebben om ons werk te doen en of wij kans lopen op liquiditeitsproblemen, doordat de op korte termijn te betalen schulden groter zijn dan de liquide middelen en de eventueel op korte termijn te ontvangen gelden van debiteuren.

	2017	2016	2015
Vlottende activa	9.371.000	21.042.000	24.886.000
Kortlopende schulden	<u>14.316.000</u>	<u>16.602.000</u>	<u>15.372.000</u>
Werkkapitaal	-4.945.000	4.440.000	9.514.000



Definitie

Vlottende activa inclusief liquide middelen minus schulden op korte termijn.

Bevinding

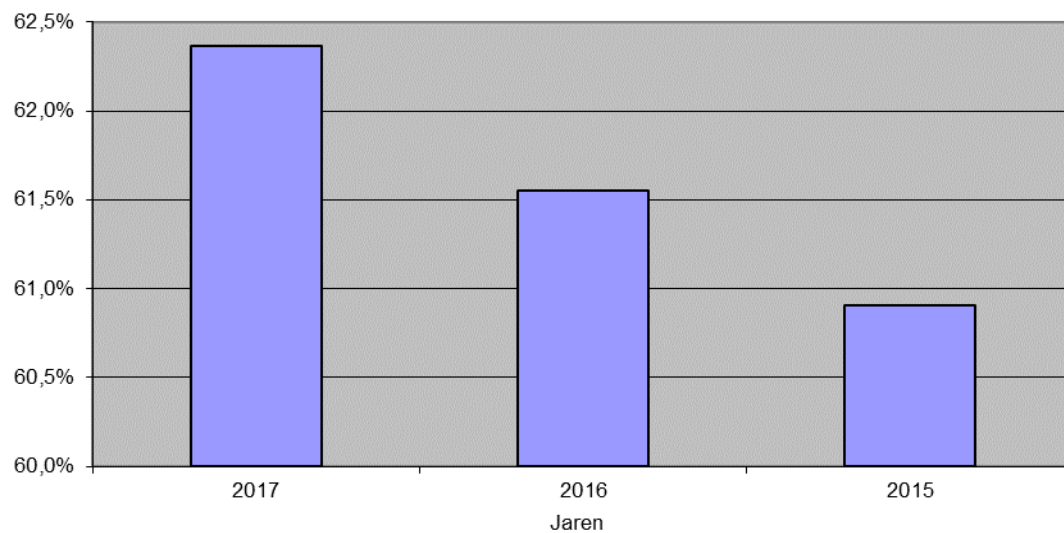
Het werkkapitaal daalt ten opzichte van 2016 en is nu negatief. Dit wordt veroorzaakt door de afname van liquide middelen door de investeringen in vaste activa, met name de nieuwbouw Campus 013.

Solvabiliteit

De solvabiliteit van een instelling geeft een indruk van de totale betalingscapaciteit om alle schuldeisers te kunnen voldoen.

	2017	2016	2015
Eigen Vermogen	38.569.000	42.249.000	43.734.000
Totaal vermogen	61.845.000	68.640.000	71.810.000
Percentage	62,4%	61,6%	60,9%

Solvabiliteit



Definitie

De verhouding tussen het eigen vermogen en het totale vermogen.

Bevinding

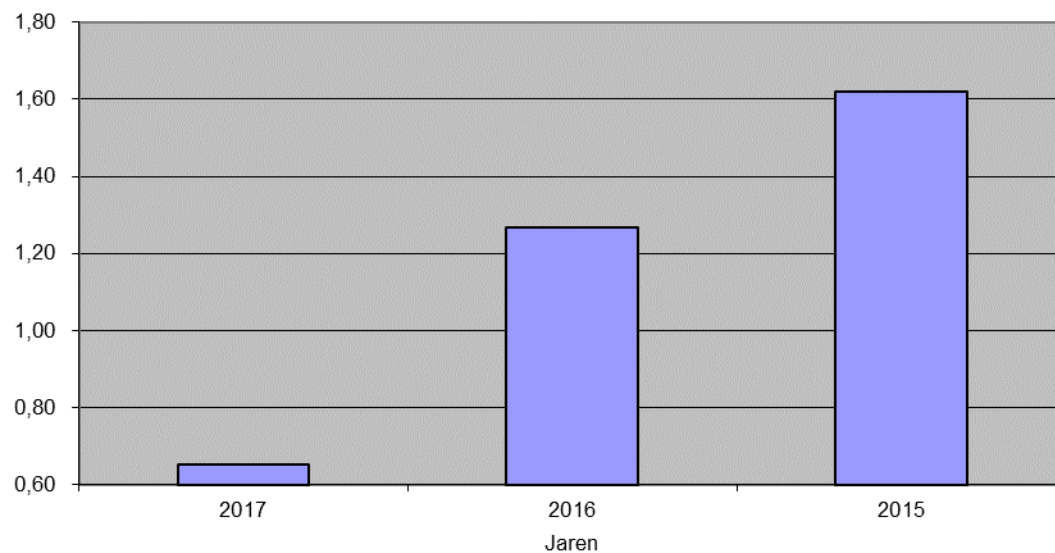
De solvabiliteit neemt in 2017 toe ten opzichte van 2016 doordat het negatieve exploitatieresultaat minder groot is dan de afname van het totale vermogen.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft een indicatie of aan de betalingsverplichtingen op korte termijn kan worden voldaan.

	2017	2016	2015
Vlottende activa	9.371.000	21.042.000	24.886.000
Kortlopende schulden	14.316.000	16.602.000	15.372.000
Kengetal	0,65	1,27	1,62

Liquiditeit



Definitie

De vlottende activa ten opzichte van de kortlopende schulden.

Bevinding

De liquiditeit is in 2017 afgenomen ten opzichte van ultimo 2016 en is nu lager dan één door de afname van de liquide middelen. De liquide middelen zijn afgenomen door de investeringen in de nieuwbouw Campus 013.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen geeft een indicatie van de financiële veerkracht ten aanzien van onvoorziene risico's. Het gewenste niveau van het weerstandsvermogen is derhalve afhankelijk van het risicoprofiel van de instelling: zijn de meeste risico's afgedekt dan kan worden volstaan met een laag weerstandsvermogen; zijn de risico's niet afgedekt dan dient het weerstandsvermogen hoger te zijn.

	2017	2016	2015
Eigen Vermogen	38.569.000	42.249.000	43.734.000
Baten regulier	103.303.000	104.911.000	108.691.000
financieel	<u>-133.000</u>	<u>- 118.000</u>	<u>- 183.000</u>
Totaal baten	103.170.000	104.793.000	108.508.000
Weerstandsvermogen	37,38%	40,32%	40,30%

Definitie

Het eigen vermogen ten opzichte van alle baten in een jaar, inclusief de financiële baten en exclusief de buitengewone baten.

Beoordeling

< 10%	Mogelijk te weinig reserves, kan duiden op een risicovolle situatie.
> 10% -< 40%	Middengebied, zit waarschijnlijk wel goed.
> 40%	Hoog, grote kans dat de financiële reserves te hoog zijn.

Exploitatie

De exploitatierekening sluit met een saldo van **negatief € 3.680.000** (begroot: negatief 3.700.000) ten opzichte van negatief 1.264.000 vorig jaar en kan als volgt worden geanalyseerd.

	Realisatie 2017	Begroting 2017	JEV 2017	Realisatie 2016
Baten				
3.1 Rijksbijdragen	94.172.645	91.560.873	93.012.861	95.879.479
3.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.718.049	1.269.750	1.387.000	1.131.296
3.3 College-, cursus- en les gelden	2.183.524	1.827.500	1.827.500	2.129.447
3.4 Baten werk in opdracht van derden	1.722.802	1.625.000	411.330	1.162.506
3.5 Overige baten	3.505.874	4.549.905	5.673.083	4.607.787
Totaal baten	103.302.894	100.833.028	102.311.773	104.910.515
Lasten				
4.1 Personeelslasten	84.874.814	83.256.514	85.314.347	82.813.610
4.2 Afschrijvingen	4.751.205	4.777.000	4.453.000	3.907.827
4.3 Huisvestingslasten	6.826.900	6.595.888	6.555.691	6.610.508
4.4 Overige lasten	10.397.053	9.803.458	10.280.799	12.725.833
Totaal lasten	106.849.972	104.432.860	106.603.837	106.057.778
Saldo baten en lasten	-3.547.078	-3.599.832	-4.292.064	-1.147.263
5 Financiële baten en lasten	-133.198	-100.000	-123.000	-117.591
Resultaat	-3.680.276	-3.699.832	-4.415.064	-1.264.854

Baten (2.470.000 verschil realisatie t.o.v. begroting)

De afwijking in de baten wordt verklaard door:

- Er zijn meer rijksbijdragen BVE.
- Er zijn minder rijksbijdragen VO. Dit komt omdat in de begroting leerlingen zijn meegenomen waar geen reguliere bekostiging, maar alleen maatwerkbekostiging voor gerealiseerd wordt. Hier staat tegenover dat het aandeel van OGT in het Reeshof College hoger is dan begroot. Er zijn niet begrote middelen ontvangen voor de samenvoeging van 2 brinnummers.
- Er zijn meer gemeentebijdragen.
- Er zijn additionele middelen begroot, die niet gerealiseerd zijn.

Lasten (-2.417.000 verschil realisatie t.o.v. begroting)

De afwijking in de lasten wordt verklaard door:

- Er zijn meer personeelslasten, omdat de pensioenpremies ABP zijn gestegen. Deze stijging is niet in de begroting meegenomen. Bij een aantal personele voorzieningen is de mutatie niet begroot. Er is meer personeel niet in loondienst.
- Er zijn minder afschrijvingskosten m.b.t. immateriële vaste activa, omdat STIP niet geactiveerd is.
- Omdat er overgegaan zou worden op de componentenmethode is de dotatie onderhoudsvoorziening niet begroot. Na het besluit om de voorziening groot onderhoud te handhaven, is de dotatie alsnog geboekt.
- Er zijn minder huur- en onderhoudskosten. Er hebben meer verhuizingen plaatsgevonden dan begroot.
- Er zijn meer reprocosten en er is meer kleine inventaris aangeschaft. Er zijn meer kosten m.b.t. licenties/software leerlingen.

Resultaatbestemming

De exploitatierekening sluit met een saldo van **negatief 3.680.000** (vorig jaar negatief 1.264.000).

Het College van Bestuur stelt voor het exploitatiesaldo als volgt te bestemmen.

Bestemmingsreserve personeel	1.487.000
Bestemmingsreserve allocatiebuffer	-330.000
Bestemmingsreserve innovatie	-183.000
Bestemmingsreserve onderwijs & ict	-
Bestemmingsreserve maatwerk	246.000
Algemene reserve	<u>-4.900.000</u>
	-3.680.000

2.4 Communicatie en werving

Communicatie en werving zijn belangrijke activiteiten voor Onderwijsgroep Tilburg. Wij laten de buitenwereld en ook de 'binnenwereld' kennismaken met Onderwijsgroep Tilburg. Dit is essentieel omdat Onderwijsgroep Tilburg er wil zijn voor leerlingen, studenten en deelnemers. Zij moeten ons goed kunnen vinden en zij moeten een goed beeld krijgen van ons opleidingsaanbod. Werving is ook belangrijk voor de continuïteit van onze organisatie; we hebben een duidelijke groeidoelstelling en daar levert communicatie en werving een bijdrage aan.

Pers

In 2016 hebben we ingezet op een betere relatie met de pers. In 2017 kunnen we vaststellen dat de pers ons goed weet te vinden, niet alleen bij urgente situaties. Voor ROC Tilburg merken we dat onze naam is gevestigd. Dat blijkt mede sterk uit de terloopse vermeldingen in artikelen. 'het ROC', 'het ROC in Tilburg' of, vaak toch heel correct: 'ROC Tilburg'. Wat dat betreft zijn wij echt opgenomen in het plaatselijke vocabulaire. Dat is een heel sterke breinpositie: in het Tilburgse geldt 'het ROC' dat zijn wij. Bij onze andere merken speelt dit minder, al is Campus 013 - voorheen Vakcollege Tilburg - al snel een bekende naam en weet de pers ons ook in die context te vinden.

Social media

Na de opzet van een social media strategie in 2016, zijn we in 2017 gaan focussen op de uitrol ervan. Bij een aantal scholen is dit zeer succesvol gebeurd, te weten: de School voor Orde en Veiligheid, de School voor Kunst, Cultuur en Media, de School voor Mode en Uiterlijke Verzorging en Campus 013. Een grote groep docenten en medewerkers in die scholen is nu actief bezig met social media. Ook is een belangrijke taak weggelegd voor social media in het monitoren van de sentimenten rondom onze merken en bij het monitoren van de reacties rondom mediaberichtgeving bij incidenten die plaatsvinden binnen Onderwijsgroep Tilburg.

Online communicatie

Naast onderhoud van onze 10 websites heeft de afdeling marketing en communicatie ook aan de doorontwikkeling ervan gewerkt.

In de aansluiting op de campagne van ROC Tilburg 'Ontdek wat je kan', heeft de afdeling marketing en communicatie verhalen van oud-studenten toegevoegd. Deze verhalen krijgen ook een spin-off op onze social media kanalen. Zo wordt ons verhaal naar buiten toe steeds consequenter en eensluidender, wat het beeld en imago van het merk ROC Tilburg versterkt. De website roctilburg.nl heeft in 2017 210.000 unieke bezoekers gehad, met 1.153.142 bekeken pagina's. Uit de analytics van de website blijkt dat iets meer dan 100.000 bezoekers per jaar, nieuwe bezoekers zijn. Dit sluit aan bij het doel van deze website, namelijk een platform zijn voor potentiële studenten.

In 2018 is een nieuwe website opgeleverd voor de School voor Educatie en Inburgering en voor Campus 013.

VO

De activiteiten voor de VO-scholen Campus 013 en de Frater van Gemertschool krijgen apart de aandacht. Campus 013 is het nieuwe merk waaraan gebouwd en gewerkt is. Sinds het schooljaar 2017-2018 is deze school gestart met de daarbij behorende huisstijl, website en andere middelen. Voor de Frater van Gemertschool is een ander traject gestart omdat deze school in 2018 gaat sluiten. De afdeling communicatie adviseert hierin over de externe en interne communicatie.

ROC Tilburg

In 2016 zijn wij voor het eerst de samenwerking aangegaan met een reclamebureau om te komen tot een imago- en wervingscampagne. In 2017 hebben we gezien dat ons imago, de merkbeleving en het aantal aanmeldingen gestegen zijn. We kunnen dit nog niet één op één herleiden naar de acties vanuit de imago- en wervingscampagne en daarom spreken van directe conversie. Hiervoor is een nadere analyse en het inbouwen van meetmomenten noodzakelijk.

In 2017 is de algemene communicatie naar de studenten verder doorontwikkeld. Als vervolg op de start in 2016 is dit jaar een speciale landing page opgezet met als doel de nieuwe en zittende studenten beter te informeren over logistieke zaken rondom de start van het schooljaar. De samenwerking tussen de scholen en diensten rondom dit onderwerp is geoptimaliseerd.

Voorlichting/werving mbo

Vooruitlopend op de invoering van de Wet toelatingsrecht, heeft ROC Tilburg een nieuw aanmeldproces ingericht. De afdeling communicatie heeft een rol gespeeld in de advisering van de inrichting van het proces en het aanmeldpunt én bij het trainen van medewerkers en het verzorgen van de interne communicatie over dit onderwerp. De invoering van dit nieuwe proces is niet afgerond in 2017; dit gebeurt in 2018.

Het in kaart brengen van de customer journey - de studentreis - heeft in 2017 een bijdrage geleverd aan de mix van activiteiten voor potentiële studenten en stelt ons in staat om beter aan te sluiten bij behoeften, wensen en belevingswereld van deze doelgroep

Enkele cijfers over de werving:

- Meer dan 700 deelnemers hebben deelgenomen aan onze meeloopdagen.
- We hebben 55 voorlichtingen gegeven op VO-scholen.
Op onze open dagen en inloopmomenten hebben we 20.000 bezoekers ontvangen

Keuzegids Mbo 2018

Elk jaar komt de Keuzegids Mbo uit. Deze gids geeft een ranking van alle 42 mbo's in Nederland. In 2017 is ROC Tilburg gezakt van plaats 18 naar plaats 24. Vanuit marktperspectief bekeken is hier flinke progressie te boeken. Samen met de afdeling kwaliteitszorg en stafleden komt de afdeling marketing en communicatie in 2018 met een heldere analyse over de oorzaak hiervan, zodat de kwaliteitsaspecten zoals genoemd in de Keuzegids Mbo 2018 mede een drijfveer worden voor verbeteringen binnen onze organisatie.

Drie opleidingen hebben het kwaliteitszegel Topopleiding gekregen: Veiligheid en Vakmanschap, Handhaver Toezicht en Veiligheid en schilderen/stukadoeren.

2.5 Medezeggenschap

Vmbo

Elke vmbo-school heeft een medezeggenschapsraad. De schooldirecteur is gesprekspartner van de medezeggenschapsraad inzake alle school-gerelateerde onderwerpen.

Drie personeelsleden uit deze medezeggenschapsraden vormen samen de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad voor de vmbo-scholen. De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad is een onderdeel van de medezeggenschap binnen Onderwijsgroep Tilburg, is vastgelegd in de Wet Medezeggenschap op Scholen en geregeld in de reglementen van de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad. De GMR vormt samen met de Ondernemingsraad (OR) de medezeggenschap van de Onderwijsgroep Tilburg en is een volwaardige gesprekspartner voor het College van Bestuur (CvB).

Mbo

De ondernemingsraad van ROC Tilburg bestaat uit gekozen vertegenwoordigers van de medewerkers van de scholen van ROC Tilburg en BMO (Bestuurs-Management- en Onderwijsondersteuning). De medezeggenschap is gebaseerd op de Wet op de Ondernemingsraden en geregeld in het reglement van de ondernemingsraad.

De ondernemingsraad bestaat uit negen leden vanuit het onderwijspersoneel en drie leden vanuit de ondersteuning. Het College van Bestuur is gesprekspartner van de ondernemingsraad. Drie keer per jaar hebben het College van Bestuur en de ondernemingsraad formeel overleg en twee keer per jaar een zogenoemd halfjaarlijks overleg. De agenda voor het formeel overleg wordt gezamenlijk vastgesteld.

Ter voorbereiding op de besluitvorming treedt de medezeggenschap (ondernemingsraad en de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad) gezamenlijk op. De medezeggenschap heeft vier werkgroepen ingericht: Onderwijs, Personeel, Financiën en Arbo. De werkgroepen overleggen zes keer per jaar (informeel) met een lid van de concernstaf namens de betreffende portefeuillehouder van het College van Bestuur.

In 2017 zijn verschillende onderwerpen aan de orde geweest, waarbij de belangrijkste besluiten voor de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad en ondernemingsraad gezamenlijk waren:

- Onderwijs- en vakantieplanning 2017-2018;
- Begroting;
- Arbobeleidsplan;
- Wet Versterking Bestuurskracht;
- Dienstverleningsmodel BMO.

Voor de ondernemingsraad zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- De (meerjaren) onderwijsplanning;
- Opleidingsaanbod 2018-2019.

De centrale studentenraad en de deelraden per locatie vormen eveneens onderdeel van de medezeggenschap van Onderwijsgroep Tilburg. De deelnemers van alle scholen van ROC Tilburg zijn hierin vertegenwoordigd. Per locatie is de schooldirecteur gesprekspartner van de deelraad over locatie-gerelateerde onderwerpen. De medezeggenschap is gebaseerd op de Wet Educatie en Beroepsonderwijs en geregeld in het reglement van de deelnemersraad.

Het College van Bestuur is gesprekspartner van de centrale studentenraad. Vijf keer per jaar hebben het College van Bestuur en de centrale studentenraad formeel overleg over ROC-brede onderwerpen.

In 2017 zijn onder andere de volgende onderwerpen aan de orde geweest:

- Wet Versterking Bestuurskracht;
- Focus op Vakmanschap;
- Business case aparte entiteit keuzedelen;
- Inzetten servicedocument onderwijstijd in het MBO voor Entree-opleiding;
- Examenreglement MBO 2017-2018 en Centrale Regelgeving ROC 2017-2018;
- Uitstel aanbod niet-gekoppelde keuzedelen;
- Aanpassing Ook en POK ROC Tilburg en NCvB 2017-2018;
- Dienstverleningsmodel BMO.

Vakbonden

Het College van Bestuur overlegt drie keer per jaar met de vakbonden in het Decentraal Georganiseerd Overleg over de vmbo-scholen. De bonden spreken, voorafgaand aan dit overleg, met de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad. Leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraad kunnen als toehoorder aanwezig zijn bij het Decentraal Georganiseerd Overleg.

In 2017 zijn de volgende onderwerpen met de vakbonden besproken:

- Meerjarenbeleidplan en Meerjarenformatieplan;
- Stand van zaken intensivering mobiliteit;
- Stand van zaken van de Frater van Gemertschool;
- Stand van zaken Vakcollege Tilburg;
- Stand van zaken Functiemix;
- Bestuursopdracht BMO.

2.6 Integrale veiligheid

Binnen Onderwijsgroep Tilburg is een adviseur veiligheid en een arbocoördinator werkzaam. Op elke locatie is een medewerker belast met preventietaken m.b.t. arbeidsomstandigheden.

De speerpunten in 2017 waren:

- Het uitvoeren van een (nieuwe) risico-inventarisatie en -evaluatie waarin de uitkomsten van het medewerker betrokkenheidsonderzoek 2016 zijn meegenomen;
- Het trainen van de lokale crisisteams;
- Onderzoeken, adviseren en organiseren m.b.t. een bredere ondersteuning op de scholen rondom het thema Integrale Veiligheid;
- Faciliteren van preventiemedewerkers, leidinggevenden, onderwijsverzorgenden of ondersteunende medewerkers m.b.t. thema's op het gebied van arbeidsomstandigheden;
- Professionaliseren van medewerkers met betrekking tot het signaleren, communiceren, adviseren en implementeren m.b.t. thema's op het gebied van arbeidsomstandigheden.

Naast crisisbeheersing en de risico-inventarisatie en -evaluatie kwamen in 2017 o.a. de volgende thema's aan bod: (de)radicalisering, bespreken van extreme idealen, ongewenst gedrag, suïcidepreventie, sexting, privacy en cameratoezicht.

Hierbij is samengewerkt met diverse instanties binnen de Gemeente Tilburg, voortvloeiende uit het Convenant Veilige School.

Incidenten en ongevallen

Het totaal aantal geregistreerde incidenten en ongevallen is toegenomen van 179 in 2016 naar 190 in 2017 (tot 1 december 2017). In 47 van de 190 incidenten was sprake van een ongeval. Veruit de meeste ongevallen betreffen kleine ongevallen of hebben te maken met gezondheid van studenten/medewerkers. De meeste incidenten hebben te maken met verbale agressie (36) of fysieke agressie (34) en zijn gerelateerd aan schooltype en doelgroep.

Er wordt op alle scholen ingezet op preventie en adequate afhandeling van incidenten en ongevallen, zowel richting deelnemers als richting docenten. Alle scholen hebben een schoolveiligheidsplan.

Vertrouwenspersonen

De taak vertrouwenspersoon staat beschreven in de regeling vertrouwenspersonen. De vertrouwenspersoon kan benaderd worden wanneer een deelnemer of medewerker te maken heeft met ongewenst gedrag. Voorbeelden van ongewenst gedrag zijn: agressie, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. De gesprekken zijn vertrouwelijk, tenzij er sprake is van een strafbaar feit of de veiligheid van betrokkene in het geding is. In geval van een zedenmisdrijf geldt de meldplicht naar de vertrouwensinspecteur.

Binnen Onderwijsgroep Tilburg zijn 2 interne vertrouwenspersonen voor medewerkers en 11 interne vertrouwenspersonen voor leerlingen/studenten werkzaam, verspreid over 10 locaties. Daarnaast is er een externe vertrouwenspersoon beschikbaar die rechtstreeks door leerlingen/studenten of medewerkers benaderd kan worden.

In 2017 zijn tot 1 december 84 casussen behandeld door de interne vertrouwenspersonen; 16 casussen m.b.t. medewerkers binnen OGT, 41 m.b.t. deelnemers binnen het VO en 27 m.b.t. deelnemers binnen BVE. Er is geen beroep gedaan op de externe vertrouwenspersoon. Van de 84 casussen hadden 53 casussen betrekking op ongewenst gedrag. De overige casussen waren privé of school gerelateerd.

Privacy

Onderwijsgroep Tilburg heeft tevens aandacht voor de versterkte privacywetgeving, met in het bijzonder de Algemene verordening gegevensbescherming. Deze verordening stelt zware eisen aan onderwijsinstellingen inzake de omgang met persoonsgegevens. Zo is het vanaf 25 mei 2018 verplicht om een functionaris voor de gegevensbescherming aan te stellen. Deze functionaris is een onafhankelijk toezichthouder en controleert Onderwijsgroep Tilburg op de omgang met persoonsgegevens. Onderwijsgroep Tilburg heeft reeds sinds juni 2017 een functionaris voor de gegevensbescherming aangesteld en werkt op dit moment aan de implementatie van het noodzakelijk nieuwe privacy beleid.

In 2017 zijn twee datalekken aangemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Deze datalekken hadden zowel een technische oorzaak als een oorzaak door menselijk handelen. Dit toont aan dat privacy awareness essentieel is voor het beperken van datalekken.

2.7 Klachtenafhandeling

Wij handelen klachten het liefst direct af. Dit betekent dat mentoren, coaches en docenten eenvoudige kansen tot verbetering direct oppakken. Klachten die niet zo snel kunnen worden afgehandeld, registreren we op school- of locatieniveau en daarbij wordt de formele afhandelingsprocedure gevolgd. Iemand met een klacht (te veel lesuitval, boeken die gekocht zijn, maar niet gebruikt in de les, etc.) kan ons gewoon bellen. Diegene wordt doorverbonden met De Balie die de klacht registreert en doorstuurt naar de directeur van de betreffende school. Tevens staan op de websites van ROC Tilburg en de vmbo-scholen formulieren om klachten in te dienen. De Balie behandelt deze klachten op dezelfde wijze als telefonische klachten.

Indien de klager niet tevreden is met de afhandeling, kan hij of zij een klacht indienen bij één van de daartoe door het College van Bestuur ingerichte commissies:

- de Interne geschillencommissie ROC Tilburg en vmbo-scholen, voor studenten, leerlingen en ouders;
- de Interne geschillencommissie toepassing personeelsbeleid, voor personeelsleden;
- de Commissie van beroep voor de examens, voor studenten;
- de Commissie ongewenst gedrag, voor personeelsleden en studenten.

In de periode van januari tot en met november 2017 heeft zowel de Commissie ongewenst gedrag als de Interne geschillencommissie toepassing personeelsbeleid geen enkele klacht ontvangen.

De Commissie van beroep voor de examens heeft in 2017 één beroep ontvangen, welke gegrond is verklaard. Van de zes klachten die bij de Geschillencommissie voor ROC Tilburg en vmbo-scholen ingediend zijn, zijn drie klachten na overleg tussen de klager en betrokken schooldirecteur ingetrokken/opgelost. Eén klacht is ongegrond verklaard en één is niet in behandeling genomen. Er is één klacht gegrond verklaard.

Van de klokkenluidersregeling is in 2017 geen gebruik gemaakt.

2.8 Treasury-verslag

Onderwijsbesturen die worden gefinancierd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) moeten deze subsidies (lees: rijksvergoedingen) inzetten voor het onderwijs. Door het realiseren van exploitatieresultaten en het verschil tussen het moment van ontvangst van de rijksvergoeding en het doen van uitgaven ontstaan er tijdelijk overtollige middelen of tijdelijke tekorten van middelen. Het proces van het beheer van deze geldstromen betreft treasury.

In de regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 heeft het ministerie van OCW de regels vastgelegd rondom treasury van de door haar gefinancierde instellingen. Onderwijsgroep Tilburg heeft het treasuryproces en de geldende regels nader uitgewerkt in het treasurystatuut.

Treasuryverslag

Onderwijsgroep Tilburg doet ieder jaar verslag van haar treasury activiteiten. Voor een overzicht van het verloop van leningenportefeuille en liquide middelen wordt verwezen naar het onderdeel jaarrekening van het geïntegreerd jaardocument.

