

# Geïntegreerd Jaardocument

2021

22 juni 2022

# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b>	<b>3</b>	<b>5 Bedrijfsvoering</b>	<b>41</b>
<b>1 Onderwijsgroep Tilburg</b>	<b>5</b>	5.1 Strategisch personeelsbeleid	41
1.1 Wie zijn wij	5	5.2 Huisvesting & Facilitair	45
1.2 Onze ambitie en kernwaarden	5	5.3 ICT	46
<b>2 Governance</b>	<b>8</b>	5.4 Financiën	47
2.1 Onze governancestructuur	8	5.5 Treasury	49
2.2 Verslag College van Bestuur	8	<b>6 Beheersing</b>	<b>50</b>
2.3 Verslag van Raad van Toezicht	9	6.1 Intern risicobeheersings- en controlesysteem	50
2.4 Horizontale verantwoording	11	6.2 Staat van Onderwijsgroep Tilburg	52
2.5 Medezeggenschap	11	6.3 Veiligheid	52
2.6 Samenwerkingsverbanden	12	6.3.1 AVG	52
<b>3 Collectieve ambitie</b>	<b>15</b>	6.3.2 Integrale veiligheid	53
3.1 Inleiding	15	<b>7 Continuïteitsparagraaf</b>	<b>55</b>
3.2 Aantoonbare onderwijskwaliteit	16	7.1 Belangrijkste risico's en onzekerheden	55
3.3 Opleiden voor een carrière	16	7.2 Financiële Risicoparagraaf	64
3.4 Positie in de regio	17	7.2.1 Ontwikkeling deelnemer en studenten aantallen	64
3.5 Medewerker 3.0	18	7.2.2 LLO	65
3.6 Duurzaam verbeteren	18	7.2.3 Kwaliteitsgelden	65
<b>4 Onderwijs</b>	<b>19</b>	7.2.5 Financieel afdekken van de risico's	65
4.1 Inleiding	19	7.3 Meerjarenformatieplan	65
4.2 Studenten	19	7.4 Uitgangspunten Meerjarenbegroting 2022-2026	66
4.3 Resultatenbox 2020-2021	22	<b>Bijlage 1</b>	<b>71</b>
4.4 Afwijking urennorm	24	Nevenfuncties	
4.5 Kwaliteitszorg - Inspectie	24	<b>Bijlage 2</b>	<b>74</b>
4.6 Internationalisering	24	Helderheid	
4.7 Klachtenbehandeling	25	<b>Bijlage 3</b>	<b>84</b>
4.8 Examinering	25	Kwaliteitsagenda 2019-2022	
4.9 Keuzedelen	28	<b>Jaarrekening</b>	<b>119</b>
4.10 Excellentie	28		
4.11 Passend onderwijs 2021	29		
4.12 Verantwoording Regeling incidentele tegemoetkoming schoolkosten mbo	31		
4.13 NPO-paragraaf	31		
4.14 Kwaliteitsafspraken mbo	38		
4.15 Vmbo Techniek	38		

# Woord vooraf

## Samen in beweging

We keken er reikhalzend naar uit corona achter ons te laten, maar helaas werd ook 2021 een coronajaar. Nog een heel crisisjaar, dat hadden wij niet verwacht. Een heel jaar waarin opnieuw ontzettend veel werd gevraagd van de inzet en flexibiliteit van onze leerlingen, studenten en medewerkers. Terugkijkend zijn wij ongelofelijk trots hoe we samen de coronacrisis het hoofd hebben geboden, maar ook hoe we nu samen de impact van de crisis op het onderwijs aanpakken. Dat verdient een groot compliment!

Het afgelopen jaar laat zien hoe crisisbestendig wij zijn. Met elkaar hebben wij een stevig fundament. Wij zijn flexibeler geworden en dat maakt ons wendbaar. Vanuit verbondenheid en saamhorigheid wisten wij opnieuw de gevolgen van de crisis te beperken. Het onderwijs ging door en wij zijn erin geslaagd om invulling te geven aan stages en praktijkvorming. Wij hebben een goede verankering in de regio. Met dank aan de regionale bedrijven en instellingen, en hun soms creatieve oplossingen, konden wij met elkaar in een periode met lockdowns de beroepspraktijkvorming realiseren.

De crisis onderstreept het belang en de rol van het onderwijs. Onderwijs is niet alleen van belang voor de cognitieve ontwikkeling van jongeren, maar speelt ook een grote rol bij de ontwikkeling van sociaal-maatschappelijke en emotionele vaardigheden van jongeren. We zien dat het leren op afstand zijn sporen heeft achtergelaten. We wisten de gevolgen van de coronacrisis beperkt te houden en toch hebben wij zorgen over de sociaal-emotionele ontwikkelingen van onze jongeren. Wat daarvan het effect op de langere termijn is weten we nog niet. We zetten nu stevig in op socialisatie om de impact te beperken.