- De minister van OCW heeft nieuwe voorwaarden gesteld waaraan het treasurystatuut dient te voldoen. Het College van Bestuur heeft op 3 april 2017 het treasurystatuut vastgesteld dat voldoet aan deze nieuwe eisen.
- In 2017 is het zogeheten treasury overleg drie keer bij elkaar geweest.
- Het extra aflossen van de lening bij de ING bank op 18 april 2017 voor € 775.231,55 op de rentevervaldatum van deze lening.

Oordeel

Het College van Bestuur heeft vastgesteld dat zij over 2017 heeft voldaan aan de wettelijke kaders zoals vastgelegd in de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 met kenmerk WJZ/800938.

Planning 2018

De agenda 2018 van het treasury overleg bestaat uit:

- Een voorstel inzake kredietfaciliteit.
- Een maandelijks forecast met betrekking tot de ontwikkeling van de liquide middelen.
- Het lange termijn financieringsplan gekoppeld aan het strategisch huisvestingsplan.

3. Continuïteitsparagraaf

3.1 Inleiding

Met de continuïteitsparagraaf geeft Onderwijsgroep Tilburg inzicht in het voorgenomen beleid voor de jaren volgend op dit verslagjaar en de verwachte gevolgen daarvan voor de financiële positie. De opzet van deze continuïteitsparagraaf volgt de handreiking van het ministerie van OCW geldend vanaf het verslag jaar 2015.

3.1.1 Onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen

Schakelcollege

Het Schakelcollege heeft door geopolitieke omstandigheden te maken met een moeilijk te voorspellen leerlingenaantal. Voor het komend jaar wordt een daling verwacht. Voor een goede aansluiting op het vervolgonderwijs zijn doorstroomprofielen ontwikkeld.

VMBO

In het afgelopen jaar is geïnvesteerd in de verdere implementatie van de vernieuwde onderwijs- en examenprogramma. Met als doel zo een breed, aantrekkelijk, betaalbaar en duurzaam opleidingsaanbod te realiseren. Met dat aanbod kunnen de scholen zich profileren in de regio en doorlopende leerlijnen met ROC Tilburg inrichten. Voor Campus 013 is een bestuursopdracht geformuleerd. Het doel is om in twee kalenderjaren de exploitatie sluitend te krijgen en het onderwijsklimaat te verbeteren.

Frater van Gemert

In 2017 is het besluit genomen om te stoppen met de Frater van Gemert school. Hiertoe is een transitieplan gemaakt. Zittende leerlingen hebben de garantie gekregen hun opleiding af te ronden. Onder verantwoordelijkheid van het samenwerkingsverband is gezorgd voor een passend opleidingsaanbod voor nieuwe leerlingen.

Entreecollege

In het kader van het Programma Focus op Vakmanschap is in 2015 de transitie gemaakt van AKA naar Entree-opleidingen. Dit betekent een gewijzigde intakeprocedure op basis van gewijzigde toelatingscriteria en werkafspraken rondom het bindend studieadvies. Tevens een herijking van de positionering van de Entree-opleidingen met een daarbij behorende aanbod en passende financiering afgerond. Het onderwijs en de begeleiding is afgestemd op de onderscheiden doelgroepen.

In samenwerking met Gemeente Tilburg is geïnvesteerd in arbeidstoeleiding door middel van twee pilots. In samenwerking met Educatie en Inburgering wordt daar waar mogelijk een gecombineerd aanbod ontwikkeld voor statushouders.

VAVO

Ontwikkelingen in het VO met betrekking tot de maatwerkdiploma's vragen van het VAVO om te verkennen wat dit voor kansen of bedreigingen met zich mee brengt. In 2015 heeft een inspectiebezoek bij het VAVO plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot een verbeterplan waar uitvoering aan gegeven is in 2016. In 2017 heeft het heronderzoek plaatsgevonden door de onderwijsinspectie. Uit dit heronderzoek blijkt dat het kwaliteitsgebied "opbrengsten" inmiddels voldoende is echter blijft het kwaliteitsgebied "kwaliteitsborging" onvoldoende. Het op orde krijgen van de basiskwaliteit in 2018 is en blijft het belangrijkste aandachtspunt.

MBO

Focus op vakmanschap

De uitvoering van het actieplan MBO Focus op Vakmanschap is in Tilburg beleidsrijk en integraal vorm gegeven. In 2015 zijn de beleidsplannen met betrekking tot de diverse thema's binnen Focus op Vakmanschap ontwikkeld. De programmalijnen: entreeopleidingen, doelmatigheid, onderwijs, professionalisering en bedrijfsvoering zijn verder uitgewerkt in beleidsdocumenten. 2016 heeft in het teken gestaan van implementatie van het ontwikkelde beleid en daar waar nodig is beleid bijgesteld. Door de onderwijsteams is de inhoud van de keuzedelen verder vormgegeven in samenspraak met het omliggende werkveld en wordt het nieuwe curriculum uitgevoerd en (door)ontwikkeld voor de verdere jaren. Voorjaar 2017 is het programma Focus op Vakmanschap geëvalueerd en daarmee afgerond. Voor de jaren 2018 en verder zijn de belangrijkste thema's in kaart gebracht en belegd bij diverse proceseigenaren. Belangrijk voor 2018 is de implementatie van de wet Vroegtijdige aanmelddatum en toelatingsrecht tot het mbo en de consequenties hiervan. De consequenties van de burgerschapsagenda zijn voor 2018 in kaart gebracht en waar nodig wordt het LOB-programma hierop aangepast.

Kwaliteitsafspraken

Als vervolg op het gesloten bestuursakkoord heeft de Minister van OCen W met het College van Bestuur kwaliteitsafspraken gemaakt voor de periode 2015 tot en met 2018. De afspraken hebben betrekking op de volgende thema's: Beroepspraktijkvorming, Jongeren in een Kwetsbare Positie/VSV, Professionalisering, Taal en Rekenen, Studiewaarde, Duurzaam verbeteren en Excellentie. Voor elk thema zijn doelen geformuleerd voor de komende jaren. Naar alle waarschijnlijkheid worden er voor de periode 2018 – 2022 nieuwe kwaliteitsafspraken gemaakt. Voorzien van investeringsmiddelen en een resultaatafhankelijke beloning. Binnen de kwaliteitsafspraken zal ruimte zijn voor meer regionale (maat)werkafspraken.

Leven lang ontwikkelen

Ongeveer de helft van de deelnemerspopulatie van ROC Tilburg bestaat uit deelnemers aan bbl-opleidingen. De afgelopen jaren heeft het deelnemersaantal in de bbl-opleidingen onder druk gestaan door veranderingen in wet- en regelgeving, wijzigingen in fiscale voordelen voor bedrijven met bbl-deelnemers in dienst en de economische crisis. Deze ontwikkeling was aanleiding om in 2015 een analyse te maken met als doel een toekomstbestendig onderwijsmodel te ontwikkelen in samenwerking met bedrijven en instellingen. In 2016 is binnen ROC Tilburg verder gewerkt aan de ontwikkeling en implementatie van dit onderwijsmodel voor werkenden in het kader van een leven lang ontwikkelen. In 2016 zien we een licht herstel van het aantal bbl deelnemers deze heeft zich doorgezet in 2018. Voor de nabije toekomst zal het nog te formuleren leven lang ontwikkelen pact invloed gaan hebben op het beleid van Onderwijsgroep Tilburg met betrekking tot een leven lang ontwikkelen.

Passend Onderwijs

De geboden begeleidingsarrangementen worden aangeboden op basis van de systematiek van indicatiestelling vanuit ondersteuningsbehoeften (IVO). Naast ondersteuning in het primaire proces door inzet van coaches en ambulante begeleiders is er voor deelnemers die individuele ondersteuning nodig hebben een addendum als bijlage bij de OOK opgesteld. Het Addendum beschrijft met welk plan de ondersteuning gedurende een schooljaar voor een student wordt geboden. In 2016 is gestart met het ontwikkelen van een Koersplan begeleiden en ondersteunen.

De huidige begeleidings- en ondersteuningsstructuur wordt tegen het licht gehouden en waar nodig opnieuw ingericht. In 2018 wordt uitvoering gegeven aan het concretiseren en implementeren van het koersplan begeleiden en ondersteunen. Het doel is de benodigde ondersteuning en begeleiding te bieden in nabijheid en de onderwijsomgeving van de student.

Educatie

Per 1 januari 2015 is de verplichte winkelnering van Gemeente Tilburg voor de besteding van het gehele budget voor educatie bij ROC's vervallen. Landelijk is afgesproken dat de besteding stapsgewijs wordt afgebouwd tot 2018. Met Gemeente Tilburg en de regio Gemeenten is overeengekomen dat 75% van het beschikbare budget in 2015 jaarlijks nog tot 2018 wordt besteed bij ROC Tilburg. Met de gemeente zijn we in overleg om een grotere regierol te krijgen binnen de centrumgemeente en de regio. Voor 2018 hebben we een vergelijkbare toezegging van de Gemeente voor de WEB-middelen. In samenwerking met de Gemeente wordt gewerkt aan een meerjaren aanpak voor de jaren 2018 - 2021. Dit betekent een heroriëntatie op de huidige activiteiten van Educatie in relatie tot de decentralisaties binnen het sociale domein en de veranderende opleidingsbehoeften van gemeenten. Het doel voor Educatie is het ontwikkelen van een betaalbaar en duurzaam aanbod voor de regio dat aansluit bij de behoefte van Gemeente.

Inburgering

In 2016 is een start gemaakt met het ontwikkelen en aanbieden van inburgeringstrajecten. Het aantal inburgeringskandidaten blijft sterk achter bij de verwachtingen. In 2018 zal bezien worden of deze activiteit voldoende levensvatbaar is.

3.1.2 Meerjarenformatieplan

Onderwijsgroep Tilburg gaat bij het meerjarenformatieplan uit van het reëel scenario en de daarbij genoemde uitgangspunten. Fluctuaties in zowel inkomsten als in deelnemers dienen opgevangen te worden binnen de formatie. In dit meerjarenformatieplan wordt het meerjaren (onderwijskundig) beleid vertaald naar de formatie die nodig is om het onderwijs en de daarbij behorende ondersteuning te realiseren. De benodigde formatie wordt vervolgens per jaar vastgelegd in een formatieplan en vastgesteld binnen de begroting. Door de formatie op deze manier vast te leggen worden de fricties in kwantiteit en kwaliteit inzichtelijk.

Binnen de formatie onderscheiden wij de volgende categorieën:

- Structurele formatie: deze formatie wordt gedekt door structurele middelen en kan vast of tijdelijk bezet worden;
- Incidentele formatie: deze formatie wordt niet gedekt door structurele middelen maar primair door incidentele geldstromen en kan alleen tijdelijk bezet worden.

Binnen de (personele) bezetting onderscheiden wij de volgende categorieën:

- Vaste bezetting: arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde tijd;
- Tijdelijke bezetting in loondienst (flexibele schil): arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd en inhuur derden.

De organisatie beoordeelt kritisch tijdelijke bezetting aan de hand van de volgende criteria: risicoprofiel en/of specialistische kennis en/of kunde. Onderwijsgroep Tilburg hanteert het uitgangspunt dat een flexibele schil van 12,5% noodzakelijk is. Enerzijds om de eerder genoemde fluctuaties op te kunnen vangen en bij te kunnen sturen en anderzijds voor een verantwoord onderwijskundig aanbod. De flexibele schil staat ook dit jaar onder druk vanwege de bovenformativiteit. De omvang van de flexibele schil op organisatieniveau bedraagt in 2017 12% exclusief inhuur bij NCvB.

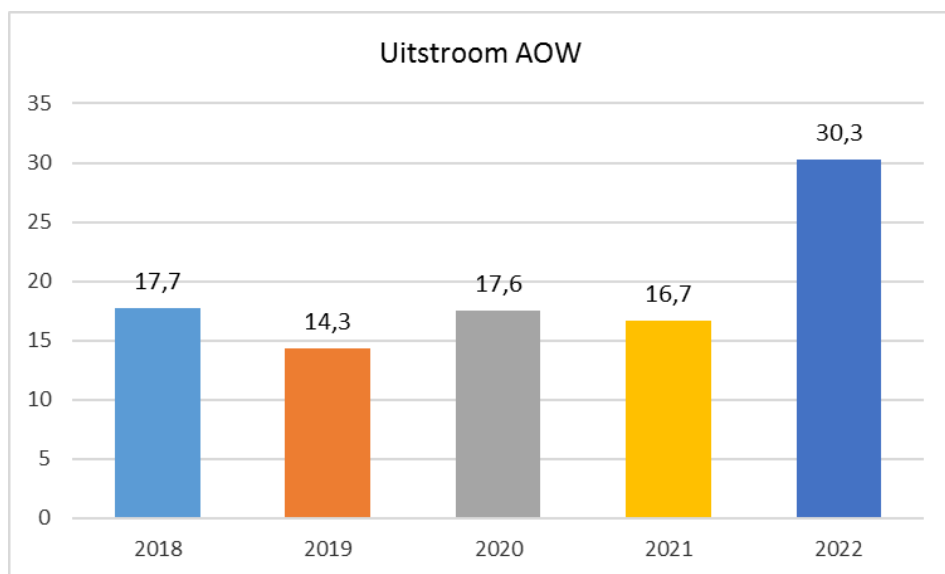
Het beschikbare budget voor 2018 voor de flexibele schil bedraagt € 8.700.000. Op basis van de berekende GPL (€ 68.000) zijn dit ongeveer 127 fte's. Binnen het NCvB wordt het onderwijs voornamelijk verzorgd door het inhuur van derden. Enerzijds om de vele fluctuaties binnen deze vorm van onderwijs op te kunnen opvangen en anderzijds omdat het onderwijs door heel het land op verschillende locaties wordt verzorgd. Het aandeel van het NCvB in de totale omvang van inhuur derden is ongeveer 60%.

De eerder ingezette maatregelen leiden nog niet volledig tot het benodigde resultaat waardoor het noodzakelijk is om het beleid rondom de forse opdracht zoals geformuleerd ultimo 2015 aan te scherpen. In het kader van het meerjarenperspectief blijft een strakke sturing op de uitgaven noodzakelijk.

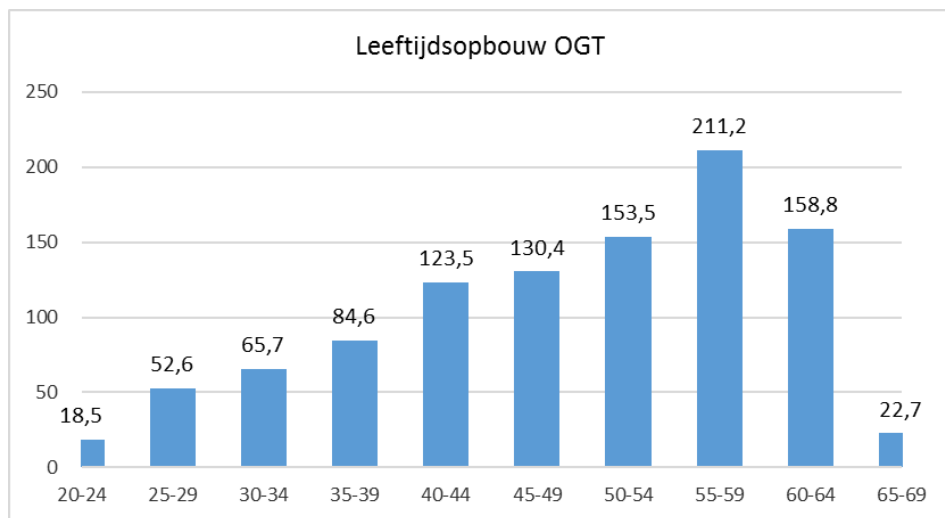
Dat de ingezette maatregelen nog niet tot het beoogde resultaat hebben geleid is zichtbaar in een te hoge personele bezetting in relatie tot de beschikbare formatieruimte. Een hogere bezetting geeft een eerste signaal dat er sprake is van bovenformativiteit. Dit signaal wordt bevestigd in de financiële overschrijding van het formatiebudget. Het College van Bestuur heeft in 2017 de maatregelen verscherpt door de allocatie te verlagen en een aantal bestuursopdrachten te formuleren. Deze opdrachten hebben geleid tot het aanwijzen van bovenformativiteit.

Om de werkgelegenheid van vaste medewerkers te behouden, wordt sinds 2010 gewerkt met een mobiliteitsplan. Onderwijsgroep Tilburg verwacht van de medewerkers flexibiliteit en mobiliteit. Door mobiliteit te organiseren kunnen bovenformatieve medewerkers intern worden herplaatst. De mobiliteitscommissie komt regelmatig bij elkaar. Het mobiliteitsplan en de mobiliteitscommissie spelen een belangrijke rol bij de interne mobiliteit van bovenformatieve medewerkers. Naast bovenformativiteit heeft Onderwijsgroep Tilburg te maken met natuurlijk verloop vanwege het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd. Tot en met 2022 stroomt er, op basis van het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, 96,6 fte uit. Deze uitstroom vindt voor 71% plaats binnen het onderwijs.

In de wetenschap dat de komende jaren, vanwege het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd, een groot aantal medewerkers de organisatie gaat verlaten en het gegeven dat er medewerkers zijn die reeds eerder hebben aangegeven plek te willen maken voor een jongere generatie is aansluitend op het mobiliteitsplan besloten om met medewerkers van 60 jaar en ouder (peildatum 31-12-2017) in gesprek te gaan of zij eerder dan op hun AOW-gerechtigde leeftijd de organisatie willen verlaten dan wel minder gaan werken. Hiermee koppelen wij de noodzakelijke bezuinigingen aan onze strategische doelen: duurzame inzetbaarheid en medewerker 3.0.



Uitstroom in fte door bereiken AOW gerechtigde leeftijd, totaal 96,6 fte, met peildatum 1 januari 2018



Leeftijdsopbouw medewerkers in fte Onderwijsgroep Tilburg, peildatum 1 januari 2018

3.1.3 Uitgangspunten Meerjarenbegroting 2017 - 2020

De basis voor de Meerjarenbegroting 2018-2022 is de vastgestelde Begroting 2018. In overleg met het College van Bestuur, de controller en de directeur Bestuurs-, Management- en Onderwijsondersteuning is het reële scenario uitgewerkt

Door het realiseren van onze strategische doelen en collectieve ambitie in relatie tot kwaliteitsverbetering, focus op doelmatigheid en continuïteit is de verwachting dat het aantal studenten de komende jaren groeit waardoor ons aandeel in de macrobudgetten wordt verhoogd. Uitgangspunt hierbij is dat het landelijk aantal studenten de demografische ontwikkeling volgt en het beschikbare macrobudget niet wijzigt. De financiële gevolgen van het afschaffen van de cascade is niet meegenomen, de ontwikkeling van de kwaliteitsgelden wel.

Onderstaande tabel toont de ontwikkeling van het aantal fte medewerkers. In deze tabel is geen rekening gehouden met de uitstroom door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd (zie bovenstaande tabel) en het niet verlengen van tijdelijke contracten.

JAAR	AANTAL FTE
	ONDERWIJSGROEP TILBURG
2017	1030,8
2018	1021,3
2019	948
2020	933
2021	933
2022	933

De ontwikkeling van het aantal fte medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg 2017-2022

3.2 Gegevensset

A1 - Kengetallen

Navolgend de kengetallen met betrekking tot de leerlingenaantallen en de personele bezetting.

LEERLINGENAANTALLEN	2017	2018	2020	2021	2022	2019
Voortgezet onderwijs	1.652	1.499	1.396	1.394	1.370	1.370
Middelbaarberoepsonderwijs	10.388	10.650	10.757	10.864	10.973	11.083
Educatie	714	840	996	1.033	1.070	1.070
Vavo	358	341	326	312	312	312
totaal	13.112	13.330	13.474	13.603	13.725	13.835

In bovenstaande tabel is rekening gehouden met de ontwikkeling van het aantal studenten vo en mbo ten opzichte van het begrote aantal in 2018.

PERSENELE BEZETTING	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FTE						
Management / Directie	30,9	30,6	28	28	28	28
Onderwijzend Personeel	783,1	775,8	720	709	709	709
Overige Medewerkers	216,9	214,9	199	196	196	196
totaal	1030,8	1021,3	948	933	933	933

Bovenstaande tabel laat de verdeling van het aantal fte's naar management, onderwijzend personeel en overige medewerkers zien.

Toelichting

- Voor het Middelbaarberoepsonderwijs en Educatie is in de meerjarenbegroting een stijging van het aantal leerlingen ingerekend, met de aanname dat dit niet gepaard gaat met een uitbreiding van de bezetting onderwijzend personeel
- De totale personele bezetting zal krimpen als gevolg van het oplossen van de bovenformativiteit.

A2 - Balans Onderwijsgroep Tilburg

Navolgend is de meerjarenbegroting weergegeven.

Balans	2017	2018	2019	2020	2021	2022
bedragen * € 1.000						
Activa						
Immateriële vaste activa	130	65	-	-	-	-
Materiële vaste activa	52.342	49.241	47.528	45.656	43.127	40.525
Financiële vaste activa	2	2	2	2	2	2
Vlottende activa						
Vorderingen	2.063	2.063	2.063	2.063	2.063	2.063
Liquide middelen	7.308	6.071	6.678	10.335	14.162	19.794
Totaal activa	61.845	57.442	56.271	58.056	59.354	62.383
Passiva						
Eigen vermogen						
Algemene reserve	27.025	22.933	22.304	24.645	25.967	28.909
Bestemmingsreserve	11.544	11.544	11.544	11.544	11.544	11.544
Overige reserve / fondsen	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	7.334	7.024	6.632	6.228	6.355	6.594
Langlopende schulden	1.626	1.626	1.475	1.324	1.172	1.021
Kortlopende schulden	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316	14.316
Totaal passiva	61.845	57.442	56.271	58.056	59.354	62.383

A3 - Staat van baten en lasten Onderwijsgroep Tilburg

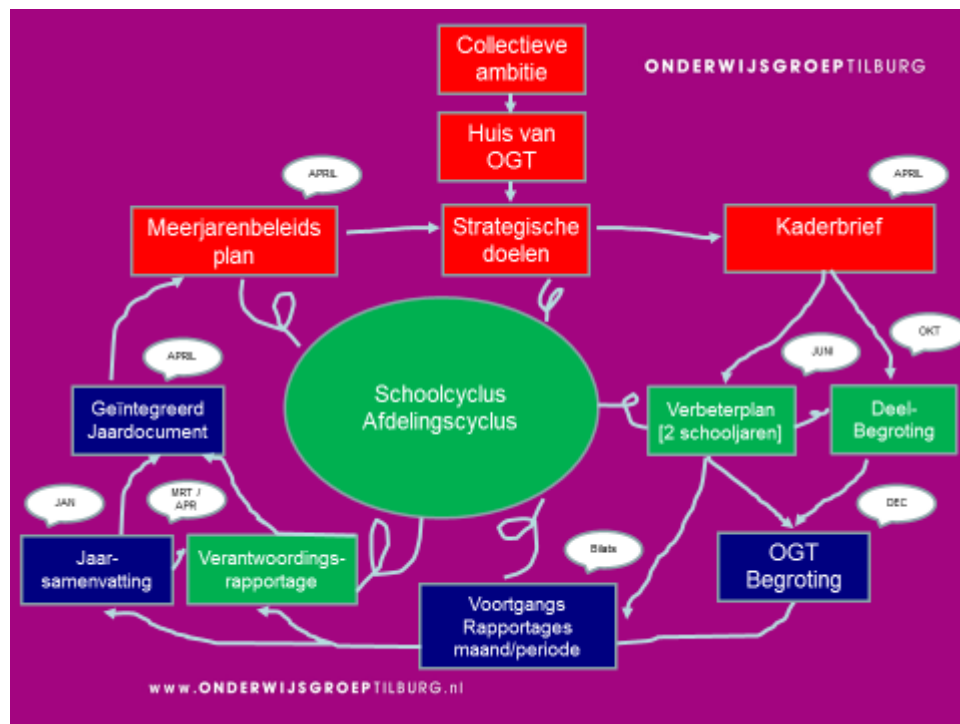
De staat van baten en lasten behorend bij de continuïteitsparagraaf van Onderwijsgroep Tilburg.

Staat van baten en lasten	2017	2018	2019	2020	2021	2022
bedragen * € 1.000						
Baten						
Rijksbijdragen	94.173	93.005	93.072	94.605	94.478	96.903
Overige overheidsbijdragen en -subsidies	1.718	1.242	1.242	1.242	1.242	1.242
College-, cursus- en les gelden	2.184	1.968	1.968	1.968	1.968	1.968
Baten werk in opdracht van derden	1.723	192	192	192	192	192
Overige baten	3.506	4.651	4.576	4.576	4.576	4.576
Baten Totaal	103.303	101.057	101.049	102.582	102.455	104.880
Lasten						
Personeelslasten	-84.875	-83.093	-79.701	-78.387	-79.232	-80.083
Afschrijvingen	-4.751	-4.260	-4.260	-4.260	-4.260	-4.260
Huisvestingslasten	-6.827	-7.246	-7.396	-7.396	-7.396	-7.396
Overige lasten	-10.397	10.383-	10.151-	10.031-	10.076-	10.031-
Lasten Totaal	-106.850	-104.981	-101.508	-100.073	-100.963	-101.770
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	-3.547	-3.924	-459	2.509	1.492	3.111
Saldo financiële baten en lasten	-133	-169	-169	-169	-169	-169
Resultaat	-3.680	-4.093	-628	2.340	1.323	2.942

De baten in de vorm van rijksbijdragen laten in 2018 een negatief beeld zien. Door de ontwikkeling van de studentenaantallen en hierdoor een toenemend aandeel in het macrobudget willen we dit deels ondervangen. Daarnaast leiden de ingezette maatregelen tot een verlaging van de formatie waardoor de realisatie van de loonkosten lager zal uitvallen. Door deze maatregelen stijgt het resultaat met ingang van 2019.

B1 - Rapportage aanwezigheid en werking van het intern risicobeheersings- en controlesysteem

De planning-, control- en verantwoordingscyclus



De belangrijkste taak van Onderwijsgroep Tilburg is het verzorgen van goed onderwijs. Om dat succesvol te doen maken wij elk jaar duidelijke keuzes en bepalen we concrete doelen. Daarop zetten wij onze koers uit en zo nodig sturen wij bij. In het jaarverslag leggen wij hierover verantwoording af. De start van de planning-, control- en verantwoordingscyclus ligt bij de jaarlijks uitgebrachte kaderbrief voor de programmabegroting. Hierin is uitgewerkt wat we willen bereiken, hoe we dat gaan doen en wat het mag kosten.

Grip met passie

Onderwijsgroep Tilburg hanteert de planning-, control- en verantwoordingscyclus niet rigide. Wij willen sturing en verantwoording zo inrichten, dat wij de vervreemding en bureaucrativering vermijden die dat in vergelijkbare organisaties heeft opgeleverd. Planning en control steunen op het uitgangspunt dat mensen liever iets goed doen dan fout. Wij vertrouwen erop dat onze gepassioneerde onderwijzers hun vak naar behoren willen uitoefenen.

Programmabegroting

De programmabegroting van Onderwijsgroep Tilburg bestaat uit:

1. Voortgezet onderwijs: de te behalen resultaten voor de scholen voor voortgezet onderwijs;
2. Middelbaar beroepsonderwijs: de doelen van ROC Tilburg;
3. Het funderend onderwijs: de activiteiten die bijdragen aan het repareren van achterstanden en uitval in het reguliere VO en aan het ontwikkelen van volwassenen;
4. Innovatie: de activiteiten gericht op nieuwe onderwijsproducten en -diensten;
5. Centrum voor bedrijfsgericht opleiden: het kennis- en innovatiecentrum ten behoeve van bedrijfsgerichte scholing;
6. De stafdiensten: ter ondersteuning van de scholen en het College van Bestuur;
7. De gemeenschappelijke kosten: noodzakelijk om het onderwijs op de scholen mogelijk te maken;
8. Collectieve voorzieningen: de collectieve personele, huisvestings-, inventaris- en treasury doelen;
9. Algemeen: de bestuurlijke agenda, de doelstellingen voor het management en de collectieve afspraken alsmede de bijdrage die medezeggenschap levert.

Wij hebben gekozen voor een duidelijke scheiding van de activiteiten die behoren tot het primair proces (de onderwijs- en innovatie activiteiten) en de secundaire processen (diensten, management en voorzieningen). Zo blijven wij scherp op een gezonde verdeling van middelen tussen onderwijs en diensten. De programmabegroting komt voort uit beleidsdocumenten, wet- en regelgeving en in- en externe gesprekken: zo komen wij tot een goede mix van doelstellingen. Bij elk programma hoort een programma eigenaar die de voortgang realiseert en zich hiervoor verantwoordt. De schooldirecteuren zijn hier ook nadrukkelijk bij betrokken. De externe verantwoording wordt zo relatief eenvoudig. Immers, wat wij wilden bereiken in 2017, hoe wij dat wilden doen en wat het mocht kosten is vastgelegd. De leidraad is: hebben wij bereikt wat we wilden bereiken, hoe hebben wij dat gedaan en hoeveel heeft dat gekost? De beantwoording van deze vragen leidt uiteindelijk tot het oordeel van het College van Bestuur.

Risicomanagement

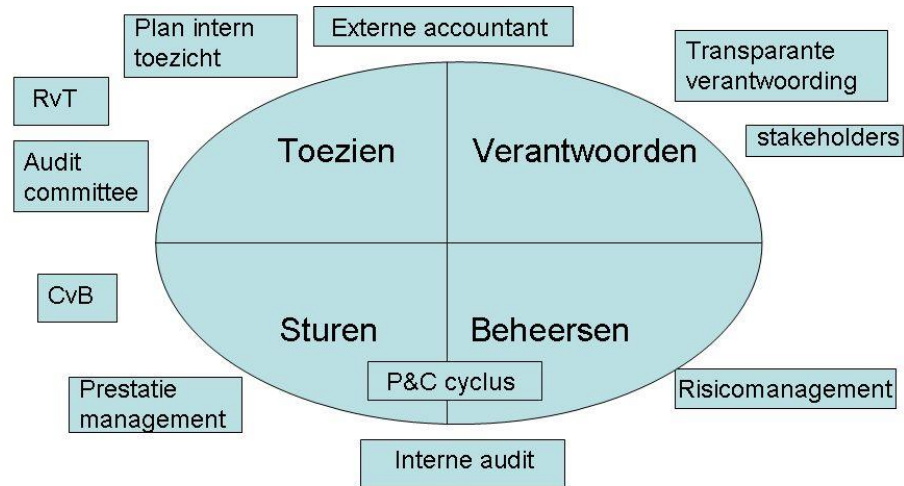
Het bewust denken in risico's verbetert de kwaliteit van ons onderwijs. Meer bekendheid, begrip, kennis en eigenaarschap voor het beheersen van risico's is noodzakelijk en vergroot de kans om onze collectieve ambitie en strategische doelen te realiseren.

Als onderwijsgroep Tilburg zijn wij trots op wat we bereikt hebben (onze kostbaarheden) en het spreekt van zelf dat wij dat niet willen verliezen. Sterker nog, het vormt de basis om onze ambitie te realiseren: het beste onderwijs voor onze studenten. Op weg naar het bereiken van deze ambitie komen we obstakels tegen die een risico vormen. Onderwijsgroep Tilburg opereert namelijk in een dynamische en complexe omgeving. Door ons hier dagelijks bewust van te zijn, kunnen wij adequaat anticiperen op deze bedreigingen (lees: risico's) en inspelen op kansen

Kortom: door het bewust beheersen van risico's beschermen wij onze kostbaarheden en creëren wij voor ons zelf de ruimte om te blijven werken aan het beste onderwijs.

Risicomanagement als onderdeel van goed bestuur

Wij hanteren als leidraad voor goed bestuur de branchecode goed bestuur in het MBO. Risicomanagement vormt een belangrijke bouwsteen van goed bestuur zoals blijkt uit onderstaande figuur.

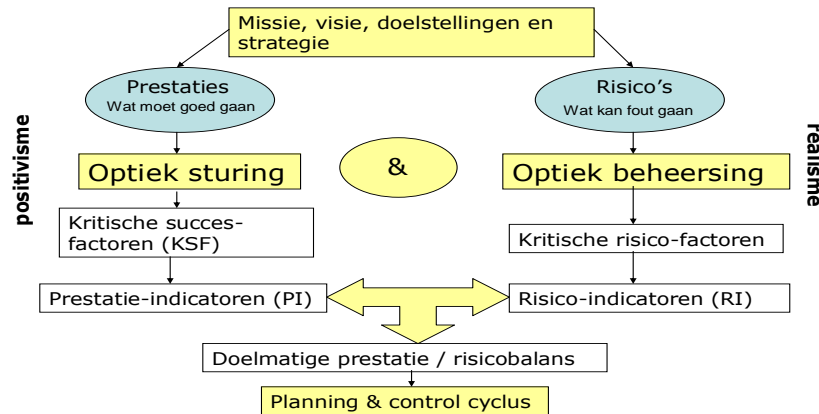


Bouwstenen van goed 'governance'

Prestatiemanagement en risicomanagement gaan hand in hand

Prestatie- en risicomanagement hangen met elkaar samen. Onder prestatiebesturing (lees: wat vinden wij dat goed moet gaan) verstaan wij het formuleren van concrete doelen, het monitoren van behaalde prestaties en bijsturen indien nodig. Bij risicomanagement (wat kan fout gaan) staan het gestructureerd beoordelen, beheersen en bewaken van risico's die het behalen van de doelen bedreigen, centraal. De uitdaging voor het management is om beide instrumenten te integreren in de planning- en controlcyclus (zie onderstaande figuur).

Prestatie- en risicomangement



Het risicobeheersingssysteem

Onderwijsgroep Tilburg onderscheidt naast financiële en strategische risico's, operationele risico's. De risico's komen voort uit externe ontwikkelingen of uit de interne bedrijfsvoering. Op strategisch niveau wordt binnen Onderwijsgroep Tilburg onderscheid gemaakt in risico's die gepaard gaan met de ontwikkelingen/ambities op het domein van deelnemers, personeel en huisvesting.

Huidige situatie

In de huidige situatie zijn we ons minder bewust dat we risico's lopen tot het moment dat we er mee geconfronteerd worden en er acuut (en soms: ad hoc) maatregelen genomen moeten worden om de schade te beperken en bovendien kost het reparatietijd die we niet kunnen gebruiken voor verbetering.

Gewenste situatie

Door ons dagelijks ervan bewust te zijn dat wij ook risico's lopen, kunnen we adequaat anticiperen op deze bedreigingen (lees: risico's) en inspelen op kansen. Het bewust denken in risico's leidt zo tot behoud van reeds behaalde kwaliteit en bovendien bespaart het reparatietijd waardoor we die tijd kunnen gebruiken om de kwaliteit van het onderwijs nog meer te vergroten.

Lean is dagelijks bewust kijken naar risico's

Om de gewenste situatie te bereiken heeft het onze voorkeur om bewust risicobeheersing te verbinden met het lean gedachtegoed / duurzaam verbeteren. Hierdoor maakt risicobeheersing een integraal onderdeel uit van de wijze waarop wij komen tot kwaliteitsverbetering en verhoogde klantwaarde.

Doel 2017	Bereikt	Aanvullende maatregelen
Wij hebben planmatig gewerkt aan de 1 ^e fase: op weg naar bewust risicobeheersing'.	<p>Op 26 juni heeft op initiatief van de concern controller een thema bijeenkomst plaatsgevonden met specialisten op het gebied van lean & duurzaam verbeteren en risicobeheersing. De voorzitter van de audit commissie en onze accountant hebben hier ook aan deelgenomen.</p> <p>In de bijeenkomst is duidelijk geworden dat lean & duurzaam verbeteren en risicobeheersing elkaar niet tegenspreken en juist vaker gecombineerd zouden moeten worden en er bewust aandacht dient te zijn voor een integrale aanpak. Door de verschillen in aandachtsgebied en werkwijze kunnen zij elkaar versterken.</p> <p>In een vervolgbijeenkomst op 31 augustus is gekozen om op een geleidelijke en pragmatische wijze op weg te gaan naar het bewust gaan beheersen van risico's en waar mogelijk de verbinding te maken met lopende trajecten en activiteiten.</p>	<p>Onderwijsgroep Tilburg heeft met de uitrol van lean & duurzaam verbeteren positieve ervaringen opgedaan met het werken middels inzet van de 3P's: een routeplanner langs de drie lijnen van 'purpose', 'people' en 'process'. De activiteiten worden vervolgens in een (jaar) planning / routeplanner verder geconcretiseerd.</p> <p>Besluit: de stappen om tot bewust risicobeheersing te komen worden vormgegeven middels de ordening van de 3P's in een routeplanner.</p> <p>Toelichting: om een verandering succesvol vorm te geven in een organisatie is het van groot belang voor management en medewerkers om met elkaar een balans te vinden tussen 'purpose, people en process'. Verder dient er aandacht te zijn voor de stakeholders / belanghebbenden zodat bewust wordt stilgestaan welke personen (mede) het succes bepalen van een project of verandering (of hierdoor worden geraakt). Een succesvolle organisatie stuurt op het managen van deze stakeholders-relaties en maakt gebruik van een 3P' routeplanner waarbij betrokkenheid en verbinding met alle stakeholder-relaties / belanghebbenden wordt gemaakt.</p>
Wij hebben de huidige wijze waarop we binnen OGT het risico op fraude benaderen beoordeeld.	Het spreekt voor zich dat er geen sprake is van een protocol binnen OGT dat sec ziet op fraude. OGT kent zowel voor medewerkers als studenten, regelgeving en reglementen waarin de te volgen procedures en de gevolgen bij geconstateerde onregelmatigheden zijn beschreven. Deze procedures worden feitelijk nageleefd.	De bewustwording met betrekking tot fraude risico's maakt impliciet onderdeel uit van de routeplanner.
Wij versterken het signalerend- en zelfcorrigerend vermogen van onze individuele medewerkers door middel van het lean-gedachtegoed, in het kader van 'elke dag een beetje beter'.	Op het merendeel van de scholen en ondersteunende diensten van de Onderwijsgroep Tilburg hebben in 2017 één of meerdere activiteiten plaatsgevonden afgeleid van het lean-gedachtegoed. Daarmee is het zelf signalerend- en zelfcorrigerend vermogen van onze medewerkers gegroeid.	In het licht van onze collectieve ambitie is het noodzakelijk om het zelf signalerend- en zelfcorrigerend vermogen van de individuele medewerkers te blijven versterken. Dit wordt bevestigd door de bevindingen van het inspectie onderzoek eind 2017.

<p>Wij blijven naast interne controle ook inzetten op interne beheersing, zodat (onderwijs)resultaten voorspelbaar worden.</p>	<p>We hebben de (onderwijs)resultaten geclusterd naar onderwijssoort (Vmbo, Mbo, Educatie, Vavo en ISK) inzichtelijk vertaald naar kwaliteitskaarten. In de kwaliteitskaarten worden de resultaten afgezet tegen de vastgestelde normen. De kwaliteitskaarten ondersteunen de dialoog met de onderwijsteams over de kwaliteit van het onderwijs.</p>	<p>Wij blijven hierover in gesprek met scholen en de ondersteunende diensten.</p>
--	--	---

Plannen voor de toekomst

1. Om onze (onderwijs) resultaten meetbaar te maken, is een grotere registratie van de onderwijsactiviteiten nodig in de gehele procesketen, van aanmelding tot en met diplomering. Als deze gegevens eenmaal zijn vastgelegd, is het noodzakelijk dat deze data breed beschikbaar zijn om een integraal beeld te kunnen vormen. Praktisch wordt dit beeld vormgegeven met behulp van KPI's en dashboards voor onderwijsteams en management
2. Wij blijven stimuleren dat bewust risicobeheersing bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit van onderwijs.
3. Aanvullend op het borgen van de kwaliteitszorg gaan we de kwaliteitscontrole versterken. Een intern controleteam gaan objectief de kwaliteit van de examinering op alle MBO scholen onderzoeken aan de hand van het waarderingskader van onderwijsinspectie.

B2 - Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Strategische risico- en kansenparagraaf

Onderwijsgroep Tilburg heeft haar collectieve ambitie 'Wij verzorgen het beste onderwijs van Nederland' uitgewerkt in vijf strategische doelen:

1. Aantoonbare onderwijskwaliteit
2. Opleiden voor een carrière
3. Positie in de regio
4. Medewerker 3.0
5. Duurzaam verbeteren

In het kalenderjaar 2017 is een begin gemaakt met de strategische doelen te voorzien van de risico's en onzekerheden alsmede de kansen die daarmee gepaard gaan. Dit is gebeurd in een interactieve workshop met het management waarin de mogelijke gebeurtenissen zijn uitgewerkt in de verwachte impact op de resultaten, voorzien van de beheersmaatregelen.

Navolgend de uitwerking per strategisch doel. De sturing en verantwoording met betrekking tot de beheersmaatregelen maakt integraal onderdeel uit van de planning-, control- en verantwoordingscyclus.

Actuele kansen en bedreigingen 'Aantoonbare onderwijskwaliteit'							
Gebeurtenis/onzekeerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waar-schijn-lijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	Beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
1. De ambitie is groot, evenals de hoeveelheid plannen. Veel plannen kennen hun oorsprong in veranderende wet- en regelgeving. Krijgen we ook alle plannen geïmplementeerd met het beoogde resultaat, mede in het licht van de forse opdracht?	B	We lopen resultaatfinanciering mis als de kwaliteitsplannen niet gerealiseerd worden.			10	De Programmamanager Kwaliteitsafspraken en de Projectleider BPV-plan geven een halfjaarlijkse terugkoppeling van de behaalde resultaten met de te realiseren resultaten. Indien nodig wordt bijgestuurd.	Programmamanager Kwaliteitsafspraken, Projectleider BPV-plan
		Voor de periode 2019-2022 dienen we nieuwe kwaliteitsafspraken te maken en in te dien. Indien we dit niet tijdig doen lopen we financiering mis.	2	5		Het beschikbare budget dat nodig is voor de implementatie en realisatie van deze plannen blijft onveranderd beschikbaar.	CvB
						Bij eventuele (her)prioritering hebben deze plannen altijd voorrang.	Concernstaf
		We voldoen niet aan de wet- en regelgeving. Waaronder tijdig invoeren bindend studieadvies.	2	2		4	De mate waarin we voldoen aan de wet- en regelgeving, wordt getoetst via regulier kwaliteitsonderzoek door SSC-onderwijs en interne audits. Bij twijfel vragen de directeuren een advies aan compliance.
We kunnen niet alle plannen uitvoeren.		2	3	6	CvB, schooldirecteuren en hoofden bepalen jaarlijks in het begrotingsproces welke plannen of onderdelen van plannen in executie worden genomen.	CvB, schooldirecteuren	
We kunnen niet alle plannen met het gewenste resultaat uitvoeren.		4	3	12	Op basis van tussentijdse evaluatie van de resultaten wordt bijgestuurd of geaccepteerd. De bilats zijn hiervoor een instrument, net als de tussen- en eindrapportages van de diverse projecten en programma's.	CvB, schooldirecteuren, programmamanager s, projectleiders	

		De onderwijskwaliteit daalt mogelijk.	4	4	16	Op basis van tussentijdse evaluatie van de resultaten wordt bijgestuurd of geaccepteerd. De bilats zijn hiervoor een instrument, net als de tussen- en eindrapportages van de diverse projecten en programma's.	CvB, schooldirecteuren, programmamangers, projectleiders, SSC Onderwijs
2. Als het lukt om aantoonbare onderwijskwaliteit te kwantificeren in een beperkte set van indicatoren, kunnen we focussen op wat we willen bereiken en hoe we dit willen gaan doen.	K	De waardering die de deelnemers geven aan de kwaliteit van de opleiding stijgt. De mate waarin de opleidingen voldoen aan de gestelde eisen in wet- en regelgeving stijgt.	3	5	15	De indicatoren en resultaten worden in 2017 bepaald in overleg met de directeuren en het CvB, op basis van het advies van kwaliteitszorgmedewerkers en met de hulp van informatiemanagers.	Concernstaf
3. De zelfscan wordt ingevuld door de onderwijsteams om de eigen onderwijskwaliteit te beoordelen.	K	Indien er eigenaarschap genomen wordt door de onderwijsteams en er is voldoende expertise aanwezig dan kan dit leiden tot een versnelling van de basis kwaliteit op orde.	4	2	8	Onderwijsteams de opdracht geven om de zelfscan in te vullen.	
4. De bovenformativiteit bij BMO.	B	Gebrek aan deskundigheid en capaciteit om de teams te ondersteunen bij het realiseren van de basiskwaliteit.	5	4	20	Gerichte capaciteitsplanning en heldere prioritering.	

Actuele kansen en bedreigingen 'Opleiden voor een carrière'							
Gebeurtenis / onzekerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waar-schijn-lijkheid (1-5)	Impact (1 – 5)	Score (W*I)	Beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
Overgang vo-mbo Geen doorgaande LOB leerlijn.	B	Leerlingen komen niet direct op een passende opleiding in het mbo.	3	4	12	Synchroniseren van de LOB leerlijn in regio.	CvB Projectleider LOB
Overgang MBO-HBO		Meer VSV Meer tussentijdse verstromers, negatief effect op bekostiging door cascade				Synchroniseren van de LOB leerlijn met hbo instellingen	
Overgang MBO-werk		Geen verbetering van het studiesucces van mbo studenten in het hbo. Studenten vinden minder vaak werk op het juiste niveau. Imagoprobleem OGT Daling aantal studenten en leerlingen				Studenten informeren over kans op werk en kans op stage. Middels LOB studenten voorbereiden op werk. Analyseren, normeren, informeren en verbeteren.	
Studenten zijn in staat zichzelf te blijven ontwikkelen in veranderende contexten.	K	Bijdrage aan een positief imago van OGT. "Het beste onderwijs van Nederland".	2	4	8	Investeren op het verbeteren van aansluiting op het vo en het mbo. Projectmatige aanpak. Meten van de effecten van de LOB leerlijn in aansluiting vo-mbo-hbo en naar werk.	CvB

Actuele kansen en bedreigingen 'Positie in de regio'							
Gebeurtenis/onzeke rheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	Beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
1. OGT slaagt er niet of onvoldoende in om co-creatie met de omgeving te realiseren bij de ontwikkeling en uitvoering van opleidingen.	B	De opleidingen zijn onvoldoende op de regio afgestemd in kwaliteit en kwantiteit (regionale speerpunten, Human Capital, agenda's). Deelnemers worden onvoldoende voorbereid op werk. De studenten- en leerlingaantallen dalen door onvoldoende kwaliteit en door contextarmoede van de opleidingen. OGT heeft niet het juiste imago, waardoor OGT niet wordt gezien als een partner voor bedrijven en instellingen voor een leven lang ontwikkelen. Onze medewerkers beschikken niet over voldoende veranderkracht.	2	5	10	Op alle niveaus is er een samenwerking met bedrijven en instellingen om opleidingen te ontwikkelen en uit te voeren. De realisatie hiervan wordt gevolgd in de bilats middels indicatoren. We voeren een actief alumni beleid. We laten de keuzedelen aansluiten op het werkveld. Er worden cross-overs ontwikkeld. PPS-en worden verduurzaamd.	CvB, schooldirecteuren, onderwijsteams
2. OGT wordt gezien als dé samenwerkingspartner in de regio voor bedrijven, instellingen en overheden.	K	OGT heeft een goed imago, waardoor de waardering van de omgeving stijgt. Studenten- en leerlingaantallen stijgen. De kwaliteit van opleidingen stijgt. De opleidingen sluiten beter aan op het werkveld. Wij zijn de partij om in samenwerking met de regio de opleidingsvragen te verkennen en te beantwoorden.	3	5	15	De positie in de regio wordt verbeterd door actief beleid te voeren. Er wordt gemeten, geanalyseerd en planmatig verbeterd en er worden indicatoren ontwikkeld.	CvB, concernstaf
3. Het niet op orde hebben van de basiskwaliteit	B	Als de basiskwaliteit niet op orde is dan doet dit afbreuk aan onze positie in de regio.	4	4	16	Versnellen op basiskwaliteit op orde.	CvB en Schooldirecteuren
4. Bij het verzorgen van niet rijks bekostigd onderwijs hebben we te maken met de onderwijs cao.	B	Onze kostprijs ligt hoger dan concurrerende aanbieders.	4	4	16	Behoort dit tot onze kernopdracht en zo ja op welke wijze kunnen we de kostprijs beïnvloeden.	CvB en schooldirecteuren

Actuele kansen en bedreigingen 'Medewerker 3.0'							
Gebeurtenis/on zekerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waar- schijn- lijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	Beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
Het lukt niet om de gestelde doelen bij Medewerker 3.0 te realiseren. Niet vasthouden aan de koers.	B	<p>De onderwijskwaliteit blijft achter:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meer VSV - Lagere tevredenheid bij de deelnemers, het werkveld, de medewerkers en de ouders - Lager oordeel van de onderwijsinspectie - Lager diplomarendement - Slechtere aansluiting op werk - Minder studiesucces in het hbo <p>Deelnemers ontvangen niet het onderwijs dat nodig is om met een diploma succesvol uit te stromen naar werk of succesvol door te stromen naar vervolgonderwijs.</p> <p>De kanteling van de organisatie stagneert, omdat medewerkers en daarmee teams niet in hun kracht komen.</p> <p>Er ontstaat een imago probleem bij het werkveld, de ouders, (potentiele) leerlingen en studenten.</p>	4	3	12	Voorbeeldgedrag tonen Aanspreekcultuur stimuleren Beweging creëren door doelen bij medewerkers duidelijk te krijgen	Overleggroep HRM
Het lukt ons de geplande doelen bij Medewerker 3.0 sneller dan gepland te realiseren.	K	<p>Positief effect op de kwaliteit van het onderwijs:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minder VSV - Hogere tevredenheid bij de deelnemers, het werkveld, de medewerkers en ouders - Minimaal basisarrangement voor alle opleidingen - Hoger diplomarendement - Betere aansluiting op werk - Groter studiesucces in het hbo - Groei van deelnemersaantallen 	3	3	9	Als we willen versnellen, dan dient hierin extra te worden geïnvesteerd.	CvB, Concernstaf

Actuele kansen en bedreigingen 'Duurzaam verbeteren'							
Gebeurtenis/onzekerheid	Effect K of B	Omschrijving effect	Waarschijnlijkheid (1-5)	Impact (1-5)	Score (W*I)	Beheersmaatregel bij bedreiging	Eigenaar
De realisatie van de gemaakte plannen vordert onvoldoende.	B	De resultaten blijven achter. De motivatie daalt mogelijk. Er wordt een te kleine financiële bijdrage geleverd aan de forse opdracht	2	4	8	Er worden tussentijdse doelen bepaald en een halfjaarlijkse evaluatie opgesteld.	Lean-coördinatoren, Concernstaf, CvB
Er is een te beperkte inzet van coördinatoren Duurzaam verbeteren mogelijk. Er is meer vraag dan beschikbare capaciteit.	B	De motivatie daalt. De uitrol Duurzaam verbeteren stagneert.	5	3	15	De capaciteit van Duurzaam verbeteren wordt vergroot.	CvB
Green Belts komen niet of onvoldoende in positie.	B	De motivatie daalt. Er is sprake van een desinvestering.	2	4	8	Green Belts worden ingezet op verbetervraagstukken.	Schooldirecteuren, teams
De resultaten zijn onvoldoende zichtbaar.	B	De motivatie daalt. Er wordt onvoldoende meerwaarde ervaren.	3	2	6	De te behalen resultaten en bijpassende metingen worden gekwantificeerd.	Lean-coördinatoren, Green Belts
Dankzij de Green Belts raken ontwikkelingen in een stroomversnelling en lopen we voor op de gestelde ambitie.	K	De deelnemers ervaren een toename in de kwaliteit van onderwijs. De optimalisatie van de processen levert een bijdrage aan de forse opdracht.	4	4	16	Successen worden verzilverd en gevierd. De middelen die zijn vrijgespeeld voor Duurzaam verbeteren worden ingezet.	

Financiële Risicoparagraaf

1. Grotere onzekerheid met betrekking tot de inkomsten beroepsonderwijs

Het risicoprofiel van Onderwijsgroep Tilburg is (sterk) gestegen door veranderingen in de (onderwijs-)omgeving vooral als gevolg van het nieuwe bekostigingsregime voor het beroepsonderwijs. De onzekerheden in onze inkomsten nemen toe. Het betreft risico's die te maken hebben met verblijfsduurbekostiging, prestatiebekostiging, de compensatie loon- en prijsbijstellingen, doelsubsidies en de voorfinanciering van groei in deelnemers. Het is zaak om hier goed op te anticiperen door deze juist te begroten. Wat wij zien, is dat de afwijkingen ten opzichte van de begroting groter worden.

Forse opdracht

Onderwijsgroep Tilburg is in 2016 geconfronteerd met een structureel lagere bekostiging als gevolg van de nieuwe (landelijke) bekostigingssystematiek voor het Mbo. In dezelfde periode is gestart met de invoer van de nieuwe kwalificatiestructuur om de kwaliteit van het middelbaar beroepsonderwijs verder te verbeteren. Deze combinatie van verhoogde (externe en interne) risicofactoren zorgt voor een forse opdracht. Vanuit de ambitie 'het beste onderwijs van Nederland' is het voor de komende jaren noodzakelijk om strak te sturen op:

1. Kwaliteitsverbetering;
2. Het doelmatiger inzetten van de middelen;
3. Het wegnemen van verspillingen middels procesgericht werken;
4. Kostenefficiency;
5. Het vergroten van de inkomsten c.q. het zorgen voor vervangende inkomsten.

Deze forse opdracht kent zowel een interne (punt 1 t/m 4) als een externe focus (punt 5). Intern is het zaak om exploitatie om orde te brengen.

Aan de inkomstenkant (punt 5) hebben we een groeistrategie en vragen we aandacht voor de scheve verdeling van de middelen tussen de instellingen in de MBO sector. We bespreken dit zowel met het ministerie van OC&W als de Mbo raad.

Maatregelen

1. Het versterken van de kort cyclische sturing door maandelijks te anticiperen op de ontwikkeling van de bedrijfsvoering.
2. Het tweemaal per jaar herijken van het meerjarenbeleidsplan (inclusief de financiële meerjarenbegroting) zodat tijdig kan worden bijgestuurd op de koersontwikkeling van Onderwijsgroep Tilburg.

2. Studenten

In de meerjarenbegroting 2018-2022 wordt uitgegaan van een positieve ontwikkeling van het aantal studenten. Voor het voortgezet onderwijs is hierin rekening gehouden met het beëindigen van het onderwijs op de Frater van Gemertschool en een afname van het aantal leerlingen op het Schakelcollege. Dit heeft een negatief effect op ons aandeel in de rijksbijdrage VO. De bekostigingssystematiek in het Mbo is gebaseerd op een verdeelmodel: op basis van parameters wordt het beschikbaar macrobudget verdeeld over de instellingen. De landelijke ontwikkelingen (van alle instellingen) en de daadwerkelijke realisatie van onze studentenaantallen geven een financieel risico. Iedere verandering in de hoogte van het macrobudget, in het landelijk totaal aantal studenten en daarbinnen het aantal van OGT zorgt voor een ander financieel resultaat. Voor het beperken van dit risico is de inzet van goede marketing- en communicatiemiddelen essentieel. Het doel is dat de groei van het aantal studenten geen grote aanpassingen in de formatie met zich meebrengt. Bij het ontbreken van voldoende geschoold en kwalitatief goed personeel bestaat het risico dat er met grotere groepen gewerkt moet worden dan wenselijk.

3. Formatie

In de meerjarenbegroting 2018-2022 is sprake van bovenformativiteit. De maatregelen met betrekking tot de reductie van formatie brengen zowel een operationeel als financieel risico met zich mee. Het risico dat de maatregelen niet het volledige resultaat behalen is hoog, de omvang is echter onvoldoende te duiden. Vooral nog is sprake van een na-ijlend effect op het gewenste resultaat. Dit kan door snel schakelen, de juiste middelen en goede communicatie deels ondervangen worden. Een goed instrument voor het volgen van de formatieontwikkeling is hiervoor cruciaal. Operationeel bestaat het risico dat, ondanks gedegen beleid, er knelpunten in de uitvoering ontstaan. Dit is een risico wat door communicatie, de inzet van middelen en tijdig schakelen grotendeels te ondervangen is.

4. BBL bedrijfsgericht opleiden

Het ROC Tilburg is van oudsher bovengemiddeld actief op de markt voor bedrijfsgericht opleiden passend binnen het publiek bekostigd onderwijs als beroepsbegeleidende leerweg (BBL). Onder de noemer van bedrijfsgericht opleiden worden werknemers van bedrijven en instellingen 'in company' geschoold door docenten van ROC Tilburg. In dit kader kunnen een aantal risico's worden onderscheiden. Op het niveau van het ministerie plopt op gezette tijden de discussie op of de BBL nu wel of niet zou moeten behoren tot het publiek bekostigd onderwijs. Werkgevers konden tot 2013 voor werknemers die een beroepsbegeleidende leerweg volgden gebruik maken van een fiscale faciliteit namelijk de afdracht vermindering loonheffing.. Vanaf 2014 is de fiscale faciliteit (WVA) omgebogen naar de subsidie regeling Praktijkleren. Deze kent een looptijd tot 1 januari 2019. Mocht deze regeling niet verlengd worden dan heeft dit negatieve gevolgen voor de vraag naar BBL bedrijfsgericht opleiden. Binnen OGT worden de risico's met betrekking tot het bedrijfsgericht opleiden ondervangen door te werken met flexibele personele inzet op basis van een raamoverkomst met betrekking tot inleen van onderwijsdiensten.

5. Educatie

De mogelijkheid dat we genoodzaakt zijn te stoppen met Educatie brengt een risico met zich mee. Hierbij vallen de baten weg maar worden de lasten niet per direct verlaagd. Door er voor te zorgen dat de flexibele schil een goede verhouding heeft t.o.v. de vaste formatie kan dit deels worden ondervangen.

6. Kwaliteitsgelden

De landelijk beschikbare kwaliteitsgelden zijn een aanvulling op de bekostiging om de kwaliteit van het onderwijs te stimuleren. Deze aanvulling bestaat uit een investeringsbudget (vast) en een resultaatafhankelijk budget (variabel). Het variabele deel is afhankelijk van de prestatie en brengt lagere verwachte inkomsten als risico met zich mee. Het risico bestaat namelijk dat het variabele deel niet of niet in de totale omvang wordt toegekend.

7. Gevolgen van het niet op orde hebben van de kwaliteitszorg

Eens in de vier jaar wordt een onderzoek naar de kwaliteitszorg en het financieel beheer van de instelling uitgevoerd. Voor OGT heeft dit onderzoek eind 2017 plaatsgevonden. Hierin kwam naar voren dat de kwaliteitszorg niet overal op orde is, met name met betrekking tot de examinering en diplomering. OGT heeft twee jaar de tijd om de tekortkomingen met betrekking tot de kwaliteitszorg te herstellen en er voor te zorgen dat de kwaliteitszorg voldoet aan de wettelijke eisen. Als herstel van naleving van de wettelijke eisen niet binnen deze termijn plaatsvindt en/of het bestuur niet bij machte blijkt om het herstel te realiseren dan kan door de inspectie worden besloten tot versnelling van het vierjaarlijks onderzoek. Een andere mogelijkheid is dat de aard van de interventie(s) wordt verzwaaard, een zogeheten escalatie. Een escalatiemogelijkheid is het (geheel of gedeeltelijk) opschorten van de bekostiging. De bevoegdheid om de bekostiging in te houden is gemandateerd aan de inspectie voor te hoogste 15 procent van de bekostiging.

Het financieel afdekken van de risico's

Onderwijsgroep Tilburg heeft voortdurend te maken met veranderingen in haar omgeving.

De risico's die hiermee gepaard gaan, worden afgedekt met de (in het verleden opgebouwde) algemene reserve en bestemmingsreserves.

Naast de algemene reserve zijn er de volgende bestemmingsreserves:

1. bestemmingsreserve Personeel: voor personele risico's / fricties
2. bestemmingsreserve Allocatiebuffer: voor het financieringsrisico van mogelijke voorfinanciering bij een (substantiële) leerlingengroei
3. bestemmingsreserve Innovatie: voor het veiligstellen van de noodzakelijke innovatieactiviteiten (inclusief de risico's rondom de verantwoording)
4. bestemmingsreserve Onderwijs en ICT: voor het risico dat de investeringen in ICT-toepassingen in het onderwijs zich niet helemaal terugverdienen (in het geval dit afwijkt van het beleid dat hiervoor is vastgesteld).

Ter stimulering van de mobiliteit van onze medewerkers is naast de bestaande voorzieningen een extra voorziening in het leven geroepen.

B3 - Governance

Raad van Toezicht

Onderwijsgroep Tilburg heeft een Raad van Toezicht en een College van Bestuur. De bevoegdheidsverdeling is geregeld in de statuten en het bestuursreglement.

De Raad van Toezicht heeft zich grondig op de hoogte gesteld van de stand van zaken binnen Onderwijsgroep Tilburg en deze besproken met de medezeggenschapsraden. De Raad is niet alleen afgegaan op de informatie van het College van Bestuur en de rapporten van de accountant en de inspectie, maar heeft ook gesproken met verschillende medewerkers, leerlingen en studenten. Middels het afleggen van schoolbezoeken legt de Raad verbinding met de ontwikkelingen op de scholen om zo goed geïnformeerd de toezichthoudende rol te kunnen vervullen. In 2017 zijn de School voor Sport en Beweging en de School voor Mechatronica, Maintenance en Engineering bezocht. De Raad heeft zich specifiek op de hoogte gesteld van de impact van regeringsmaatregelen en de forse bezuinigingsopdracht voor Onderwijsgroep Tilburg die daaraan verbonden is.

In het streven van de Raad geheel te werken volgens de branchecode Goed Bestuur in het mbo heeft de Raad gewerkt met een toezichtskader waarin het spanningsveld tussen de besluitvorming door het College van Bestuur en het toezicht daarop vastgelegd is.

In 2017 heeft de Raad van Toezicht vier reguliere vergaderingen, een bijeenkomst voor de zelfevaluatie en een themabijeenkomst belegd. Hierin zijn onder andere aan de orde gekomen: de kanteling van de organisatie, de ontwikkeling van de vmbo-scholen, de onderwijsontwikkelingen in het middelbaar beroepsonderwijs, examinering, het HR-beleid en de financiële resultaten.

De Raad van Toezicht heeft goedkeuring/instemming afgegeven voor het Jaarverslag, de Jaarrekening en het Accountantsverslag over 2016, het reglement van de Raad van Toezicht, het besluit tot sluiting van de Frater van Gemertschool, het Meerjarenbeleidsplan 2017-2021 en de Begroting 2018.

Er is een drietal commissies actief: Auditcommissie Financiën, Commissie Onderwijs en Kwaliteit en de Remuneratiecommissie. De eindverantwoordelijkheid blijft liggen bij de gehele Raad. Enkele zaken die dit jaar behandeld zijn binnen de commissies:

- Auditcommissie Financiën: monitoren interne beheersing
- Commissie Onderwijs en Kwaliteit: inzoomen op inspectieonderzoeken
- Remuneratiecommissie: beoordelen College van Bestuur

De Raad is positief over het functioneren van het College van Bestuur en heeft ook zijn eigen functioneren geëvalueerd en daarbij ingezoomd op 'Board dynamics'.

De heer Pekdemir is, na het volmaken van de maximaal toegestane twee termijnen als lid van de Raad van Toezicht, per 1 september 2017 afgetreden. In 2017 is mevrouw drs. C.L.E. de Jonge toegetreden tot de Raad van Toezicht. De samenstelling van de Raad van Toezicht in 2017:

de heer dr. L.J. Roborgh (voorzitter)
de heer drs. U. Pekdemir (afgetreden per 01-09-2017)
mevrouw drs. S.J. Franken (vicevoorzitter per 01-09-2017)
de heer W.A. Houtzager
de heer prof. dr. Muffels
mevrouw drs. C.L.E. de Jonge (toegetreden per 01-04-2017)

De honorering van de Raad van Toezicht was in 2017 als volgt:

Voorzitter Raad van Toezicht	€ 14.000 per jaar (excl. evt. andere vergoedingen)
Lid Raad van Toezicht	€ 10.000 per jaar (excl. evt. andere vergoedingen)

Voor relevante nevenfuncties zie bijlage 'Nevenfuncties Raad van Toezicht'.

College van Bestuur

Het College van Bestuur heeft op basis van input uit diverse bronnen zoals onder andere het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek en hun functioneringsgesprek met de Raad van Toezicht zijn functioneren onder de loep genomen. De kanteling van de organisatie is nog steeds volop in beweging. Constatering is dat de snelheid en scherpheid tot nu toe niet voldoende is gebleken. Dit is tot uiting gekomen in het inspectieonderzoek dat eind 2017 heeft plaatsgevonden. De terugkoppeling hiervan begin 2018 heeft geleid tot een andere positionering van het College van Bestuur waarbij ze hun bestuurlijke rol scherper neerzetten. Niet door dichterbij de inhoud te gaan zitten, maar juist door vanuit meer afstand te oordelen over de geleverde resultaten. De voortgang van zaken wordt door hen beoordeeld op basis van feiten en gegevens, niet alleen op basis van vertrouwen. Ook non-financial control is op basis hiervan aangescherpt. Speerpunten voor de komende jaren zijn, naast het op orde krijgen van basis, onder andere de innovatieagenda en het nog verder verbinden van de organisatie aan relevante stakeholders.

Voor relevante nevenfuncties zie bijlage 'Nevenfuncties College van Bestuur'.

B - Jaarrekening

Balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

Activa	31-12-2017	31-12-2016
1.1 Vaste activa		
1.1.1 Immateriële vaste activa	130.464	246.254
1.1.2 Materiële vaste activa	52.341.672	47.344.417
1.1.3 Financiële vaste activa	1.755	7.845
Totaal vaste activa	<u>52.473.891</u>	<u>47.598.516</u>
1.2 Vlottende activa		
1.2.2 Vorderingen	2.063.161	3.904.728
1.2.4 Liquide middelen	7.308.050	17.136.927
Totaal vlottende activa	<u>9.371.211</u>	<u>21.041.655</u>
Totaal activa	<u>61.845.102</u>	<u>68.640.171</u>
Passiva	31-12-2017	31-12-2016
2.1 Eigen vermogen	38.568.508	42.248.784
2.2 Voorzieningen	7.334.446	7.293.490
2.3 Langlopende schulden	1.626.057	2.495.827
2.4 Kortlopende schulden	14.316.091	16.602.070
Totaal passiva	<u>61.845.102</u>	<u>68.640.171</u>

Staat van baten en lasten 2017

	2017	Begroting	2016
Baten			
3.1 Rijksbijdragen	94.172.645	91.560.873	95.879.479
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.718.049	1.269.750	1.633.349
3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden	2.183.524	1.827.500	2.129.447
3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	1.722.802	1.625.000	2.001.705
3.5 Overige baten	3.505.874	4.549.905	3.266.535
Totaal baten	103.302.894	100.833.028	104.910.515
Lasten			
4.1 Personeelslasten	84.874.814	83.256.514	82.813.610
4.2 Afschrijvingen	4.751.205	4.777.000	3.907.827
4.3 Huisvestingslasten	6.826.900	6.595.888	6.610.508
4.4 Overige lasten	10.397.053	9.803.458	12.725.833
Totaal lasten	106.849.972	104.432.860	106.057.778
Saldo baten en lasten	-3.547.078	-3.599.832	-1.147.263
6 Financiële baten en lasten	-133.198	-100.000	-117.591
Resultaat	-3.680.276	-3.699.832	-1.264.854

Kasstroomoverzicht 2017

	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	-3.547.078	-1.147.263
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	5.408.428	4.001.537
Mutaties voorzieningen	<u>40.955</u>	<u>-2.653.711</u>
	5.449.383	1.347.826
Veranderingen in vlottende middelen:		
Vorderingen	1.835.561	-1.736.868
Schulden	<u>-2.313.050</u>	<u>1.230.058</u>
	-477.490	-506.810
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	<u>1.424.815</u>	<u>-306.247</u>
Ontvangen interest	7.768	49.827
Betaalde interest	<u>-101.800</u>	<u>-136.275</u>
	-94.031	-86.448
Kasstroom uit operationele activiteiten	<u>1.330.783</u>	<u>-392.695</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings immateriële vaste activa	-	-
Investerings materiële vaste activa	-10.291.619	-4.884.855
Desinvesteringen immateriële vaste activa	-	-
Desinvesteringen materiële vaste activa	<u>1.727</u>	<u>-3.346</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	<u>-10.289.892</u>	<u>-4.888.201</u>

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

Nieuw opgenomen leningen	-	-	-
Aflossing langlopende schulden	<u>-869.770</u>	<u>-261.098</u>	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			-261.098
Overige balansmutaties		-	-
Mutatie liquide middelen	<u><u>-9.828.878</u></u>	<u><u>-5.541.994</u></u>	

Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:

Stand per 1 januari	17.136.927	22.678.921
Mutatie boekjaar	<u>-9.828.878</u>	<u>-5.541.994</u>
Stand per 31 december	7.308.049	17.136.927

Door de aanpassing van de categorieën in de RJO (Richtlijn Jaarverslag Onderwijs) is de categorie "Overige liquide middelen" vervallen. De posten die onder deze categorie vielen zijn opgenomen bij de overig overlopende passiva en de overlopende activa overige. Daarom wijkt de eindstand van de liquide middelen 2016 in bovenstaand kasstroomoverzicht af van de cijfers in de jaarrekening 2016.

Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

Algemene toelichting

Activiteiten

Onderwijsgroep Tilburg is ambitieus en onderscheidt zich door het in de regio in stand houden en functioneren van een doorlopend en aansluitend aanbod van voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs en middelbaar beroepsonderwijs in alle sectoren en leerwegen vanaf de lagere school tot aan het hoger beroepsonderwijs. Onderwijsgroep Tilburg biedt haar onderwijsinstellingen professionele en efficiënte ondersteuning en zorgt voor het bundelen en benutten van de beschikbare kennis en ervaring voor de eigen onderwijsinstellingen en voor partners in de regio Tilburg.

Continuïteit

Onderwijsgroep Tilburg baseert de gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling op de veronderstelling van continuïteit van de organisatie.

Vestigingsadres

Onderwijsgroep Tilburg is feitelijk gevestigd op Stappegoorweg 183, 5022 DD te Tilburg.

Consolidatie

Er is in 2017 niet geconsolideerd.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. In het Overzicht verbonden partijen staan alle aan Onderwijsgroep Tilburg verbonden partijen.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Binnen Onderwijsgroep Tilburg zijn geen groepsmaatschappijen aanwezig.

Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Schattingen

Om de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening te kunnen toepassen, vormt de leiding van Onderwijsgroep Tilburg zich een oordeel over onderwerpen in de jaarrekening en maakt schattingen die essentieel zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien inzicht vereist is (art. 2:362 lid 1 BW), zijn deze oordelen en schattingen, inclusief de bijbehorende veronderstellingen, opgenomen in de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Euro

Alle bedragen worden in hele Euro's weergegeven.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Onderwijsgroep Tilburg loopt renterisico over de rentedragende langlopende en kortlopende schulden (waaronder schulden aan kredietinstellingen). Voor vorderingen en schulden met variabele renteaftspraken loopt Onderwijsgroep Tilburg risico ten aanzien van toekomstige kasstromen; met betrekking tot vastrentende vorderingen en schulden loopt Onderwijsgroep Tilburg risico's over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de markttrente. Op dit moment is dit niet van toepassing.

Met betrekking tot facturering aan leerlingen wordt er sinds 2013 met een systeem van directe betalingen voor het kopen van aanvullende activiteiten gewerkt. De facturering van collegegelden is onderhevig aan betalingsrisico van de leerlingen.

Waarderingsgrondslagen

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van het Burgerlijk Wetboek (Titel 9 Boek 2 BW) en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. De jaarrekening is opgesteld in Euro's.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen verkrijgingsprijs. In de balans en de staat van baten en lasten zijn referenties opgenomen, die verwijzen naar de toelichting.

Stelselwijzigingen

In 2017 heeft geen stelselwijziging plaatsgevonden.

Vergelijking met voorgaand jaar

Vanwege een aanpassing in de Richtlijnen Jaarverslag Onderwijs in 2017 zijn bij de overige baten een aantal posten anders gerubriceerd. Deze rubricering is ook aangepast in de vergelijkende cijfers van 2016 waardoor deze kolom niet meer aansluit met de kolom in de jaarrekening 2016.

Immateriële vaste activa

De uitgaven immaterieel vast actief bestaan uit de aankoopprijs van computersoftware en alle direct toe te rekenen uitgaven om de software geschikt te maken voor gebruik. Software wordt in vijf jaar afgeschreven, tenzij de economische levensduur hiervan afwijkt.

Materiële vaste activa

Gebouwen en terreinen:

Gebouwen en terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Op gebouwen en gerealiseerde verbouwingen wordt afgeschreven met ingang van de ingebruikname. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd.

Inventaris:

Inventaris wordt gewaardeerd tegen actuele kostprijs. Sinds 2008 wordt de inventaris iedere drie jaar getaxeerd door HDS Taxaties B.V. te Amsterdam. Zij taxeren de aanwezige inventaris en geven een onafhankelijk taxatierapport uit. Bij tussentijdse aanschaf van inventaris vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Bij verkoop is de waardering gelijk aan de (verwachte) opbrengstwaarde. Deze activa worden op basis van de verwachte toekomstige gebruiksduur afgeschreven.

Apparatuur:

Apparatuur wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur.

Waardevermeerdering, -vermindering en herwaardering:

Waardevermeerderingen van inventaris worden rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen. De waardevermeerdering dient in de staat van baten en lasten te worden verwerkt voor zover deze een terugneming van een waardevermindering van hetzelfde actief is en als last was verwerkt in de staat van baten en lasten.

Herwaarderingen worden gevormd en aangehouden per soort actief. Waardeverminderingen komen direct ten laste van de staat van baten en lasten, voor zover zij niet ten laste komen van een eerder gevormde reserve. Een waardevermindering ontstaat indien de actuele waarde van een materieel vast actief lager is dan de oorspronkelijke verkrijgings- of vervaardigingsprijs (onder aftrek van afschrijvingen).

De afschrijvingskosten zijn gecorrigeerd met de vrijval van de, in de balans opgenomen, investeringssubsidie. De cumulatieve afschrijving bevat de werkelijke afschrijvingslasten per 31 december. Voor de afschrijvingskosten gebouwen bedraagt deze correctie in 2017 € 455.525, voor de afschrijvingskosten inventaris en apparatuur bedraagt deze € 14.279. Er is geen sprake van een verplichting tot herstel na afloop van het gebruik van het actief.

Voor de verschillende materiële activa gelden de volgende afschrijvingstermijnen:

Gebouwen	40 jaar
Verbouwingen	15 jaar
Kantoorinventaris	15 jaar
Schoolinventaris	15 jaar
Automatisering ICT	4 of 6 jaar

Er worden bij Onderwijsgroep Tilburg geen activeringsgrenzen in euro's gehanteerd.

Financiële vaste activa

De post financiële vaste activa betreft het aandeel van Onderwijsgroep Tilburg in Breedband Tilburg BV. Onderwijsgroep Tilburg heeft 1.755 van de 18.000 aandelen in bezit wat leidt tot een aandeel van 9,75%. De deelneming wordt gewaardeerd tegen kostprijs, voor het eerst in de jaarrekening 2016.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Op elke balansdatum beoordeelt Onderwijsgroep Tilburg of er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering van vaste activa. Als dat zo is, stelt Onderwijsgroep Tilburg de realiseerbare waarde van het betreffende actief vast. Als het niet mogelijk is om de realiseerbare waarde van het actief vast te stellen, wordt die waarde bepaald aan de hand van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Daarna worden vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves. De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperkte bestedingsmogelijkheid, die door het bestuur zijn bepaald.

Bestemmingsreserve personeel

Doelstelling: Financiering/bekostiging van personele fricties.

Totstandkoming: Jaarlijkse bestemming van het resultaat van personele kosten (saldo Collectief personeel).

Plafond/bovengrens: Circa vier miljoen.

Bestemmingsreserve allocatiebuffer

Doelstelling: Mogelijkheid van (voor)financiering in het geval van stijgende deelnemersaantallen.

Totstandkoming: Jaarlijkse bestemming van het resultaat van Treasury (bekostiging minus interne allocatie van middelen).

Bestemmingsreserve innovatie

Doelstelling: Financiering/bekostiging van innovatie activiteiten.

Totstandkoming: Bestemming van middelen die betrekking hebben op innovatiegelden.

Bestemmingsreserve Onderwijs en ICT

Doelstelling: Financiering/bekostiging van onderwijs- en ICT ontwikkelingen.

Totstandkoming: Bestemming van middelen uit innovatieve projecten.

Bestemmingsreserve maatwerk

Doelstelling: Financiering/bekostiging van maatwerktrajecten.

Totstandkoming: Bestemming van het resultaat op maatwerktrajecten.

Voorziening gratificatie onderwijsjubileum

De voorziening gratificatie onderwijsjubileum wordt opgenomen tegen nominale waarde voor de verwachte jubileumuitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. De voorziening wordt jaarlijks opnieuw beoordeeld.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken dekt de resterende salariskosten van medewerkers die ziek zijn geworden in 2016 of 2017 en waarvan de verwachting is dat zij in de toekomst niet meer aan het arbeidsproces kunnen deelnemen en dus volledig onder het sociale vangnet van de Wet Werk en Inkomen (WIA) zullen gaan vallen.

Voorziening seniorenregeling

De voorziening seniorenregeling is gevormd om de interne verlofregeling jaartaakreductie voor medewerkers van 57,5 jaar of ouder te bekostigen. Deze regeling is in 2009 bevroren en sindsdien geldt een overgangsregeling. De voorziening is opgenomen tegen contante waarde en is medio 2017 afgelopen.

Voorziening werkloosheid

De voorziening werkloosheid is gevormd voor toekomstige uitkeringen aan ex-werknemers die ultimo boekjaar aanspraak maken op een WW dan wel BW uitkering, voor zover deze ten laste komen van Onderwijsgroep Tilburg.

Voorziening mobiliteit

De voorziening mobiliteit heeft betrekking op kosten in verband met de reorganisatie van activiteiten en wordt gevormd indien voor de groep een feitelijke of juridische verplichting is ontstaan. De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks vastgesteld aan de hand van verwachte (ontslag) uitkeringen en reorganisatiekosten.

Voorziening duurzame inzetbaarheid

De voorziening duurzame inzetbaarheid is getroffen voor medewerkers die gebruik maken van het in de cao BVE hoofdstuk 9 benoemde seniorenverlof. Dit recht wordt opgebouwd in de vijf jaar voorafgaand aan de leeftijd van 57 jaar. Vanaf de leeftijd van 52 jaar worden werknemers met een vast dienstverband in de berekening meegenomen.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud is opgenomen ten behoeve van een gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen en wordt bepaald op basis van een meerjaren onderhoudsplan waarin de te verwachten uitgaven voor groot onderhoud over een reeks jaren zijn bepaald. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden, worden in de waardering bij de eerste verwerking opgenomen. Daarna worden schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (het ontvangen bedrag onder aftrek van transactiekosten en rekening houdend met agio of disagio). Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten als interestlast verwerkt. De leningen worden lineair per kwartaal afgelost. De panden in eigendom dienen als zekerheid voor de hypothecaire leningen.

Kortlopende schulden

Overige subsidies (niet geoormerkt) worden opgenomen onder de overlopende passiva indien sprake is van voorziene inzet kort na balansdatum. Als er sprake is van niet voorziene inzet kort na balansdatum, dan worden deze toegerekend aan het boekjaar waarin ze zijn toegekend.

Pensioenen

Onderwijsgroep Tilburg heeft een pensioenregeling bij ABP. Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door Onderwijsgroep Tilburg. De premies worden verantwoord als personeelskosten, zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken,

zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. Op 28 februari 2018 bedroeg de dekkingsgraad 105,3%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 128%. Het pensioenfonds verwacht volgens het herstelplan binnen 10 jaar hieraan te kunnen voldoen en voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Onderwijsgroep Tilburg heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies en heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Grondslagen voor bepaling van het resultaat

Algemeen

De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Projectopbrengsten en projectkosten

Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en de projectkosten verwerkt als netto omzet en kosten in de staat van baten en lasten naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de Percentage of Completion methode). De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als Onderwijsgroep Tilburg het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan inschatten, verwerkt zij de opbrengsten als netto omzet in de staat van baten en lasten tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, dat waarschijnlijk kan worden verhaald. De projectkosten verwerkt zij dan in de staat van baten en lasten in de periode waarin ze zijn gemaakt. Zodra Onderwijsgroep Tilburg het resultaat op betrouwbare wijze kan bepalen, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de PoC methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de projectopbrengsten en projectkosten. Projectopbrengsten zijn de contractueel overeengekomen opbrengsten en opbrengsten uit hoofde van meer- en minderwerk en claims en vergoedingen, voor zover het waarschijnlijk is dat deze worden gerealiseerd en ze betrouwbaar kunnen worden bepaald. Projectkosten zijn kosten die direct op het project betrekking hebben; kosten die aan de projectactiviteiten worden toegerekend en kosten die contractueel aan de opdrachtgever kunnen worden toegerekend. Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de staat van baten en lasten verwerkt.

Overige baten

Overige baten bestaan uit detacheringen, baten uit verhuur, deelnemersbijdragen en overige baten.

Personeelskosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

Onderwijsgroep Tilburg heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingen aan pensioenuitvoerder benadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last verantwoord.

Wet Normering Topinkomens

De Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikname afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Bij een schattingswijziging van de economische levensduur worden toekomstige afschrijvingen aangepast.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Grondslag toepassing segmentatie

Onderwijsgroep Tilburg kent twee segmenten, namelijk voortgezet onderwijs (VO) en beroepsonderwijs en volwasseneneducatie (BVE). De baten, personeelslasten en afschrijvingen worden zoveel mogelijk toebedeeld naar het segment waar ze voorkomen. De rest wordt toebedeeld in verhouding tot ieders deel in de totale rijksbijdrage.

Toelichting op de onderscheiden posten van de (geconsolideerde) balans

Vaste activa

1.1.1 Immateriële vaste activa	1.1.1.1 Ontwikkeling van software (incl. advieskosten)
Stand per 1 januari 2017	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	1.870.088
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	<u>-1.623.834</u>
Boekwaarden	<u>246.254</u>
Mutaties	
Investerings	-
Herwaarderingen	-
Desinvesteringen	-
Afschrijvingen	-115.790
Afschrijvingen desinvesteringen	<u>-</u>
Saldo	<u>-115.790</u>
Stand per 31 december 2017	
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	1.870.088
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	<u>-1.739.624</u>
Boekwaarden	<u>130.464</u>

De uitgaven immaterieel vast actief bestaan uit de aankoopprijs van computersoftware inclusief alle direct toe te rekenen uitgaven om de computersoftware geschikt te maken voor gebruik. Dit actief wordt in vijf jaar afgeschreven. Er is rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Er zijn geen kosten voor onderzoek en ontwikkeling geactiveerd. Het afschrijvingspercentage immateriële vaste activa is 20%.

1.1.2 Materiële vaste activa	1.1.2.1 Gebouwen en terreinen	1.1.2.3 Inventaris	1.1.2.3 Apparatuur en ICT	1.1.2.4 In uitvoering en vooruitbetalingen	Totaal
Stand per 1 januari 2017					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	77.429.261	33.509.918	2.941.444	800.906	114.681.528
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-38.598.981	-27.740.771	-997.359	-	-67.337.110
Boekwaarden	38.830.280	5.769.147	1.944.085	800.906	47.344.418
Mutaties					
Investerings	8.927.712	1.260.365	904.447	-800.906	10.291.619
Herwaarderingen	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-7.002.985	-21.400	-	-	-7.024.385
Afschrijvingen	-3.365.498	-988.532	-938.608	-	-5.292.638
Afschrijvingen herwaarderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	7.002.985	19.673	-	-	7.022.658
Saldo	5.562.214	270.108	-34.162	-800.906	4.997.255
Stand per 31 december 2017					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	79.353.989	34.748.883	3.845.892	-	117.948.763
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-34.961.494	-28.709.629	-1.935.968	-	-65.607.091
Boekwaarden	44.392.495	6.039.253	1.909.924	-	52.341.672

Toelichting op de materiële vaste activa

Op de volgende onroerende zaken is ten gunste van de ING een negatieve hypotheekverklaring afgegeven:

- Prof Gimbrèrelaan 9 Tilburg
- Wandelboslaan 28 Tilburg
- Kasteeldreef 115/116/117/122 Tilburg
- Stappegoorweg 183 Tilburg

Voor de gebouwen in gebruik bij de scholen voor voortgezet onderwijs komen zowel de OZB heffing als de verzekering voor rekening van de gemeente Tilburg. Voor de gebouwen van ROC Tilburg gelden de onderstaande waarden voor de berekening van de verzekeringspremie en de onroerende zaakbelasting.

Actuele waarde gebouwen en terreinen	WOZ Waarde 31-12-2017	WOZ Waarde 31-12-2016
Kasteeldreef 116	772.000	769.000
Kasteeldreef 122	7.826.000	7.910.000
Prof Gimbrèrelaan 9	2.677.000	2.705.000
Stappegoorweg 183	22.640.000	23.093.000
Stappegoorweg 185 (nieuw in 2017)	14.056.000	-
Wandelboslaan 28	9.663.000	9.816.000
Wildstraat 1	1.217.000	1.204.000
	<u>58.851.000</u>	<u>45.497.000</u>

1.1.3 Financiële vaste activa	Boekwaarde 01-01-2017	Investeringen verstrekke lening	Desinvestering afgeloste lening	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2017
1.1.3.2 Stichting Breedband	7.845	-	- 6.090	-	1.755

1.2.2 Vorderingen	31-12-2017	31-12-2016
1.2.2.1 Debiteuren	120.394	390.736
1.2.2.5 Andere deelnemingen (Reeshof College)	323.414	1.131.509
1.2.2.7 Studenten/deelnemers/cursisten	1.023.908	1.656.094
1.2.2.10 Overige vorderingen	83.246	134.819
1.2.2.15 Vooruitbetaalde kosten	505.145	609.182
1.2.2.15 Overlopende activa overige	95.670	73.829
1.2.2.16 Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-88.616	-91.441
	<u>2.063.161</u>	<u>3.904.728</u>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. Bij de overlopende activa van 2017 gaat het hoofdzakelijk om vooruitbetaalde bedragen die betrekking hebben op het boekjaar 2018. Anderzijds betreft dit nog te ontvangen bedragen die in 2018 ontvangen zijn, maar betrekking hebben op 2017.

Voor de rekening courant vordering op het Reeshof college is contractueel geen aflossingsschema vastgelegd. De vordering wordt regelmatig vereffend met Onderwijsgroep Tilburg. Er wordt geen rente op de vordering berekend en verder zijn er contractueel geen zekerheden gesteld.

1.2.4 Liquide middelen	31-12-2017	31-12-2016
De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:		
1.2.4.1 Kasmiddelen	2.970	5.980
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	7.305.080	17.130.947
Totaal liquide middelen	<u>7.308.050</u>	<u>17.136.927</u>

De liquide middelen staan ter vrije besteding van Onderwijsgroep Tilburg.

Passiva

2.1 Eigen Vermogen

	Saldo 01-01-2017	Bestemming resultaat 2017	Overige mutaties 2017	Saldo 31-12-2017
2.1.1.1 Algemene reserve	31.925.394	-4.900.539	-	27.024.855
2.1.1.2 Bestemmingsreserves Publiek				
Personeel	3.755.645	1.487.246	-	5.242.891
Allocatiebuffer	2.067.765	-329.743	-	1.738.022
Innovatie	2.236.735	-182.807	-	2.053.928
Onderwijs & ICT	1.906.075	-	-	1.906.075
Totaal bestemmingsreserves Publiek	9.966.220	974.696	-	10.940.916
2.1.1.3 Bestemmingsreserve Privaat				
Maatwerk	357.170	245.566	-	602.736
Totaal eigen vermogen	42.248.784	-3.680.277	-	38.568.508

2.2 Voorzieningen

	Saldo 01-01-2017	Mutaties			Saldo 31-12-2017	Onderverdeling saldo 31-12-2017	
		Dotaties 2017	Onttrekkingen 2017	Vrijval 2017		< 1 jaar	> 1 jaar
2.2.1 Personeelsvoorzieningen							
2.2.1.1 Voorziening mobiliteit	3.865.015	-	969.699	-	2.895.317	696.603	2.198.713
2.2.1.2 Voorziening duurzame inzetbaarheid	182.281	457.199	-	-	639.480	106.248	533.232
2.2.1.4 Voorziening grat. onderwijsjubileum	835.314	82.836	90.308	-	827.842	46.264	781.578
2.2.1.5 Voorziening werkloosheid	552.435	400.000	382.048	189.880	380.506	136.889	243.618
2.2.1.6 Voorziening langdurig zieken	219.694	925.092	745.467	53.155	346.163	333.064	13.100

2.2.1.7 Voorziening seniorenregeling	7.093	-	-	7.093	-	-	-
	5.661.832	1.865.127	2.187.522	250.129	5.089.308	1.319.068	3.770.241
2.2.3 Overige voorzieningen							
2.2.3 Voorziening groot onderhoud	1.631.659	975.000	361.522	-	2.245.137	1.034.995	1.210.142
Totaal voorzieningen	7.293.490	2.840.127	2.549.044	250.129	7.334.446	2.354.064	4.980.382

2.3 Langlopende schulden	Bedrag langlopend 01-01-2017	Vervroegde aflossing 2017	Aflossings verplichting 2018	Betaalde rente 2017	Bedrag langlopend 31-12-2017	Onderverdeling saldo 31-12-2017	
						1-5 jaar	> 5 jaar
2.3.3 Kredietinstellingen							
ING: overige geldleningen	2.495.827	718.510	151.259	96.539	1.626.057	605.036	1.021.021
Econocom	-	-	-	3.146	-	-	-
Totaal langlopende schulden	2.495.827	718.510	151.259	99.685	1.626.057	605.036	1.021.021

Voor de rentepercentages van de geldleningen verwijzen wij u naar het overzicht geldleningen.

2.4 Kortlopende schulden	31-12-2017	31-12-2016
2.4.3 Kredietinstellingen	151.259	261.099
2.4.8 Crediteuren	2.070.157	3.318.851
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.534.526	3.532.095
2.4.10 Schulden ter zake van pensioenen	969.055	802.140
2.4.11 Werk door derden	13.542	137.822
2.4.12 Overige kortlopende schulden	176.787	69.682

2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW	1.367.006	1.221.185
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidies	91.846	749.068
2.4.17 Vakantiegeld en -dagen	3.512.700	3.649.057
2.4.18 Rente	6.944	10.739
2.4.19 Overige overlopende passiva	2.422.269	2.850.332
	<u>14.316.091</u>	<u>16.602.070</u>

Subsidies OCW

Omschrijving	Toewijzing		Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2017	Prestatie Uitgevoerd
	Datum	Briefnummer			
G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule			€	€	Ja/Nee
Lerarenbeurs 2016	20-09-2016	777377-1	80.040,16	80.040,16	Ja
Lerarenbeurs 2017	20-09-2017	2017/2/538977	68.749,20	68.749,20	Nee
Lerarenbeurs 2017	21-11-2017	2017/2/670660	21.858,72	21.858,72	Nee
Lerarenbeurs 2017	19-12-2017	2017/2/702106	7.051,20	7.051,20	Nee
Lerarenbeurs 2017	20-10-2017	2017/2/606763	5.993,52	5.993,52	Nee
Studieverlof 2016-2017	20-09-2016	774910-1	6.681,60	6.681,60	Ja
Studieverlof 2016-2017	20-09-2016	775883-1	12.695,04	12.695,04	Ja
Studieverlof 2016-2017	20-09-2016	776879-1	6.347,52	6.347,52	Ja
Studieverlof 2017-2018	20-09-2017	2017/2/539147	8.229,12	8.229,12	Ja
Studieverlof 2017-2018a	20-10-2017	2017/2/608158	8.229,12	8.229,12	Ja
Zij instromer 2017	21-03-2017	2017/2/423147	20.000,00	20.000,00	Ja
Minima BVE 2016-2018	20-12-2016	2016/2/375684	94.781,09	94.781,09	Ja
		Totaal	298.108,61	298.108,61	

Overige subsidies

Omschrijving	Toewijzing Datum	Briefnummer	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2017	Totale kosten	Te verrekenen ultimo 2017
G2a Subsidies met verrekeningsclausule aflopend ultimo 2017						
Schoolmaatschappelijk Werk 2016	20-01-2016	733750-1	350.733,90	-350.733,90	350.733,90	-
Totaal			350.733,90	-350.733,90	350.733,90	-

Omschrijving	Toewijzing Datum	Briefnummer	Bedrag van toewijzing	Saldo 01-01-2017	Ontvangen 2017	Lasten 2017	Totale kosten t/m 31-12-2017	Saldo nog te besteden ultimo 2017
G2b Subsidies met verrekeningsclausule doorlopend ultimo 2017								
Schoolmaatschappelijk Werk 2017	20-01-2017	2017/2/402228	349.509,15	-	349.509,15	344.304,85	344.304,85	5.204,30
Regionale aanpak VSV 2016-2020	17-11-2016	OND/ODB- 2016/17708	3.886.800,00	833.776,04	971.700,00	1.062.613,32	1.200.537,28	742.862,72
MBO Investeringsfonds RIF4	08-10-2014	646860-1	741.653,00	84.175,85	148.330,60	246.956,71	644.855,31	-14.450,26
MBO Investering RIF5	26-06-2015	704884-1	1.010.859,00	295.592,48	202.171,80	156.796,72	417.176,69	340.967,56
RIF17028 Transmurale Zorg	13-10-2017	1261120	1.169.688,00	-	292.422,00	-	-	292.422,00
Totaal			7.158.509,15	1.213.544,37	1.964.133,55	1.810.671,60	2.606.874,13	1.367.006,32

Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Vordering Ministerie OCW

Per 1 januari 2006 is het bekostigingsstelsel voor het voortgezet onderwijs vereenvoudigd. Deze vereenvoudiging houdt in dat de bekostiging niet meer op schooljaarbasis, maar op kalenderjaarbasis plaatsvindt. Op basis van artikel 5 van de Regeling 'Onvoorziene gevallen bij invoering vereenvoudiging bekostiging voortgezet onderwijs' (kenmerk; WJZ-2005/54063802) is het toegestaan een vordering op te nemen op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Deze vordering betreft maximaal 7,5% van de personele lumpsum van het boekjaar. Deze vordering kan pas worden geïnd bij discontinuïteit c.q. opheffing van de onderwijsinstelling. Er is derhalve sprake van een voorwaardelijke vordering.

Aangezien Onderwijsgroep Tilburg uitgaat van "going concern" is deze vordering niet opgenomen op de balans, maar opgenomen onder de niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen. De voorwaardelijke vordering op het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft per ultimo 2017 een waarde van € 1.032.548.

Afgegeven garanties

Onderwijsgroep Tilburg heeft een verplichting tegenover Stichting Waarborgfonds MBO waarbij sprake is van een latente claim van 2% van de jaarlijkse rijksbijdragen. Als een geldgever het Waarborgfonds aanspreekt omdat een aangesloten school niet aan haar verplichtingen voldoet, kan Onderwijsgroep Tilburg worden aangesproken tot het maximum van deze claim.

Aangegane investeringen in panden en inventarissen

Per 31 december 2017 heeft Onderwijsgroep Tilburg geen bestellingen geplaatst in verband met inventaris en panden.

Langlopende verplichtingen

Per 31 december 2017 is Onderwijsgroep Tilburg de volgende langlopende verplichtingen aangegaan:

Voor de huur van panden heeft Onderwijsgroep Tilburg huurcontracten afgesloten met een looptijd voor meerdere jaren.

De totale huurverplichting bedraagt	9.535.133
Verplichting < 1 jaar	803.354
Verplichting < 5 jaar	1.624.379
Verplichting > 5 jaar	222.350
Sportaccommodatie in T-kwadraat voor een periode van 10 jaar (einddatum 1 augustus 2027)	6.885.051

Toelichting op de afzonderlijke posten van de staat van baten en lasten

Baten

	2017	Begroting	2016
3.1.1 Rijksbijdragen			
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW BVE	61.426.219	59.778.348	62.502.081
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW voortgezet onderwijs	15.943.151	16.530.000	16.714.570
Rijksbijdragen OCW	77.369.370	76.308.348	79.216.651
3.1.2 Overige subsidies OCW	15.980.209	15.252.525	15.684.070
3.1.3.1 Doorbetalingen rijksbijdragen SWV	823.066	-	978.758
Totaal rijksbijdragen	94.172.645	91.560.873	95.879.479
3.2 Overheidsbijdragen/subsidies overige overheden			
3.2.1.1 Participatiebudget educatie	953.538	980.000	1.037.490
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	764.511	289.750	595.859
Totaal overheidsbijdragen/subsidies overige overheden	1.718.049	1.269.750	1.633.349
3.3 Wettelijk college-, cursus- en examengelden			
3.3.2 Cursusgelden sector MBO	2.183.524	1.827.500	2.129.447
Totaal wettelijk college-, cursus- en examengelden	2.183.524	1.827.500	2.129.447
3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)			
3.4.1.1 Contractonderwijs exclusief Inburgering	425.434	890.000	660.453
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering	28.987	-	-
3.4.1 Contractonderwijs	454.421	890.000	660.453
3.4.5 Overige baten werk in opdracht van derden	1.268.381	735.000	1.341.252
Totaal baten werk in opdracht van derden	1.722.802	1.625.000	2.001.705

3.5 Overige baten

3.5.1 Opbrengst verhuur	123.850	215.000	90.492
3.5.2 Detachering personeel	388.641	423.500	425.568
3.5.6 Deelnemersbijdragen (MBO)	1.521.558	1.930.105	1.612.496
3.5.10 Overige	<u>1.471.825</u>	<u>1.981.300</u>	<u>1.137.980</u>
Totaal overige baten	<u>3.505.874</u>	<u>4.549.905</u>	<u>3.266.535</u>

Lasten

4.1 Personeelslasten

4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	56.814.671	56.888.169	57.623.095
4.1.1.2 Sociale lasten	6.540.761	6.731.474	6.611.278
4.1.1.3 Pensioenlasten	<u>8.011.109</u>	<u>6.954.418</u>	<u>6.979.241</u>
Lonen en salarissen	<u>71.366.541</u>	<u>70.574.061</u>	<u>71.213.614</u>

4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	869.531	66.000	-2.045.072
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	10.798.996	9.912.982	9.981.876
4.1.2.3 Overig	<u>2.177.930</u>	<u>3.003.471</u>	<u>4.026.721</u>
Overige personele lasten	<u>13.846.457</u>	<u>12.982.453</u>	<u>11.963.525</u>

4.1.3.3 Af: Uitkeringen	-338.184	-300.000	-363.529
-------------------------	----------	----------	----------

Totaal personeelslasten	<u>84.874.814</u>	<u>83.256.514</u>	<u>82.813.610</u>
--------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4.2 Afschrijvingen

4.2.1 Immateriële vaste activa	115.790	261.000	313.247
4.2.2 Materiële vaste activa	<u>4.635.415</u>	<u>4.516.000</u>	<u>3.594.580</u>
Totaal afschrijvingen	<u>4.751.205</u>	<u>4.777.000</u>	<u>3.907.827</u>

4.3 Huisvestingslasten

4.3.1 Huur	1.426.797	1.837.388	1.252.840
4.3.2 Verzekeringen	127.623	130.000	128.176
4.3.3 Onderhoud	1.343.505	1.615.000	1.503.682
4.3.4 Energie en water	1.071.021	1.198.500	1.242.677
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.326.451	1.475.000	1.294.152
4.3.6 Heffingen	249.755	240.000	232.363
4.3.7 Dotatie voorziening groot onderhoud	1.028.079	-	873.000
4.3.8 Overige huisvestingslasten	253.669	100.000	83.618
Totaal huisvestingslasten	6.826.900	6.595.888	6.610.508

4.4 Overige lasten

4.4.1 Administratie- en beheerslasten	5.210.072	4.707.795	4.961.593
4.4.2 Inventaris en apparatuur	319.249	219.522	1.177.959
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	3.987.915	3.900.498	3.798.585
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	1.181	40.000	-31.918
4.4.5 Overige	878.636	935.643	2.819.614
Totaal overige lasten	10.397.053	9.803.458	12.725.833

6 Financiële baten en lasten

6.1.1 Rentebaten	1.763	10.000	27.540
6.1.3 Waardeveranderingen FVA	-6.090	-	7.845
6.2.1 Rentelasten	-128.871	-110.000	-152.976
Saldo financiële baten en lasten	-133.198	-100.000	-117.591

De bank-/incassokosten worden in het vervolg bij de rentelasten gepresenteerd en niet meer bij de rentebaten.

Specificatie honorarium

4.4.1.1 Onderzoek jaarrekening	146.682	107.327
4.4.1.2 Andere controleopdrachten	-	-
4.4.1.3 Fiscale adviezen	-	-
4.4.1.4 Andere niet-controledienst	-	11.701
Totaal Accountantslasten	<u>146.682</u>	<u>119.028</u>

Bij bovenstaande honoraria gaat het om de werkzaamheden die accountantsorganisaties en externe accountants voor Onderwijsgroep Tilburg hebben uitgevoerd (zoals bedoeld in art. 1 lid 1 van de Wet Toezicht accountantsorganisaties) en om de werkzaamheden van binnenlandse en buitenlandse accountantskantoren en hun fiscale afdelingen en adviesafdelingen. Onderwijsgroep Tilburg verantwoordt accountantskosten volgens de methode toerekening aan boekjaar.

Verplichte toelichting

Overzicht verbonden partijen

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen verm. 31-12-2016	Resultaat 2016	Omzet 2016	Verkl. Art. 2:403 BW	Consolid.
Stichting Centrale Dienst Het Reeshof College	Stichting	Tilburg	4	853.743	431.947	6.367.158	ja/nee nee	ja/nee nee

Segmentatie

	BVE ROC Tilburg		VO Scholen voortgezet onderwijs		Totaal Onderwijsgroep Tilburg	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Baten						
3.1 Rijksbijdragen	74.575.318	75.227.039	19.597.327	20.652.440	94.172.645	95.879.479
3.2 Overheidsbijdragen/subs ov overheden	953.538	1.497.944	764.511	135.405	1.718.049	1.633.349
3.3 Wettelijke college-, cursus-, en examengelden	2.183.524	2.129.447	-	-	2.183.524	2.129.447
3.4 Baten in opdracht van derden (contractactiviteiten)	1.364.287	1.570.538	358.515	431.167	1.722.802	2.001.705
3.5 Overige baten	2.776.302	2.562.923	729.572	703.612	3.505.874	3.266.535
Totaal baten	81.852.969	82.987.891	21.449.925	21.922.624	103.302.895	104.910.515

Lasten

4.1 Personeelslasten	66.927.739	65.526.151	17.947.075	17.287.459	84.874.814	82.813.610
4.2 Afschrijvingen	4.329.043	3.530.498	422.162	377.329	4.751.205	3.907.827
4.3 Huisvestingslasten	5.406.222	5.186.605	1.420.678	1.423.903	6.826.900	6.610.508
4.4 Overige lasten	<u>8.233.427</u>	<u>9.984.690</u>	<u>2.163.626</u>	<u>2.741.143</u>	<u>10.397.053</u>	<u>12.725.833</u>
Totaal lasten	<u>84.896.430</u>	<u>84.227.944</u>	<u>21.953.543</u>	<u>21.829.834</u>	<u>106.849.972</u>	<u>106.057.778</u>
Saldo baten en lasten	<u>-3.043.461</u>	<u>-1.306.596</u>	<u>-503.617</u>	<u>159.333</u>	<u>-3.547.077</u>	<u>-1.147.263</u>
6 Financiële baten en lasten	<u>-105.479</u>	<u>-92.262</u>	<u>-27.719</u>	<u>-25.329</u>	<u>-133.198</u>	<u>-117.591</u>
Resultaat	<u>-3.148.940</u>	<u>-1.398.858</u>	<u>-531.336</u>	<u>134.004</u>	<u>-3.680.275</u>	<u>-1.264.854</u>

De diensten van Onderwijsgroep Tilburg zijn opgenomen onder BVE.

Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Vermelding bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking 2017

Functie	Voorzitters-clausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Klasse	Bezoldigings Maximum	Beloning (in €)	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	Totaal	Gewezen topfuncti onaris j/n	Dienstbe trekking j/n
Voorzitter College van Bestuur	J	F.P.A. van der Westerlaken	01-06-2012	-	1,00	F	165.000,00	132.908,56	12.347,14	17.265,24	-	162.520,94	Nee	Ja
Lid College van Bestuur	N	C.P.J.M. Govers	01-08-2013	-	1,00	F	165.000,00	117.244,08	1.669,80	16.927,44	-	135.841,32	Nee	Ja

Vermelding gewezen bestuurders met dienstbetrekking 2017

Functie	Voorzitters-clausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Klasse	Bezoldigings Maximum	Beloning (in €)	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	Totaal	Gewezen topfuncti onaris j/n	Dienstbe trekking j/n
Stafmedewerker C	N	P.A.J. Sukel	01-08-2016	-	0,64	F	104.775,00	83.975,21	395,43	15.234,60	-	99.605,24	Ja	Ja

Vermelding alle toezichthouders 2017

Functie	Voorzitters-clausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Klasse	Bezoldigings Maximum	Beloning (in €)	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	Totaal
Voorzitter Raad van Toezicht	J	L.J. Roborgh	17-04-2013	-	nvt	F	24.750,00	14.000,00	770,00	-	-	14.770,00
Lid Raad van Toezicht	N	S.J. Franken	01-08-2012	-	nvt	F	16.500,00	10.000,00	540,00	-	-	10.540,00
Lid Raad van Toezicht	N	W.A. Houtzager	01-08-2012	-	nvt	F	16.500,00	10.000,00	540,00	-	-	10.540,00
Lid Raad van Toezicht	N	C. de Jonge	01-04-2017	-	nvt	F	12.375,00	7.500,00	407,50	-	-	7.907,50
Lid Raad van Toezicht	N	U. Pekdemir	11-12-2008	31-08-2017	nvt	F	11.000,00	6.666,67	366,67	-	-	7.033,34
Lid Raad van Toezicht	N	R.J.A. Muffels	01-09-2016	-	nvt	F	16.500,00	10.000,00	540,00	-	-	10.540,00

In het kader van de WNT wordt vermeld dat Stichting Onderwijsgroep Tilburg in 2017 geen functionarissen in dienst heeft gehad waarvan het belastbaar jaarloon uitsteeg boven de vastgestelde voor de instelling van toepassing zijnde normbedragen.

Vermelding alle bestuurders met dienstbetrekking 2016

Functie	Voorzitters-clausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Klasse	Bezoldigings Maximum	Beloning (in €)	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	Totaal	Gewezen topfuncti onaris j/n	Dienstbe trekking j/n
Voorzitter College van Bestuur	J	F.P.A. van der Westerlaken	01-06-2012	-	1,00	F	164.000,00	123.436,97	12.270,74	16.025,76	-	151.733,47	Nee	Ja
Lid College van Bestuur	N	P.A.J. Sukel	01-08-1997	31-07-2016	0,80	F	76.533,33	54.286,04	537,27	7.578,93	-	62.402,24	Nee	Ja
Lid College van Bestuur	N	C.P.J.M. Govers	01-08-2013	-	1,00	F	164.000,00	111.190,31	1.160,54	14.456,40	-	126.807,25	Nee	Ja

*1)

Vermelding gewezen bestuurders met dienstbetrekking 2016

Funcie	Voorzitters-clausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Klasse	Bezoldigings Maximum	Beloning (in €)	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	Totaal	Gewezen topfuncties j/n	Dienstbetrekking j/n
Stafmedewerker C	N	P.A.J. Sukel	01-08-2016	-	0,80	F	54.666,67	43.329,89	262,49	5.513,10	-	49.105,48	Ja	Ja *1)

Vermelding alle toezichthouders 2016

Funcie	Voorzitters-clausule van toepassing (J/N)	Naam	Ingangsdatum dienstverband	Einddatum dienstverband	Omvang dienstverband in FTE	Klasse	Bezoldigings Maximum	Beloning (in €)	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	Uitkeringen wegens beëindiging van het dienstverband	Totaal
Voorzitter Raad van Toezicht	J	L.J. Roborgh	17-04-2013	-	nvt	F	24.600,00	14.000,00	513,33	-	-	14.513,33
Lid Raad van Toezicht	N	S.J. Franken	01-08-2012	-	nvt	F	16.400,00	10.000,00	366,67	-	-	10.366,67
Lid Raad van Toezicht	N	W.A. Houtzager	01-08-2012	-	nvt	F	16.400,00	10.000,00	366,67	-	-	10.366,67
Lid Raad van Toezicht	N	H.J.J.M. Oderkerk	11-12-2008	31-12-2016	nvt	F	16.400,00	10.000,00	366,67	-	-	10.366,67
Lid Raad van Toezicht	N	U. Pekdemir	11-12-2008	-	nvt	F	16.400,00	10.000,00	366,67	-	-	10.366,67
Lid Raad van Toezicht	N	R.J.A. Muffels	01-09-2016	-	nvt	F	5.466,67	3.333,33	183,33	-	-	3.516,66

*1) **Toelichting fouterstel:** In de WNT verantwoording in de jaarrekening 2016 was bij de omvang dienstverband in FTE en de bezoldiging geen rekening gehouden met de korting vanwege seniorenverlof. De vergelijkende cijfers 2016 zijn hierop aangepast in bovenstaande WNT verantwoording 2017.

(Voorstel) bestemming van het resultaat

De verdeling van het resultaat wordt conform de volgende uitgangspunten bepaald:

- De bestemmingsreserve personeel wordt bestemd door het saldo collectief personeel.
- De bestemmingsreserve allocatiebuffer wordt bestemd door het saldo treasury, gecorrigeerd met de voorfinanciering.
- De bestemmingsreserve innovatie wordt bestemd door het verschil tussen de begrote en gerealiseerde middelen uit het saldo bedrijfsvoering, die aangewend worden voor innovatiemiddelen.
- De bestemmingsreserve onderwijs & ICT is gevormd voor innovatieve projecten.
- De bestemmingsreserve maatwerk wordt gevormd door het resultaat op maatwerktrajecten (private middelen).
- Het restant van het resultaat wordt ten gunste of ten laste gebracht van de algemene reserve.

Het College van Bestuur stelt voor het nadelige exploitatieresultaat van 3.680.276 als volgt te bestemmen:

Ten gunste van de bestemmingsreserve personeel	1.487.246
Ten laste van de bestemmingsreserve allocatiebuffer	-329.743
Ten laste van de bestemmingsreserve innovatie	-182.807
Ten gunste van de bestemmingsreserve onderwijs & ICT	-
Ten gunste van de bestemmingsreserve maatwerk	245.566
Ten laste van de algemene reserve	-4.900.538
	<u>-3.680.276</u>

Het exploitatieresultaat is volgens de segmentatie ontstaan bij:

BVE	-3.148.940
VO	-531.336
	<u>-3.680.276</u>

De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van juni 2018 het jaarverslag 2017 en de resultaatbestemming vastgesteld. Bovenstaand voorstel is in deze jaarrekening verwerkt.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Overzicht geldleningen per 31 december 2017

Geldgever	Rente perc	Rentevast tot	Nr lening geldgever	Schuldrest 1-1-2017	Reguliere aflossing 2017	Rente 2017	Schuldrest 31-12-2017	Resterende looptijd	Aflossing 2018	Resterend in langlopend
ING bank	4,790%	18-04-2017	65.94.35.225	794.139	794.139	11.032	-		-	-
ING bank	4,600%	01-03-2019	66.64.83.280	1.928.576	151.259	85.507	1.777.317	12 jaar	151.259	1.626.057
Econocom	4,300%		230.218	34.210	34.210	3.146	-		-	-
Totaal				<u>2.756.925</u>	<u>979.609</u>	<u>99.686</u>	<u>1.777.317</u>		<u>151.259</u>	<u>1.626.057</u>

Alle door de ING bank verstrekte leningen zijn geborgd door Stichting Waarborgfonds MBO voor een totaal bedrag van € 1.777.317.

Eindafrekening Subsidie "Volwasseneneducatie" 2017

ROC Tilburg, School voor Educatie en Inburgering

Periode 1-1-2017 tot en met 31-12-2017

Waarde van de Educatie-inschrijvingen conform Hoofdstuk 5, Financiën, bijlage 3, van het Subsidieverzoek.

Woongemeente	2017A	2017B	Totaal
Alphen-Chaam	0,00	624,05	624,05
Dongen	32.038,23	16.956,72	48.994,95
Gilze en Rijen	9.703,23	10.445,48	20.148,71
Goirle	5.250,21	4.093,37	9.343,58
Hilvarenbeek	17.479,22	5.054,77	22.533,99
Loon op Zand	11.504,04	6.900,17	18.404,21
Oisterwijk	8.244,81	7.765,98	16.010,79
Tilburg	425.225,51	299.801,15	725.026,66
Waalwijk	31.677,58	17.676,10	49.353,68
Eindtotaal	541.122,83	369.317,79	910.440,62

2017A is periode 1-1-2017 tot en met 31-7-2017

2017B is periode 1-8-2017 tot en met 31-12-2017

Uitvoeringsuren 2017

Groepscontacturen (zie hierboven)	910.440,62
Training vrijwillige taalcoaches en themabijeenkomsten	43.097,00
Bijdrage projectleider Taalnetwerk	20.000,00

Subtotaal	973.537,62
Overheveling bijdrage projectleider Taalnetwerk	-/- 20.000,00

Opgenomen in de jaarrekening	953.537,62
-------------------------------------	-------------------

Akkoordverklaring Raad van Toezicht en College van Bestuur

Raad van Toezicht

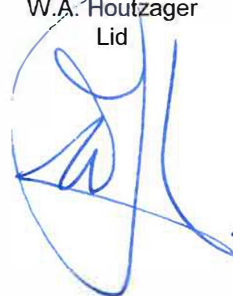
L.J. Roborgh
Voorzitter



S.J. Franken
Lid



W.A. Houtzager
Lid



R.J.A. Muffels
Lid



C.L.E. de Jonge
Lid



College van Bestuur

F.P.A. van der Westerlaken
Voorzitter



C.P.J.M. Govers
Lid



C - Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de raad van toezicht van Stichting Onderwijsgroep Tilburg

VERKLARING OVER DE IN HET GEÏNTEGREERD JAARDOCUMENT OPGENOMEN JAARREKENING 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Stichting Onderwijsgroep Tilburg te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- Geeft de in het geïntegreerd jaardocument 2017 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Onderwijsgroep Tilburg op 31 december 2017 en van het resultaat over 2017, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.
- Zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2017 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De balans per 31 december 2017.
2. De staat van baten en lasten over 2017.
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Onderwijsgroep Tilburg, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

VERKLARING OVER DE IN HET GEÏNTEGREERD JAARDOCUMENT OPGENOMEN ANDERE INFORMATIE

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het geïntegreerd jaardocument 2017 andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag
- De overige gegevens

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.
- Alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2017 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

BESCHRIJVING VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN MET BETREKKING TOT DE JAARREKENING

Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, en met de wettelijke bepalingen inzake de jaarrekening zoals opgenomen in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen.

In dit kader is het college van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten.

Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de onderwijsinstelling.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.

Eindhoven, 25 juni 2018

Was getekend: I. Wetters MSc RA

Bijlage bij de controleverklaring:

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, dan wel het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle, met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het college van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Gegevens over de rechtspersoon

1. Naam en adres rechtspersoon : Stichting Onderwijsgroep Tilburg
Postbus 1330
5004 BH Tilburg
2. Naam en adres school/instelling : ROC Tilburg
Postbus 1330
5004 BH Tilburg
- Campus 013
Postbus 1330
5004 BH Tilburg
- Frater van Gemertschool
Postbus 1330
5004 BH Tilburg
- Reeshof College
Postbus 1330
5004 BH Tilburg
3. Telefoonnummer : 013 - 5397090
Faxnummer : 013 - 5397011
4. Bestuursnummer : 31087
5. KvK-nummer : 41097408
6. Naam contactpersoon : De heer F.P.A. van der Westerlaken
7. Telefoonnummer contactpersoon : 013 - 5397090

8. Brinnummers : 25LZ ROC Tilburg
20GD Campus 013
09VG Reeshof College

9. Aan Onderwijsgroep Tilburg verbonden en door
het rijk bekostigde onderwijsvormen : - Kwalificatiestructuur Beroepsonderwijs (KSB):
Beroepsopleidende Leerweg (BOL)
Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL)

- Kwalificatiestructuur Educatie (KSE):
Voortgezet algemeen onderwijs voor volwassenen (vavo)
Opleidingen gericht op een breed maatschappelijk functioneren
Nederlands als tweede taal: NT2
Opleidingen gericht op sociale redzaamheid

- Voorbereidend Middelbaar Beroepsonderwijs (vmbo):
Voorbereidend beroepsonderwijs (vbo)
Leerwegondersteunend onderwijs (lwoo)

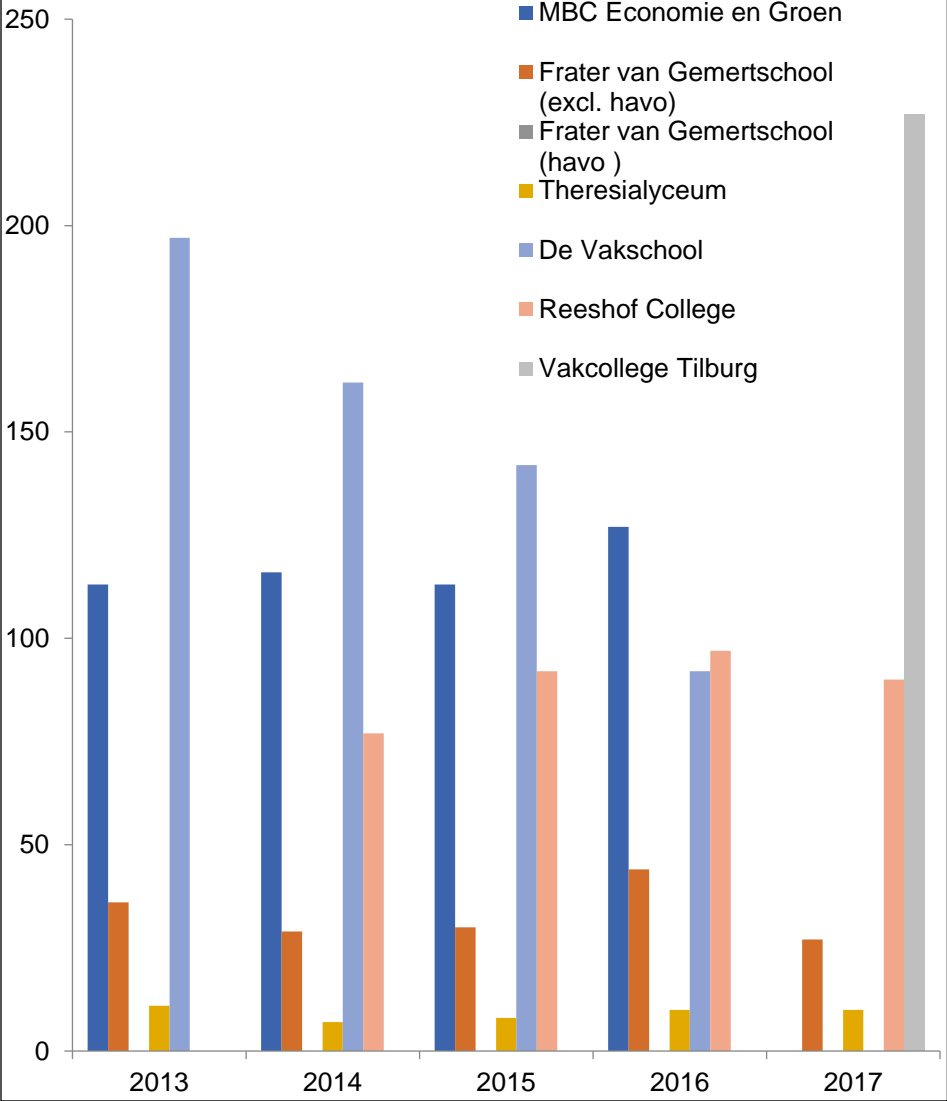
D - Bijlagen

1. Resultatenbox

Voor een vergelijking van de prestaties van mbo-instellingen is een set van indicatoren afgesproken, de Resultatenbox, op grond waarvan verantwoording plaatsvindt. De Resultatenbox omvat een aantal kwantitatieve indicatoren en een aantal kwalitatieve indicatoren (zoals tevredenheid deelnemers en onderwijskwaliteit).

Diploma's vmbo 2013-2017	2013	2014	2015	2016	2017
MBC Economie en Groen	113	116	113	127	
Frater van Gemertschool (exclusief havo)	36	29	30	44	27
Frater van Gemertschool (havo)					
Theresialyceum	11	7	8	10	10
De Vakschool	197	162	142	92	
Reeshof College		77	92	97	90
Vakcollege Tilburg					227
Totaal	357	391	385	370	354

Diploma's vmbo 2013-2017



Rendement mbo: diplomaresultaat 2013-2017 naar niveau					
	2013	2014	2015	2016	2017
Niveau 1	68,8%	76,8%	70,60%	62,30%	62,80%
Niveau 2	80,4%	78,6%	79,90%	66,10%	70,80%
Niveau 3	80,3%	82,0%	77,40%	78,30%	76,80%
Niveau 4	80,3%	80,1%	79,80%	76,00%	78,90%
Alle niveaus	79,8%	79,9%	78,7%	73,50%	75,60%

Diplomaresultaat mbo (definitie Informatie encyclopedie MBO Raad): het aantal gediplomeerde instellingsverlaters in een schooljaar als percentage van alle instellingsverlaters in hetzelfde jaar. In welk schooljaar de gediplomeerde instellingsverlater het diploma heeft behaald is niet belangrijk.

Rendement mbo: Jaarresultaat 2016-2017

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Totaal
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	-	62,96%	47,92%	74,10%	66,82%
Entreecollege Tilburg	69,31%	-	-	-	69,31%
NCVB Bedrijfsopleidingen	-	76,59%	79,61%	86,48%	80,82%
School voor Bouwtechniek	-	70,97%	70,00%	38,46%	63,56%
School voor Commerciële Dienstverlening	-	67,80%	66,67%	61,07%	63,64%
School voor Gezondheidszorg	-	80,41%	77,09%	70,42%	74,85%
School voor ICT en Mediatechnologie	-	62,86%	64,00%	64,21%	63,87%
School voor Kunst, Cultuur en Media	-	-	82,61%	71,62%	75,83%
School voor Logistiek en Mobiliteit	-	75,81%	80,82%	71,83%	76,06%
School voor Luchtvaarttechniek	-	-	66,67%	70,97%	69,57%
School voor Mechatronica, Maintenance en Engineering	-	80,81%	68,37%	77,78%	75,90%
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	-	89,13%	86,17%	68,97%	85,12%
School voor Onderwijs en Kinderopvang	-	-	75,93%	83,46%	81,22%
School voor Orde en Veiligheid	-	65,31%	76,19%	-	67,72%
School voor Proces- en Milieutechniek	-	80,56%	87,50%	88,89%	85,71%
School voor Sport en Bewegen	-	82,14%	62,30%	62,59%	64,91%
School voor Welzijn	-	-	73,91%	74,83%	74,61%
Totaal	69,31%	75,71%	76,33%	75,93%	75,74%

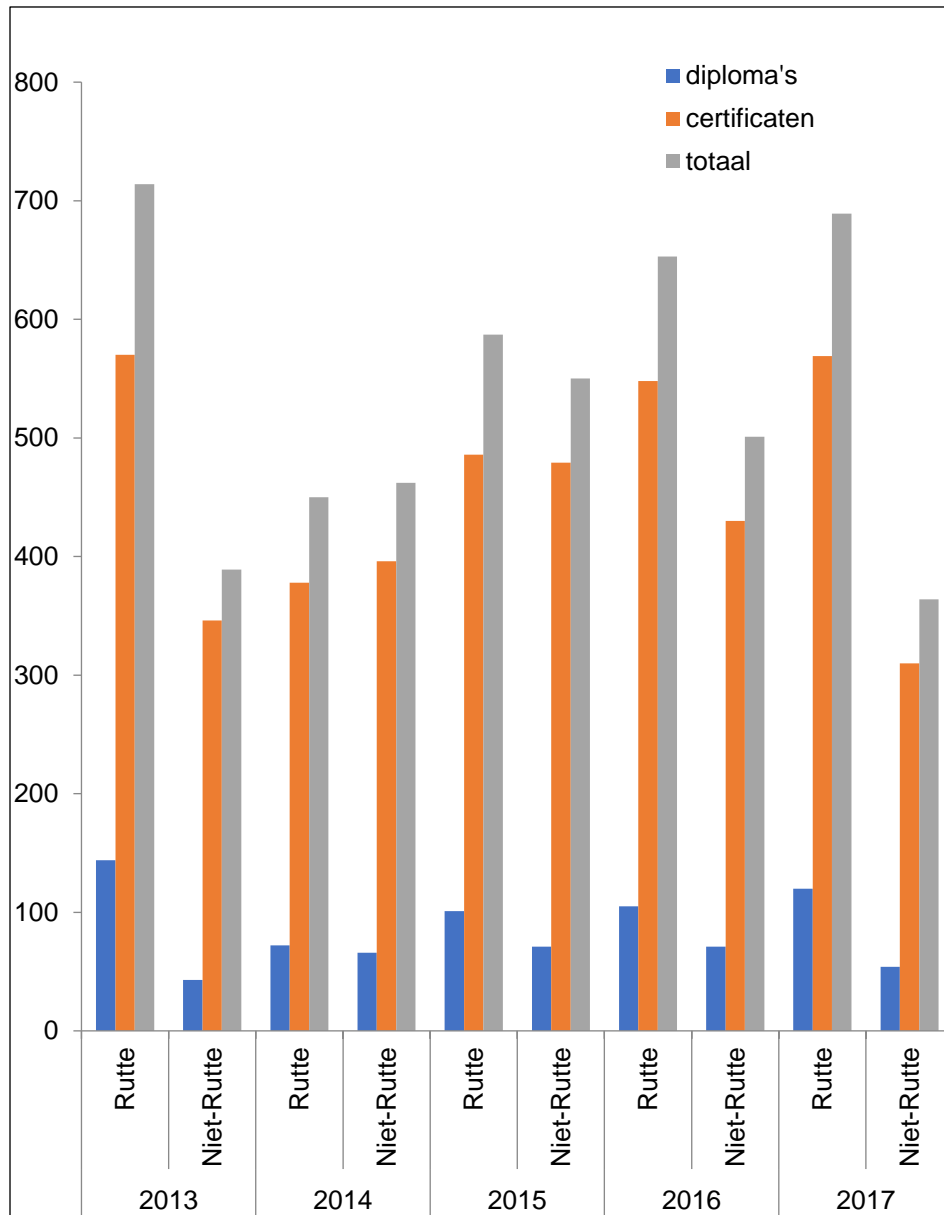
Jaarresultaat mbo (definitie Informatie encyclopedie MBO Raad): het aantal gediplomeerden in het schooljaar als percentage van hetzelfde aantal gediplomeerden plus de ongediplomeerde instellingsverlaters in hetzelfde schooljaar. Een gediplomeerde in deze context is een deelnemer/examendeelnemer die in het betreffende jaar zijn diploma heeft behaald. Eerder behaalde diploma's zijn hierbij niet relevant.

Diploma's mbo 2013-2017					
	2013	2014	2015	2016	2017
BOL	1.637	1.548	1.663	1.619	1.629
BBL	4.384	3.214	2.316	2.096	2.567
Totaal	6.021	4.762	3.979	3.715	4.196

Diploma's mbo 2017 naar niveau en leerweg					
Omschrijving leerweg			Periode	Periode	
Leerweg	Intensiteit	Niveau	aug-dec	jan-jul	Eindtotaal
BBL	Examendeelnemer	Niveau1			
		Niveau2	171	180	351
		Niveau3	141	225	366
		Niveau4	157	305	462
		Totaal	469	710	1.179
	Voltijd	Niveau1	2	11	13
		Niveau2	197	367	564
		Niveau3	85	386	471
		Niveau4	71	269	340
		Totaal	355	1.033	1.388
	Totaal BBL	824	1.743	2.567	
BOL	Examendeelnemer	Niveau1	4	2	6
		Niveau2	18	9	27
		Niveau3	15	8	23
		Niveau4	23	7	30
		Totaal	60	26	86
	Voltijd	Niveau1	6	105	111
		Niveau2	11	346	357
		Niveau3	26	295	321
		Niveau4	32	722	754
		Totaal	75	1.468	1.543
	Totaal BOL	135	1.494	1.629	
Totaal			959	3.237	4.196

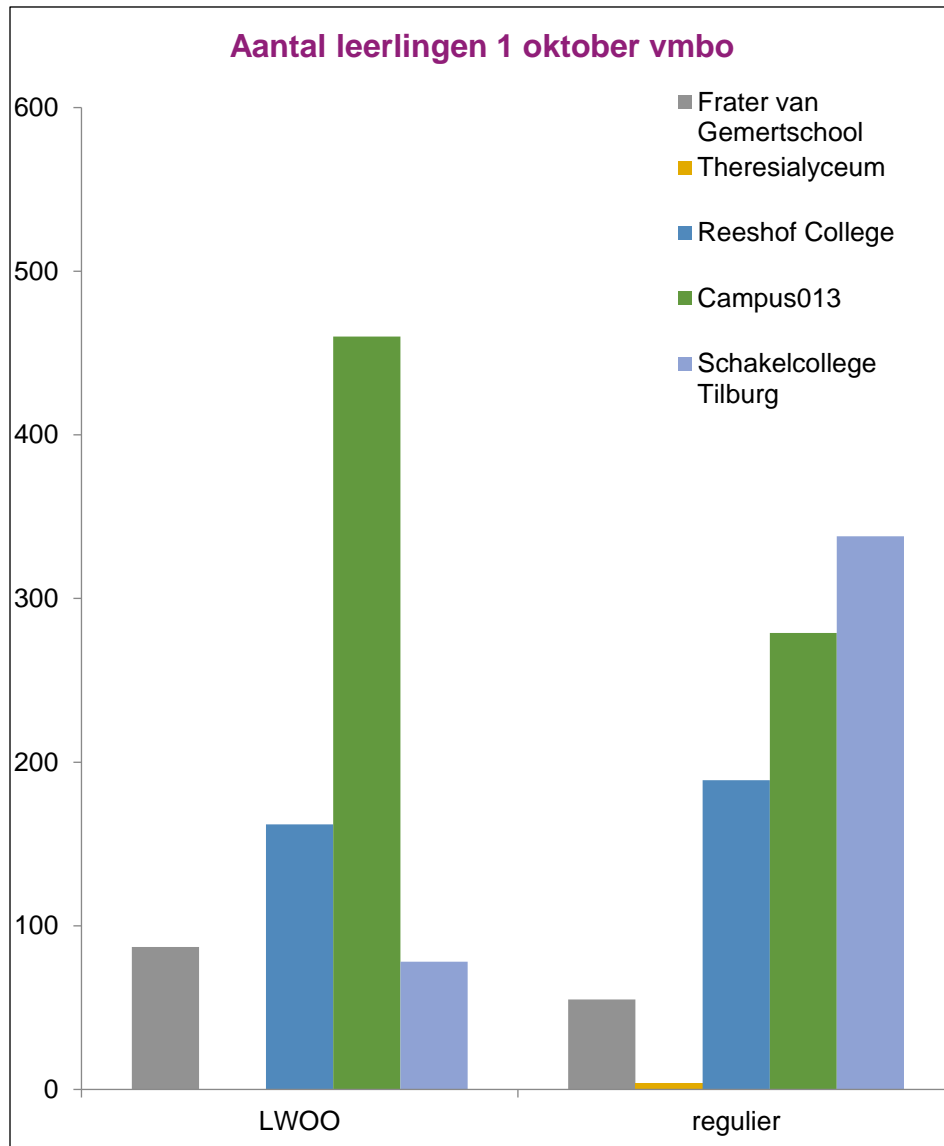
Diploma's VAVO 2013-2017										
	2013		2014		2015		2016		2017	
	Rutte	Niet-Rutte	Rutte	Niet-Rutte	Rutte	Niet-Rutte	Rutte	Niet-Rutte	Rutte	Niet-Rutte
Diploma's	144	43	72	66	101	71	105	71	120	54
Certificaten	570	346	378	396	486	479	548	430	569	310
Totaal	714	389	450	462	587	550	653	501	689	364

Certificaten: het aantal vakken dat met een voldoende is afgerond.



Aantal leerlingen 1 oktober vmbo	2017	2017	2017
	LWOO	regulier	totaal
De Vakschool			
MBC Economie en Groen			
Frater van Gemertschool	87	55	142
Theresialyceum		4	4
Reeshof College	162	189	351
Campus013	460	279	739
Schakelcollege Tilburg	78	338	416
Totaal	787	865	1.652

Aantal leerlingen 1 oktober vmbo	2016	2016	2016
	LWOO	regulier	totaal
De Vakschool			
MBC Economie en Groen			
Frater van Gemertschool	109	91	200
Theresialyceum	0	25	25
Reeshof College	139	179	318
Vakcollege Tilburg	528	293	821
Schakelcollege Tilburg	134	294	428
Totaal	910	882	1.792

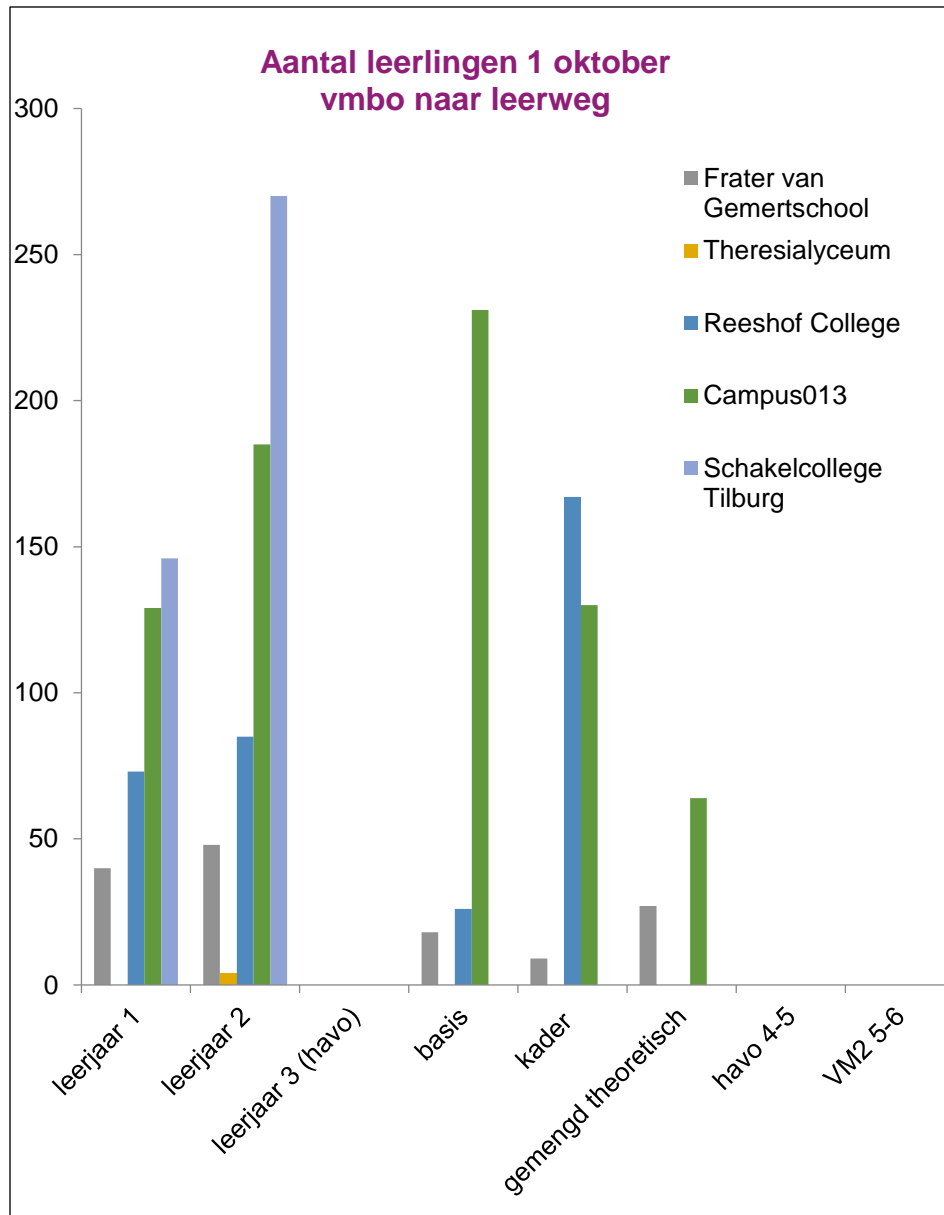


Bij aantallen Reeshof College gaat het om leerlingen die door Onderwijsgroep Tilburg in aanmerking zijn gebracht voor bekostiging.

Aantal leerlingen 1 oktober vmbo naar leerweg	2017								
	leerjaar 1	leerjaar 2	leerjaar 3 (havo)	basis	kader	gemengd theoretisch	havo 4-5	VM2 5-6	2017 totaal
De Vakschool									
MBC Economie en Groen									
Frater van Gemertschool	40	48	0	18	9	27	0	0	142
Theresialyceum	0	4	0	0	0	0	0	0	4
Reeshof College	73	85	0	26	167	0	0	0	351
Campus013	129	185	0	231	130	64	0	0	739
Schakelcollege Tilburg	146	270	0	0	0	0	0	0	416
Totaal	388	592	0	275	306	91	0	0	1.652

Aantal leerlingen 1 oktober vmbo naar leerweg	2016								
	leerjaar 1	leerjaar 2	leerjaar 3 (havo)	basis	kader	gemengd theoretisch	havo 4-5	VM2 5-6	20165 totaal
De Vakschool									
MBC Economie en Groen									
Frater van Gemertschool	57	64	0	21	12	46	0	0	200
Theresialyceum	0	10	4	0	0	0	11	0	25
Reeshof College	66	80	0	29	143	0	0	0	318
Vakcollege Tilburg	167	177	0	282	144	51	0	0	821
Schakelcollege Tilburg	239	189	0	0	0	0	0	0	428
Totaal	529	520	4	332	299	97	11	0	1.792

Leerjaar 1 en 2 vormen samen de onderbouw. Uitsplitsing naar leerwegen basis, kader, gemengd/theoretisch, havo vindt plaats in de leerjaren 3 en 4.



Aantal mbo-studenten 1 oktober mbo naar niveau en leerweg	2017				
	BBL		BOL		Totaal 2017
	1+2	3+4	1+2	3+4	
ROC Tilburg					
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	0	19	77	380	476
Entreecollege Tilburg	20	0	216	0	236
School voor Bouwtechniek	60	95	22	115	292
School voor Commerciële Dienstverlening	20	66	68	395	549
School voor Gezondheidszorg	1	377	179	773	1.330
School voor ICT en Mediatechnologie	0	0	68	354	422
School voor Kunst, Cultuur en Media	0	0	0	259	259
School voor Logistiek en Mobiliteit	170	137	72	178	557
School voor Luchtvaarttechniek	0	0	0	179	179
School voor Mechatronica, Maintenance en Engineering	4	648	31	275	958
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	16	41	136	293	486
School voor Onderwijs en Kinderopvang	0	0	0	560	560
School voor Orde en Veiligheid	0	0	166	137	303
School voor Proces- en Milieutechniek	84	131	0	43	258
School voor Sport en Bewegen	0	0	55	581	636
School voor Welzijn	0	129	0	364	493
NCVB Bedrijfsopleidingen					
NCVB Bedrijfsopleidingen	963	1.566	0	0	2.529
Totaal	1.338	3.209	1.090	4.886	10.523

Aantal mbo-studenten 1 oktober mbo naar niveau en leerweg	2016				
	BBL		BOL		Totaal 2016
	1+2	3+4	1+2	3+4	
ROC Tilburg					
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	0	33	56	395	484
School voor AKA	19	0	183	0	202
School voor Bouwtechniek	55	71	33	115	274
School voor Commerciële Dienstverlening	16	68	77	383	544
School voor Gezondheidszorg	0	327	152	695	1.174
School voor ICT en Mediatechnologie	0	0	59	359	418
School voor Kunst, Cultuur en Media	0	0	0	259	259
School voor Logistiek en Mobiliteit	208	117	78	179	582
School voor Luchtvaarttechniek	0	0	0	178	178
School voor Mechatronica, Maintenance en Engineering	84	542	38	250	914
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	23	22	147	255	447
School voor Onderwijs en Kinderopvang	0	0	0	558	558
School voor Orde en Veiligheid	0	0	238	116	354
School voor Proces- en Milieutechniek	72	136	0	43	251
School voor Sport en Bewegen	0	0	50	611	661
School voor Welzijn	0	123	0	402	525
NCVB Bedrijfsopleidingen					
NCVB Bedrijfsopleidingen	958	1.620			2.578
Totaal	1.435	3.059	1.111	4.798	10.403

Aantal cursisten educatie	2017
Educatie en inburgering	493
Deelnemers Educatie Staatsexamen	221
Vavo	358
Totaal	1.072

Inclusief Rutte deelnemers

Toelichting: Educatie heeft 493 unieke deelnemers die in 2017 een of meer verbintenissen hadden.

Aantal cursisten educatie	2016
Educatie en inburgering	519
Deelnemers Educatie Staatsexamen	192
Vavo	374
Totaal	1.085

Inclusief Rutte deelnemers

Toelichting: Educatie heeft 519 unieke deelnemers die in 2016 een of meer verbintenissen hadden.

Voortijdig schoolverlaten					
Aantal voortijdig schoolverlaters (VSV'ers) per schooljaar					
De Vakschool	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
totaal	805	819	972	936	
vsv'ers	35	43	37	57	
ambitie	<12	<12	<12	<12	
MBC Economie en Groen, Frater van Gemertschool	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
totaal	661	649	457	453	
vsv'ers	8	11	11	14	
ambitie	<10	<10	<10	<10	
Vakcollege Tilburg	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
totaal					795
vsv'ers					19
ambitie					<5
Frater van Gemertschool	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
totaal					197
vsv'ers					7
ambitie					<5
Reeshof College	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
totaal	212	307	320	315	316
vsv'ers	0	0	0	5	0
ambitie	<5	<5	<5	<5	0
ROC Tilburg	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
totaal	6.553	6.448	6.489	6.750	6.977
vsv'ers	506	452	421	440	488
ambitie	460	339	339	346	346

Vsv'er (definitie Informatie-encyclopedie MBO Raad) een vsv'er (voortijdig schoolverlater) is een student jonger dan 23 jaar die het onderwijs verlaat zonder een startkwalificatie (dat is een diploma op niveau havo, vwo of niveau 2, 3, 4 of hoger van het mbo).

Omvang voorbereidende en ondersteunende activiteiten (VOA)	2017
School	VOA
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	66
Entreecollege Tilburg	217
NCVB Bedrijfsopleidingen	497
School voor Bouwtechniek	67
School voor Commerciële Dienstverlening	73
School voor Gezondheidszorg	142
School voor ICT en Mediatechnologie	58
School voor Kunst, Cultuur en Media	
School voor Logistiek en Mobiliteit	179
School voor Luchtvaarttechniek	
School voor Mechatronica, Maintenance en Engineering	28
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	132
School voor Onderwijs en Kinderopvang	
School voor Orde en Veiligheid	112
School voor Proces- en Milieutechniek	48
School voor Sport en Bewegen	50
School voor Welzijn	
Totaal	1.669

Deze tabel geeft het aantal leerlingen weer dat in 2017 gebruik heeft gemaakt van de voorbereidende en ondersteunende activiteiten.

Omvang voorbereidende en ondersteunende activiteiten (VOA)	2016
School	VOA
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	259
Entreecollege Tilburg	461
NCVB Bedrijfsopleidingen	43
School voor Bouwtechniek	71
School voor Commerciële Dienstverlening	73
School voor Gezondheidszorg	119
School voor ICT en Mediatechnologie	47
School voor Kunst, Cultuur en Media	
School voor Logistiek en Mobiliteit	215
School voor Luchtvaarttechniek	
School voor Mechatronica, Maintenance en Engineering	86
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	139
School voor Onderwijs en Kinderopvang	
School voor Orde en Veiligheid	143
School voor Proces- en Milieutechniek	48
School voor Sport en Bewegen	47
School voor Welzijn	
Totaal	1.751

Tevredenheid deelnemers

Rapportcijfers per school	2017		
rapportcijfer	opleiding	school	respons
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	6,9	6,1	303
Entreecollege Tilburg	6,8	6,8	92
School voor Bouwtechniek	7,1	6,7	140
School voor Commerciële Dienstverlening	6,5	6,0	313
School voor Gezondheidszorg	7,1	6,3	820
School voor ICT en Mediatechnologie	7,4	6,8	227
School voor Kunst, Cultuur en Media	6,8	6,5	130
School voor Logistiek en Mobiliteit	6,8	6,3	351
School voor Luchtvaarttechniek	7,5	6,8	98
School voor Mechatronica Maintenance en Engineering	7,0	6,5	381
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	7,4	6,8	254
School voor Onderwijs en Kinderopvang	7,2	6,7	450
School voor Orde en Veiligheid	7,8	7,1	254
School voor Proces- en Milieutechniek	7,1	7,1	97
School voor Sport en Bewegen	7,2	6,8	443
School voor Welzijn	6,9	6,4	358
Totaal	7,1	6,5	4.762

Enquête loopt voorjaar 2018, cijfers 2016 overgenomen.

Rapportcijfers per school	2016		
rapportcijfer	opleiding	school	respons
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	6,9	6,1	303
Entreecollege Tilburg	6,8	6,8	92
School voor Bouwtechniek	7,1	6,7	140
School voor Commerciële Dienstverlening	6,5	6,0	313
School voor Gezondheidszorg	7,1	6,3	820
School voor ICT en Mediatechnologie	7,4	6,8	227
School voor Kunst, Cultuur en Media	6,8	6,5	130
School voor Logistiek en Mobiliteit	6,8	6,3	351
School voor Luchtvaarttechniek	7,5	6,8	98
School voor Mechatronica Maintenance en Engineering	7,0	6,5	381
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	7,4	6,8	254
School voor Onderwijs en Kinderopvang	7,2	6,7	450
School voor Orde en Veiligheid	7,8	7,1	254
School voor Proces- en Milieutechniek	7,1	7,1	97
School voor Sport en Bewegen	7,2	6,8	443
School voor Welzijn	6,9	6,4	358
Totaal	7,1	6,5	4.762

Resultatenbox DUO

resultatenbox DUO: Liquiditeit

jaar	2012	2013	2014	2015	2016
liquiditeit instelling	1,40	1,56	1,45	1,62	1,27
liquiditeit vergelijkingsgroep	0,85	1,02	1,04	1,32	1,30

Resultatenbox DUO: Rentabiliteit

jaar	2012	2013	2014	2015	2016
rentabiliteit instelling	1,70	4,00	1,30	-0,40	-1,20
rentabiliteit vergelijkingsgroep	1,10	2,40	1,55	3,95	1,80

resultatenbox DUO: Solvabiliteit

jaar	2012	2013	2014	2015	2016
solvabiliteit instelling	0,49	0,55	0,62	0,61	0,62
solvabiliteit vergelijkingsgroep	0,47	0,45	0,49	0,51	0,52

Resultatenbox DUO: Diplomaresultaat

schooljaar	2012 - 2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
diplomaresultaat instelling	80,0%	80,2%	78,7%	73,6%	76,0%
diplomaresultaat vergelijkingsgroep	71,9%	74,1%	75,0%	74,3%	74,5%

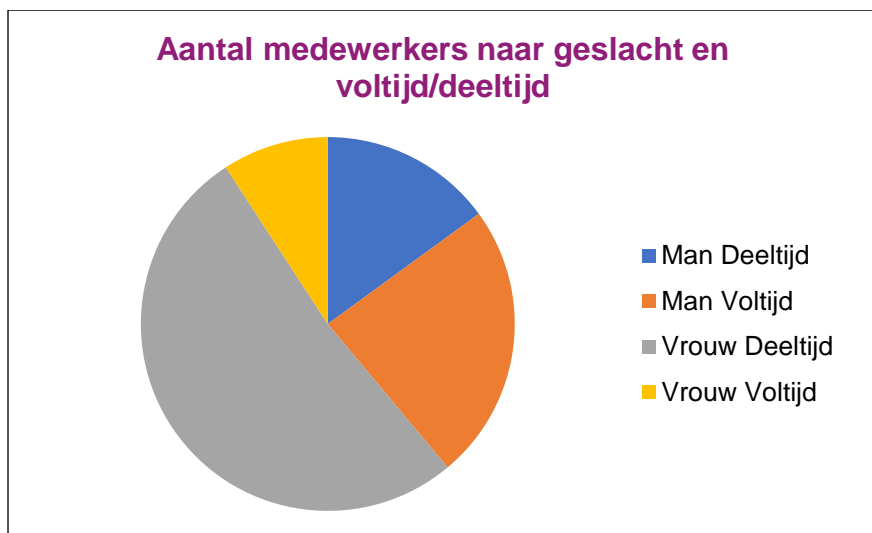
resultatenbox DUO: Jaarresultaat

schooljaar	2012 - 2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
jaarresultaat instelling	79,4%	79,3%	78,4%	73,6%	76,1%
jaarresultaat vergelijkingsgroep	72,0%	73,3%	74,0%	73,2%	74,5%

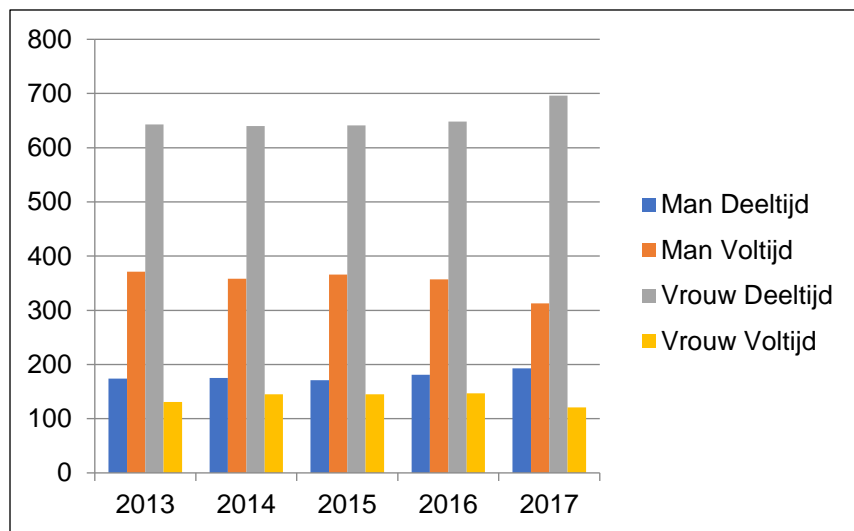
Resultatenbox DUO: VSV

schooljaar	2012 - 2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
VSV instelling	7,8%	7,2%	6,2%	6,2%	6,2%
VSV vergelijkingsgroep	6,3%	5,8%	5,4%	5,1%	5,2%

Aantal medewerkers naar geslacht en voltijd/deeltijd 2017		
	man	vrouw
Deeltijd	193	696
Voltijd	313	121
Totaal	506	817



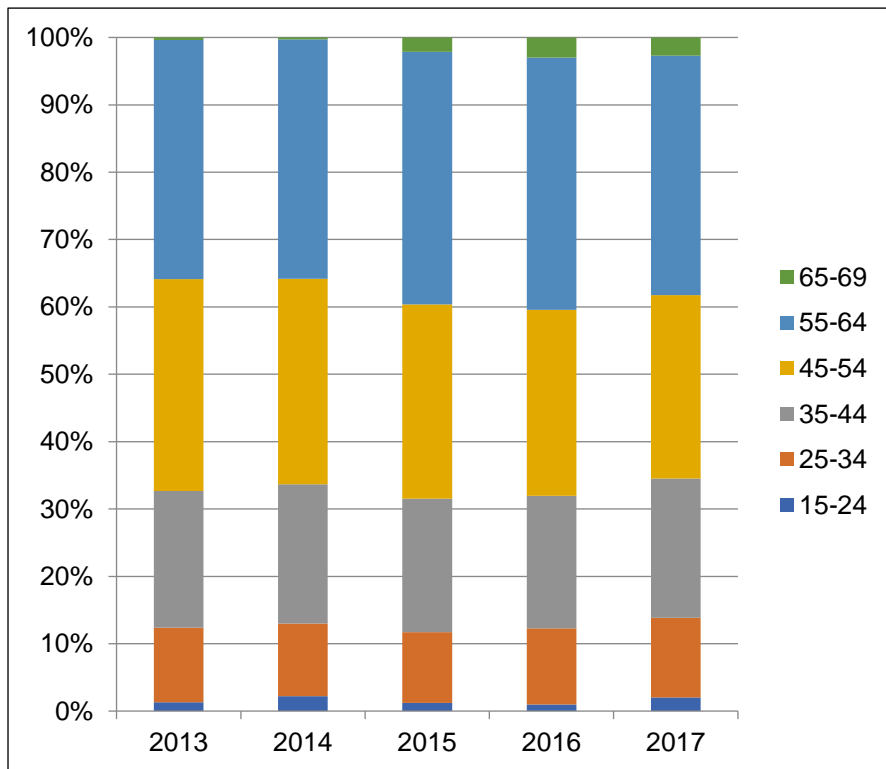
Aantal medewerkers naar geslacht en voltijd/deeltijd	Percentage	Absoluut
Man Deeltijd	15%	193
Man Voltijd	24%	313
Vrouw Deeltijd	52%	696
Vrouw Voltijd	9%	121
Totaal	100%	1323



	2013	2014	2015	2016	2017
Man Deeltijd	174	175	171	181	193
Man Voltijd	371	358	366	357	313
Vrouw Deeltijd	643	640	641	648	696
Vrouw Voltijd	131	145	145	147	121
Totaal	1319	1318	1323	1333	1323

Aantal medewerkers naar geslacht en leeftijd 2017		
	man	vrouw
15-24 jaar	7	20
25-34 jaar	51	105
35-44 jaar	95	179
45-54 jaar	119	241
55-64 jaar	216	254
65-69 jaar	18	18
Totaal	506	817

Aantal medewerkers naar leeftijd

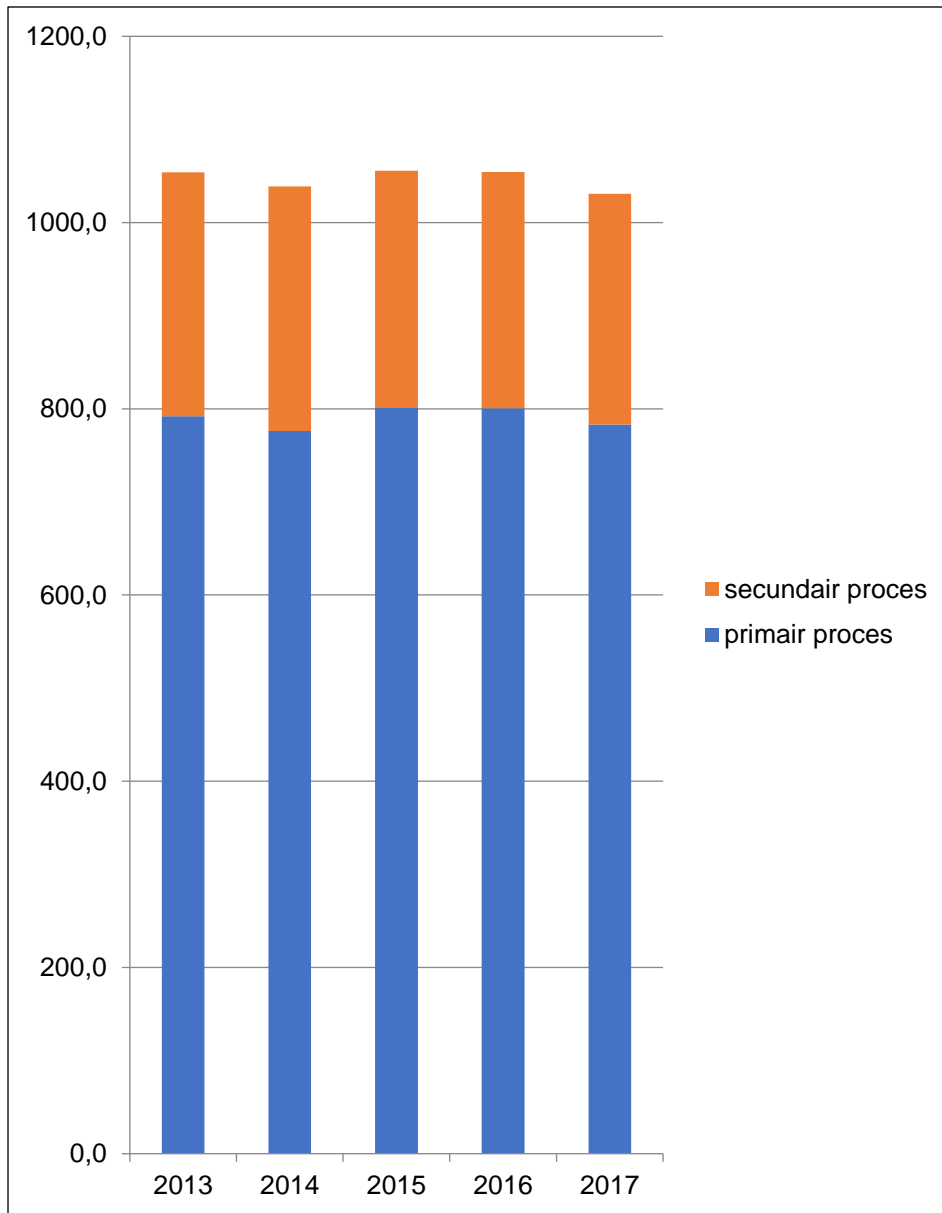


	2013	2014	2015	2016	2017
15-24	17	29	16	13	27
25-34	146	142	139	151	156
35-44	268	273	262	262	274
45-54	415	402	382	368	360
55-64	468	468	496	499	470
65-69	5	4	28	40	36

Aantal fte naar primair/secundair proces					
	2013	2014	2015	2016	2017
Primair proces	791,9	776,3	801,6	800,4	783,1
Secundair proces	261,9	262,4	254,2	253,7	247,7
Totaal	1.053,8	1.038,7	1.055,8	1.054,1	1.030,8

Primair proces: onderwijsverzorgend personeel en eerstelijns ondersteuning. Secundair proces: ondersteunende diensten.

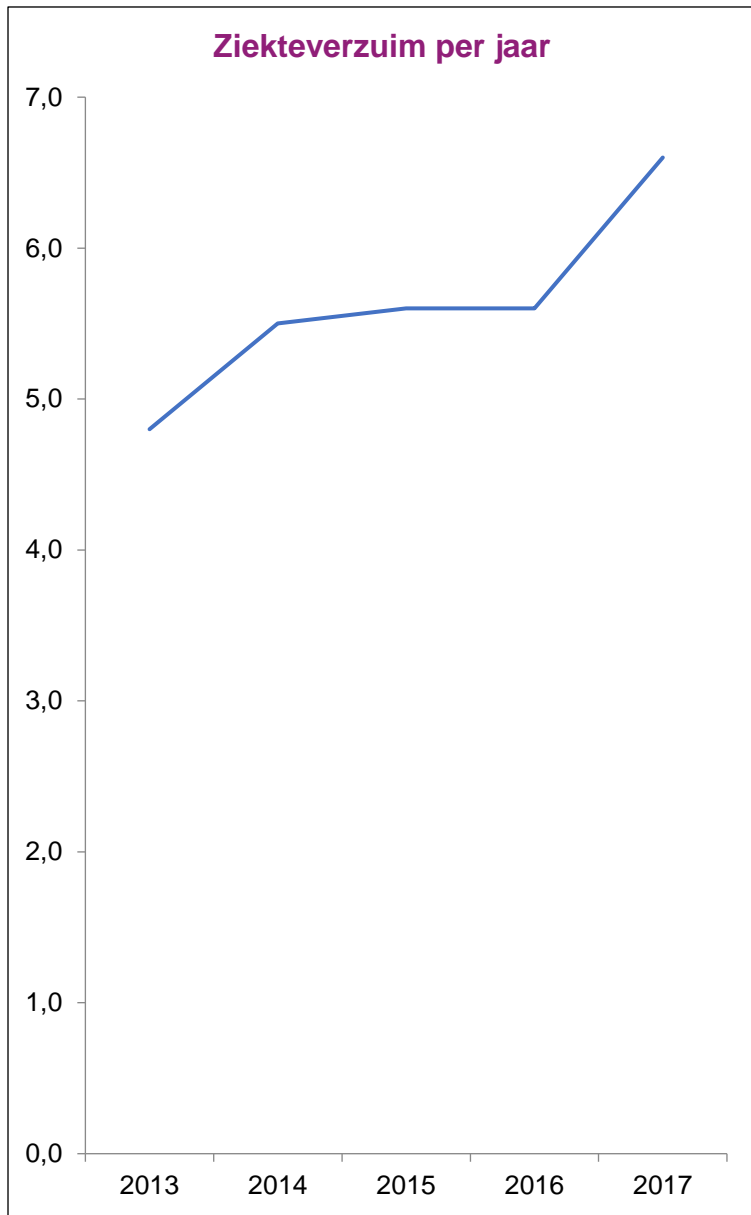
Toelichting: de cijfers van 2013 zijn afwijkend ten opzichte van de gepubliceerde cijfers in het geïntegreerd jaardocument 2013. De hier genoemde getallen waren absolute aantallen ultimo 2013 terwijl dit gebaseerd moest zijn op gemiddelden.



Gesprekkencyclus	2013/14	2015 (kalender jaar)	2016 kalender jaar)	2017 kalender jaar)
Aantal medewerkers	1.318	1.323	1.333	1.323
Aantal gesprekken	938	436	570	604
Percentage	71%	33%	43%	46%

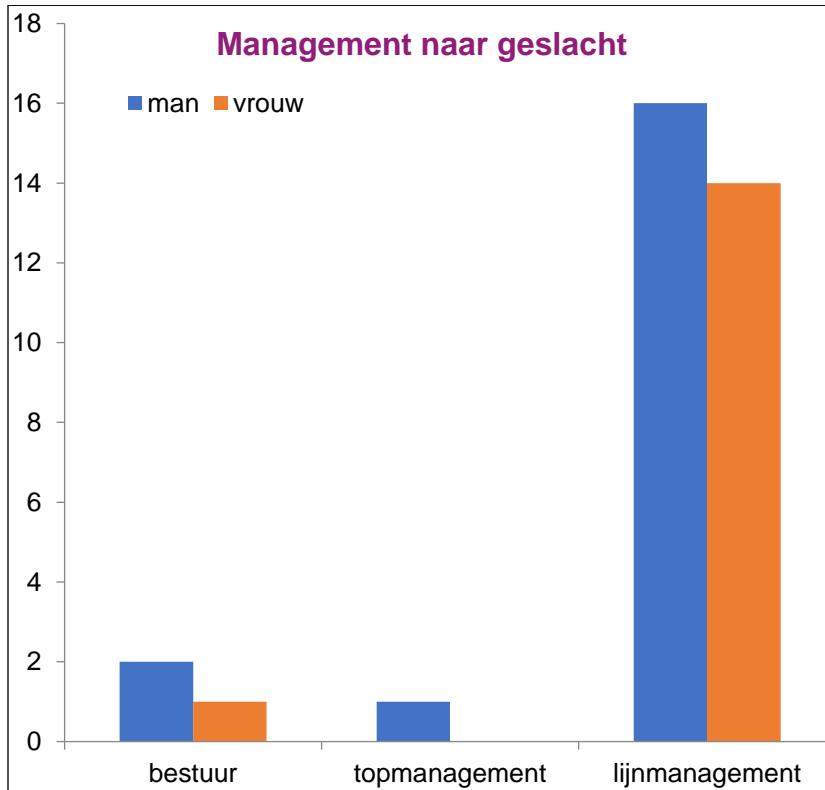
Ziekteverzuim	
Jaar	Percentage
2013	4,8
2014	5,5
2015	5,6
2016	5,6
2017	6,6

Bij het ziekteverzuim is gekeken naar alle medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg. Het percentage is dat deel van de arbeidsomvang dat door ziekte verzuimd is.



Management naar geslacht				
	man	vrouw	man (%)	vrouw (%)
Bestuur	2	1	6%	3%
Topmanagement	1	0	3%	0%
Lijnmanagement	16	14	47%	41%
Totaal	19	15	56%	44%

Bestuur = College van Bestuur / Topmanagement = algemene directie shared services / Lijnmanagement = schooldirecteuren en hoofden van diensten

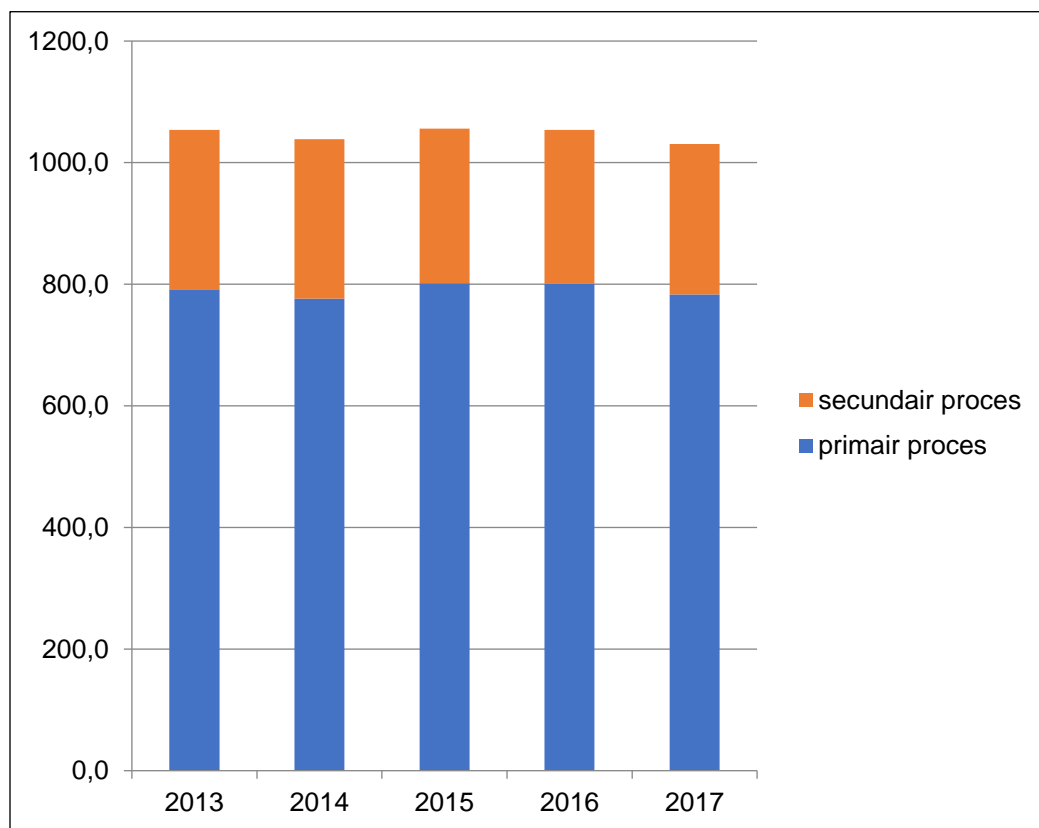


Recapitulatie personeel	
Aantal medewerkers (niet fte)	2017
in dienst per 01/01/2017	1.333
waarvan vertrokken in 2017	141
subtotaal	1.192
in diensttreding in 2017	182
waarvan vertrokken in 2017	51
subtotaal	131
in dienst per 31/12/2017	1.323

Recapitulatie personeel	
Aantal medewerkers (niet fte)	2016
in dienst per 01/01/2016	1.323
waarvan vertrokken in 2016	103
subtotaal	1.220
in diensttreding in 2016	128
waarvan vertrokken in 2016	15
subtotaal	113
in dienst per 31/12/2016	1.333

Recapitulatie personeel	
uitgedrukt in FTE	2017
beginstand per 01/01/2017	1.054,1
fte's aangegaan in 2017 (nieuw)	96,8
mutatie bestaand in 2017	-10,7
subtotaal	1.140,2
waarvan beëindigd in 2017	109,4
eindstand per 31/12/2017	1.030,8

Recapitulatie personeel	
uitgedrukt in FTE	2016
beginstand per 01/01/2016	1.061,7
fte's aangegaan in 2016 (nieuw)	56,0
mutatie bestaand in 2016	3,8
subtotaal	1.121,5
waarvan beëindigd in 2016	67,4
eindstand per 31/12/2016	1.054,1



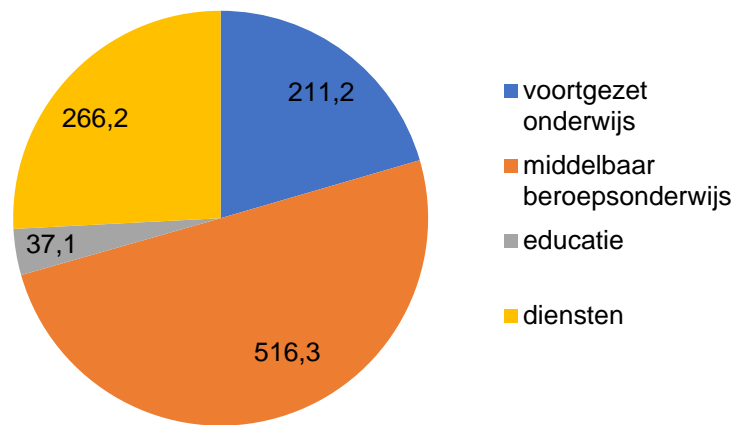
Richting	studenten per 1 oktober 2017
voortgezet onderwijs	1.652
middelbaar beroepsonderwijs (incl. NCVB Bedrijfsopleidingen)	10.523
educatie	493
vavo	358
totaal	13.026

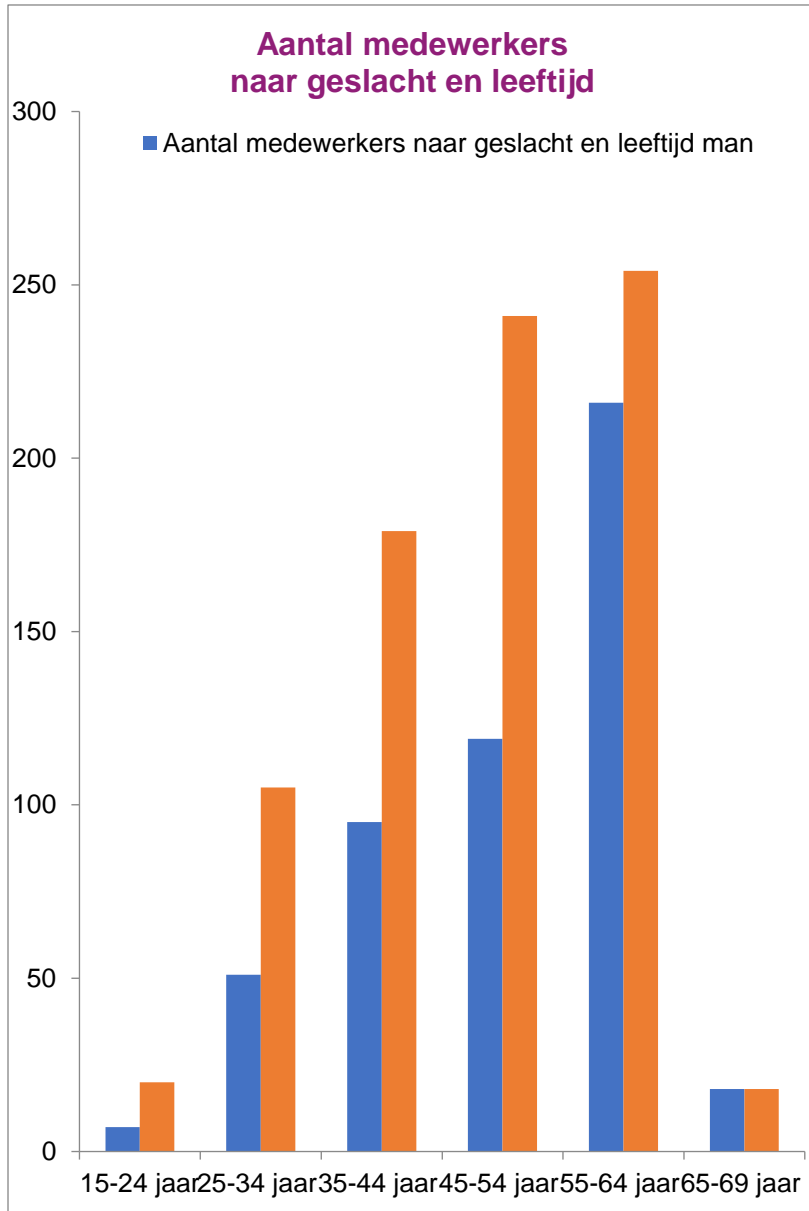
Richting	studenten per 1 oktober 2016
voortgezet onderwijs	1.792
middelbaar beroepsonderwijs (incl. NCVB Bedrijfsopleidingen)	10.403
educatie	519
vavo	374
totaal	13.088

Medewerkers	2017
	fte
voortgezet onderwijs	211,2
middelbaar beroepsonderwijs	516,3
educatie	37,1
diensten	266,2
totaal	1.030,8

Medewerkers	2016
	fte
voortgezet onderwijs	227,2
middelbaar beroepsonderwijs	517,5
educatie	38,5
diensten	271,0
totaal	1.054,1

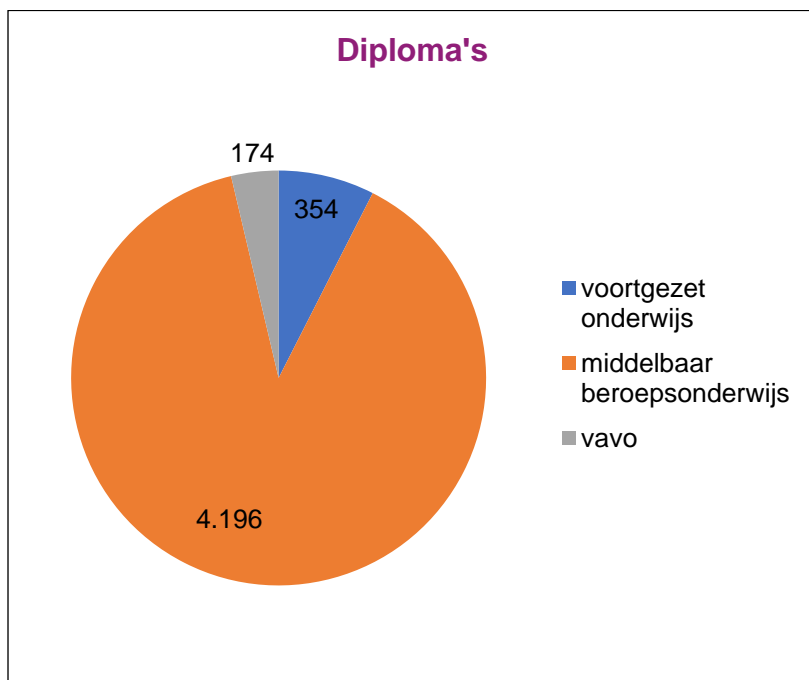
Medewerkers



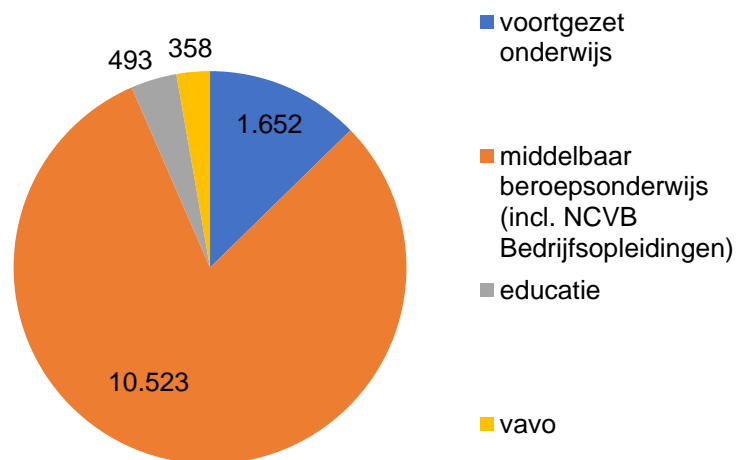


Diploma's	aantal 2017
voortgezet onderwijs	354
middelbaar beroepsonderwijs	4.196
vavo	174
totaal	4.724

Diploma's	aantal 2016
voortgezet onderwijs	370
middelbaar beroepsonderwijs	3.715
vavo	176
totaal	4.261



Studenten



Aantal fte naar primair/secundair proces	2017
	fte
primair proces	764,60
secundair proces	266,20
totaal	1.030,80

Aantal fte naar primair/secundair proces	2016
	fte
primair proces	783,10
secundair proces	271,00
totaal	1.054,10

Ontwikkeling leerlingenaantallen					
	leerlingen 01-10-2013	leerlingen 01-10-2014	leerlingen 01-10-2015	leerlingen 01-10-2016	leerlingen 01-10-2017
De Vakschool (incl. ISK)	712	575	288		
MBC Economie en Groen	335	226	218		
Frater van Gemertschool (incl. ASS-VO)	216	235	231	200	142
Theresialyceum	53	55	43	25	4
Reeshof College	309	321	330	318	351
Campus013	210	403	368	821	739
Schakelcollege Tilburg			298	428	416
totaal scholen voortgezet onderwijs	1.835	1.815	1.776	1.792	1.652
ROC Tilburg (beroepsonderwijs)					
School voor Administratieve en Juridische Dienstverlening	445	458	466	484	476
Entreecollege Tilburg	240	208	208	202	236
School voor Bouwtechniek	309	295	269	274	292
School voor Commerciële Dienstverlening	570	516	505	544	549
School voor Gezondheidszorg	1.196	1.160	1.166	1.174	1.330
School voor ICT en Mediatechnologie	353	377	375	418	422
School voor Kunst, Cultuur en Media	279	279	266	259	259
School voor Logistiek en Mobiliteit	434	502	586	582	557
School voor Luchtvaarttechniek	144	144	166	178	179
School voor Mechatronica, Maintenance en Engineering	876	843	804	914	958
School voor Mode en Uiterlijke Verzorging	388	411	399	447	486
School voor Onderwijs en Kinderopvang	596	543	566	558	560
School voor Orde en Veiligheid	282	300	333	354	303
School voor Proces-en Milieutechniek	323	247	280	251	258
School voor Sport en Bewegen	592	626	638	661	636
School voor Welzijn	582	511	500	525	493
totaal ROC Tilburg (beroepsonderwijs)	7.609	7.420	7.527	7.825	7.994
ROC Tilburg (educatie/inburgering/vavo)					
School voor Educatie en Inburgering	637	394	560	519	493

School voor VAVO	294	335	364	374	358
totaal ROC Tilburg (educatie/inburgering/vavo)	931	729	924	893	851
NCVB Bedrijfopleidingen					
NCVB Bedrijfopleidingen	2.868	2.155	2.212	2.578	2.529
totaal Onderwijsgroep Tilburg	13.243	12.119	12.439	13.088	13.026

Verantwoording functiemix					
bestuursniveau 31087					
programma 1.1 tot en met 1.4					
	FTE	LB%	LC%	LD%	functiemix
					feitelijke
					waarde
					functiemix
1 oktober 2013	206,9	54,1%	39,6%	6,2%	52
1 oktober 2014	195,4	55,8%	37,7%	6,5%	51
1 oktober 2015	189,4	56,5%	35,6%	7,9%	51
1 oktober 2016	178,4	61,0%	30,8%	8,2%	47
1 oktober 2017	176,2	62,6%	29,0%	8,3%	46

Uitstroom beroepsonderwijs na 1 oktober 2017			
uitstroom	diploma	overig	totaal
okt-17	71	60	131
nov-17	88	92	180
dec-17	124	69	193
jan-18	53	75	128
feb-18		4	4
mrt-18			
totaal	336	300	636

Uitstroom beroepsonderwijs na 1 oktober 2016

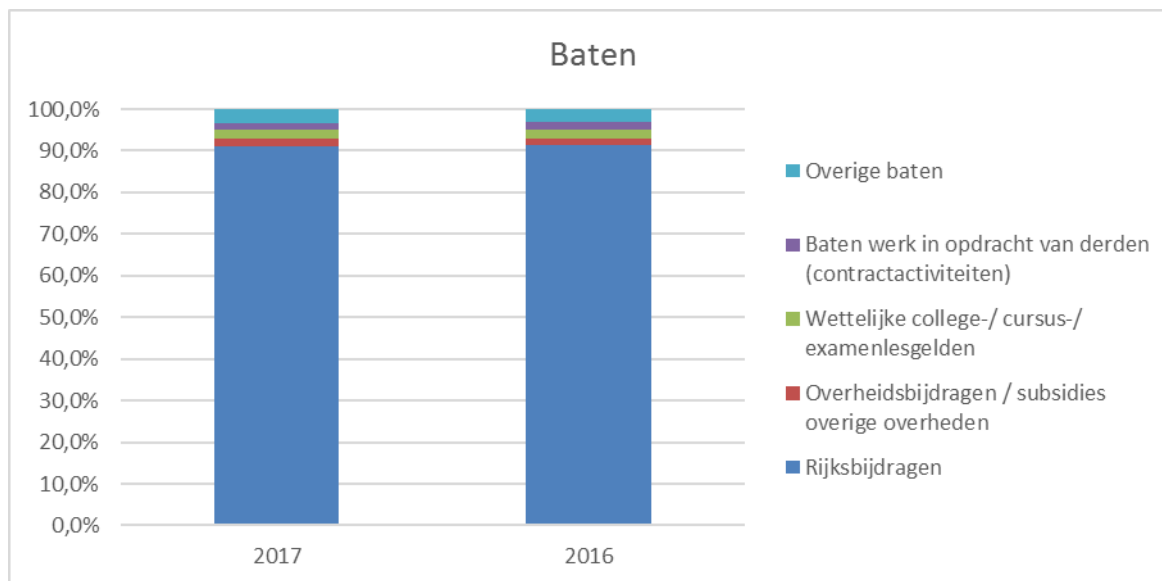
uitstroom	diploma	overig	totaal
okt-16	90	73	163
nov-16	70	99	169
dec-16	68	87	155
jan-17	207	136	343
feb-17	134	44	178
mrt-17		2	2
totaal	569	441	1.010

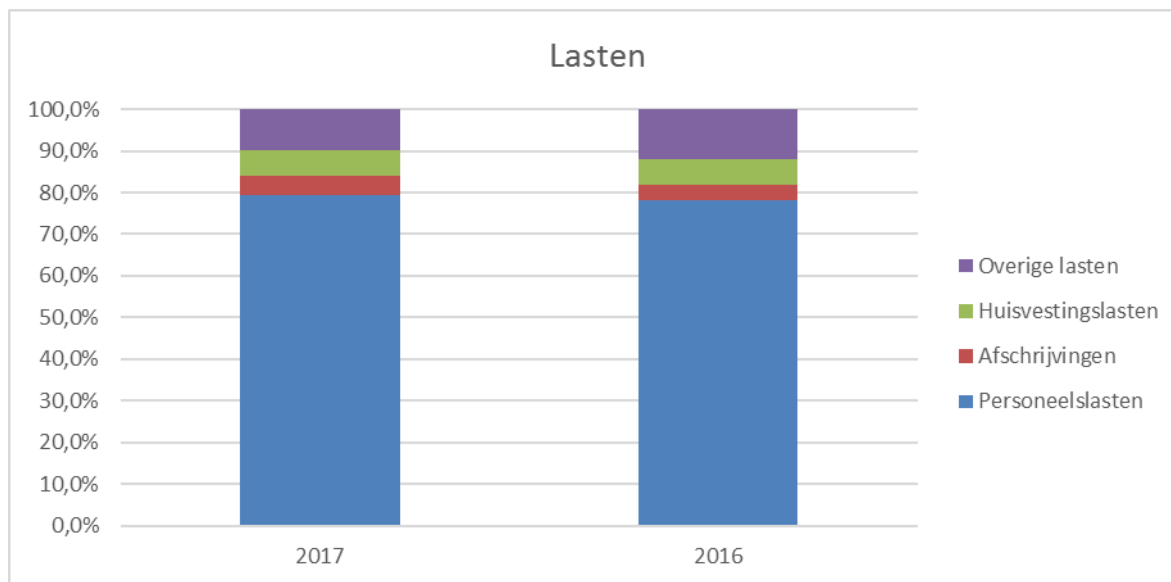
Driejaars gemiddelde VO	Indicator	Frater van Gemert			Vakcollege Tilburg			Reeshofcollege	
	onderwijspositie	?			?			?	
	onderbouw-snelheid	93,43 (93,9)			93,27 (93,16)			99,32 (94,76)	
	Leerweg	vmbo-bb	vmbo-kb	vmbo-tl	vmbo-bb	vmbo-kb	vmbo-gl	vmbo-bb	vmbo-kb
	bovenbouw-succes	65,67(83,43)	X	83,23 (83,69)	88,81 (81,86)	85,57(81,21)	79,12 (80,68)	86,96 (86,39)	93,35 (84,44)
	centraal examencijfer	6,36 (6,26)		6,47 (6,11)	6,50 (6,19)	6,19 (6,07)	6,23 (6,05)	6,49 (6,38)	6,25 (6,14)
	Berekend oordeel	onvoldoende	X	onvoldoende	voldoende	voldoende	?	voldoende	voldoende
	* = eenjarig resultaat								

Financiële Kengetallen 2017

Financiële verhoudingen

De financiële verhoudingen van stichting Onderwijsgroep Tilburg uit de staat van baten en lasten 2017 en 2016 zijn onderstaand weergegeven.





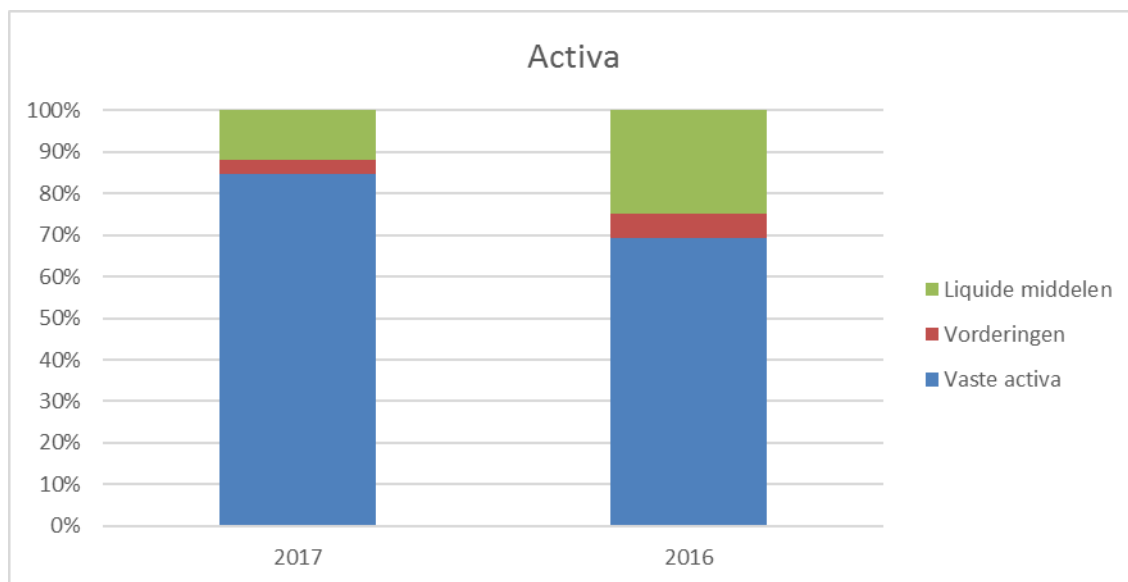
Geconsolideerde balans

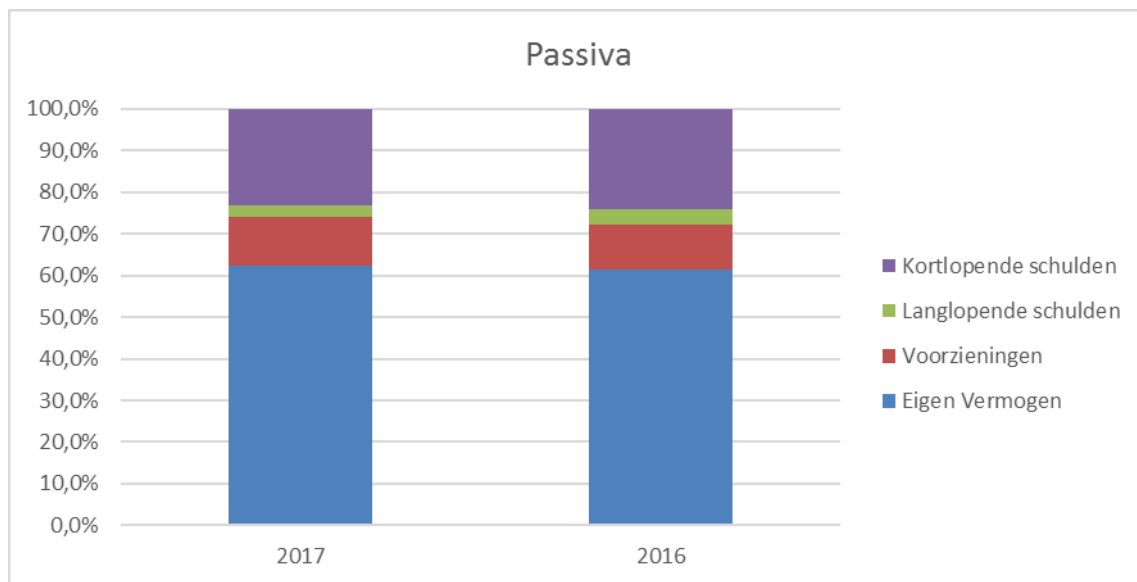
De kasstromen over de jaren 2017 en 2016 kunnen als volgt worden weergegeven.

	2017	2016
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.331.000	-393.000
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-10.290.000	-4.888.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-870.000	-261.000
Mutatie liquide middelen	-9.829.000	-5.542.000

	2017	2016
Eigen Vermogen	38.569.000	42.249.000
Vorzieningen	7.334.000	7.293.000
Langlopende schulden	<u>1.626.000</u>	<u>2.495.000</u>
	47.529.000	52.037.000
Vastgelegd op lange termijn in vaste activa	<u>52.474.000</u>	<u>47.344.000</u>
Financieringstekort/-overschot	-4.945.000	4.693.000

De financiële kengetallen van stichting Onderwijsgroep Tilburg uit de balans ultimo 2017 en 2016 zijn onderstaand weergegeven.





Eigen Vermogen

De ontwikkeling in het geconsolideerde eigen vermogen kan als volgt worden weergegeven.

	2017	2016
Eigen Vermogen	38.569.000	42.249.000

De solvabiliteitsverhouding bedraagt ultimo 2017 62,4% ten opzichte van ultimo 2016 61,6%.

2. Nevenfuncties College van Bestuur en Raad van Toezicht

Nevenfuncties van het College van Bestuur in 2017

Fred van der Westerlaken: voorzitter College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg

Daarnaast:

- Secretaris/penningmeester Stichting Handelonderwijs Nederland
- Voorzitter SBB sectorkamer Handel
- Voorzitter bestuur Stichting Tilburgse Revue
- Voorzitter dagelijks bestuur Zorgacademie Midden-Brabant
- Lid bestuur Midpoint Brabant
- Lid bestuur PortVolio
- Voorzitter AvA Breedband Tilburg
- Lid bestuur Logistiek Midden Brabant

Carl Govers: lid College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg

Daarnaast:

- Voorzitter Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht RIBW Brabant
- Lid Raad van Toezicht SBBW (Stichting Beheer Begeleid Wonen)
- Lid sectorkamer Techniek en gebouwde omgeving
- Lid stuurgroep Leerwerkloket Midden-Brabant
- Bestuursvoorzitter The Dutch Alliance

Nevenfuncties van de Raad van Toezicht in 2017

Renk Roborgh: voorzitter Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg

Daarnaast:

- Lid Raad van Toezicht Universiteit Maastricht
- Lid Raad van Toezicht Scheepvaart en Transport College
- Lid Raad van Advies Leidse Onderwijsinstellingen
- Lid Raad van Toezicht Transnationale Universiteit Limburg (TUL)
- Bestuurslid Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek NLDA

Ugur Pekdemir: lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg (tot 01-09-2017)

Daarnaast:

- Directievoorzitter Rabobank Noord-Kennemerland
- Voorzitter Stichting Emre
- Lid Raad van Advies TANNET (Turks Academisch Netwerk)
- Voorzitter alumni chapter TR van de Universiteit Tilburg

Sandra Franken: lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg

Daarnaast:

- Directeur Ackordera
- Lid Klachtencommissie GGZ Rivierduinen
- Vice-voorzitter Parochiebestuur Heilige Augustinus
- Bestuurslid NCD-district Zuid

Wil Houtzager: lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg

Daarnaast:

- Partner NextHRM
- Partner Moribus Solutions
- Lid Raad van Toezicht Stichting VO De Vechtstreek
- Bestuurslid The Hunger Project België
- Gastdocent Strategisch HRM bij de Radboud Universiteit
- Bestuurslid Stichting Netwerk Bedrijfsethiek Nederland

Ruud Muffels: lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg

Daarnaast:

- Director Reflect
- Guest Professor in Social Security Economics University of Leuven

Carmen de Jonge: lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Tilburg

Daarnaast:

- Lid Algemene Directie Van Spaendonck-groep, Tilburg
- Algemeen directeur/bestuurder Wissenraet Van Spaendonck BV
- Bestuurder Van Spaendonck Brancheadvies BV
- Kwartiermaker Reshoring Midpoint Brabant
- Lid RvC EFPC BV
- Lid adviesraad Innovatie-en stimuleringsfonds Gemeente Tilburg
- Voorzitter Platform Opleiding & Ontwikkeling

3. Organogram Onderwijsgroep Tilburg



4. Passend onderwijs

Sinds de invoering van Passend Onderwijs in het MBO (aug 2014) is de implementatie hiervan binnen de scholen ingezet. Uitgangspunt op het ROC Tilburg is dat we studenten een passend onderwijsaanbod doen. We willen het beste uit de student halen, daarbij rekening houdend met de mogelijkheden en talenten en ook de belemmeringen. Kansen bieden, maar daarbij de relatie met de arbeidsmarkt niet verliezen. We leiden op voor een carrière, dat geldt ook voor jongeren met een (studie)beperking.

De context (school) waar een jongere onderwijs volgt is de plaats waar de ondersteunings- en begeleidingsvraag wordt geformuleerd en waar de begeleiding plaats vindt. Generiek voor alle onderwijslocaties is dat er specifieke expertise voorhanden dient te zijn om de passende begeleiding te bieden. Hierbij moet gedacht worden aan de kennis en kunde van gedragswetenschappers en deskundigen vanuit het speciaal onderwijs.

Op basis van het bovenstaande is voor 2017 gekozen voor een duaal model bij het verdelen van de middelen. Het expertisemodel gecombineerd met het schoolmodel. Op basis van de gevraagde expertise wordt de inzet van de specialisten op instellingsniveau bekostigd vanuit de middelen passend onderwijs. De overgebleven middelen worden over d scholen verdeeld op basis van het aantal leerlingen die een ondersteuningsvraag hebben.

Op basis van de gegevens uit het schooljaar 2016-2017 en het schooljaar 2017-2018 is voor het kalenderjaar 2017 te bepalen dat de gevraagde inzet voor specialisten een constante is.

Rol	Aantal fte
Coördinatie passend onderwijs	0,2
Inzet de Kracht	1,7
Inzet gedragswetenschappers	0.6
Inzet Mytyl	0.3

Het aantal deelnemers met een ondersteuningsvraag licht en zwaar zien we toenemen. Dit betekent dat de resterende middelen bij de huidige wijze van bepalen hoe de middelen verdeeld worden over een groter aantal individuen verdeeld dient te worden.

Verdeling aantal Iln	16-17	17-18
Lichte ondersteuning	269	311
Zware ondersteuning	102	233

Voor 2018 is bij de doorontwikkeling van de begeleidings- en ondersteuningsstructuur daarom extra aandacht bij de houdbaarheid van de huidige wijze van verdelen van middelen passend onderwijs.

5. Verantwoording regeling incidentele tegemoetkoming schoolkosten mbo

Sinds de regeling in werking is hebben tot op het moment van 14 december 2017 zijn er 375 aanvragen gedaan. 374 deelnemers voldoen aan de voorwaarde van leeftijd en opleiding. Bij 234 deelnemers is sprake van een positieve inkomenstoets. Bij 6 deelnemers voldeed de inkomenstoets niet en van 134 deelnemers is de inkomenstoets nog niet ontvangen.

Middels de regeling bieden we deelnemers de volgende mogelijkheden:

- * overname van aangeschafte leermiddelen die al eerder voor het studiejaar (2016/2017) waren aangeschaft (voordat de regeling bekend werd) door een vergoeding voor de aanschaf hiervan.
- * kosteloze lening
- * leermiddelen in bruikleen geven

In de onderstaande tabel is aangegeven hoeveel middelen aan subsidie zijn toegekend en wat er tot op heden, 14-12-2017, is uitgegeven.

Subsidie	Heeft betrekking op	Toegekend	Uitgegeven
2016	Schooljaar 2016-2017	94.781,09	48.563,16
2017-2018	Schooljaar 2017-2018	188.481,10	54.106,62

Onderwijsgroep Tilburg

Bestuurssecretariaat

Stappegoorweg 183

5022 DD Tilburg

postadres:

Postbus 1330

5004 BH Tilburg

T 013 - 539 7090

KvK 41097408 | BTW NL 0099.50.849.B01

RSIN nummer 0099 50 849 (ANBI - status sinds 01.01.2013)