Ook in coronatijd lukte het ons om vanuit gezamenlijkheid verder te bouwen aan onze collectieve ambitie en werkten wij verder aan het beste onderwijs van Nederland. Ons uitgangspunt bij alles wat wij doen is dat de student en leerling centraal staan: dat betekent voor ons dat iedereen welkom is en dat ook blijft!

Aan de hand van ons onderwijskwaliteitssysteem faciliteren, verbeteren en borgen wij continu ons onderwijs. We zien een mooie ontwikkeling in eigenaarschap en het kwaliteitsbewustzijn bij de onderwijsteams. De resultaten van bijvoorbeeld het herstelonderzoek van de onderwijsinspectie en de positieve midterm review van de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO in 2021 bevestigen onze doorontwikkeling. Inmiddels heeft de onderwijsinspectie in het voorjaar van 2022 het vierjaarlijkse onderzoek bij ons uitgevoerd. Ook het rapport van dit onderzoek bevestigt onze doorontwikkeling. De inspectie is zeer te spreken over het elan in de organisatie, de sturing en de kwaliteitsborging. En daar zijn we trots op!

Wij blijven ons onderwijs continu moderniseren en flexibiliseren aan hand van de maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen in onze omgeving. Ons onderwijsaanbod in het kader van Leven Lang Ontwikkelen en de ontwikkelingen van nieuw onderwijs binnen de innovatie omgeving van Mindlabs zijn daar voorbeelden van.

Wij doen een kleine greep uit gebeurtenissen van het afgelopen jaar waar wij trots op zijn. Zo werd onze studente Mode / Maatkleding, La Rose Ludelu-Kifu, gekozen tot ambassadeur 2021 van het ROC Tilburg! Won collega Kirsten Cuppen, docent bij onze School voor Mechatronica, Werktuigbouwkunde en Metaaltechniek de landelijke verkiezing van beste mbo-docent van het jaar 2021! En had Campus 013, ondanks de demografische ontwikkelingen, de helft meer aanmeldingen dan de jaren ervoor.

2021 was een jaar met op en af schakelen. We zijn blij dat de coronacrisis achter de rug is, maar houden er rekening mee dat de situatie weer kan omslaan. Voor de komende jaren is de krapte op de arbeidsmarkt een nieuwe uitdaging bij het waarmaken van onze collectieve ambitie: het werken aan het beste onderwijs van Nederland. De wetenschap dat we samen en in verbinding met elkaar een stevig fundament hebben sterkt ons niet alleen, maar maakt ons ook trots en geeft ons alle vertrouwen dat wij ook deze uitdaging het hoofd kunnen bieden.

Tot slot, willen wij onze waardering voor de heren Roborgh en Muffels uitspreken. De heer Roborgh heeft na twee zittingstermijnen in 2021 afscheid genomen als voorzitter van de Raad van Toezicht. Zijn inzet en wijze raad hebben ons in de afgelopen jaren veel gebracht. Wij danken hem daarvoor. In de heer Janssen heeft de Raad van Toezicht een fijne opvolger gevonden. Ook de heer Muffels heeft na twee zittingstermijnen afscheid genomen van de Raad van Toezicht. Wij danken hem voor zijn inzet en inbreng.

Fred van der Westerlaken  
Carl Govers

## 1

# Onderwijsgroep Tilburg

## 1.1 Wie zijn wij

Onderwijsgroep Tilburg is een middelgrote onderwijsorganisatie voor voorbereidend en middelbaar beroepsonderwijs in Brabant. Wij ontwikkelen voortdurend ons onderwijs om leerlingen en studenten de beste voorbereiding te geven op een zelfstandige toekomst.

Onze onderwijsgroep, ontstaan in 1996, is een fusieorganisatie van scholen voor middelbaar beroepsonderwijs, volwasseneneducatie en, sinds 1998, ook voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs.

Wij verzorgen onderwijs vanuit twee vmbo-scholen, zeventien mbo-scholen en vier scholen voor funderend onderwijs (VAVO, Educatie en Inburgering, Schakelcollege en Entree-opleidingen). Met ongeveer 1.300 medewerkers zorgen wij ervoor dat ruim 13.000 leerlingen, studenten en cursisten goed onderwijs kunnen volgen.

Onderwijsgroep Tilburg is ambitieus. In de regio zorgen we voor een doorlopend en aansluitend aanbod van voorbereidend middelbaar en middelbaar beroepsonderwijs in alle sectoren en leerwegen. Ook bieden wij mbo-maatwerkoplossingen voor het bedrijfsleven. Onze scholen krijgen daarbij professionele en efficiënte ondersteuning van onze ondersteunende diensten. Wij bundelen en benutten beschikbare kennis en ervaring. Die zetten wij in voor zowel onze eigen scholen als voor onze partners in de regio.

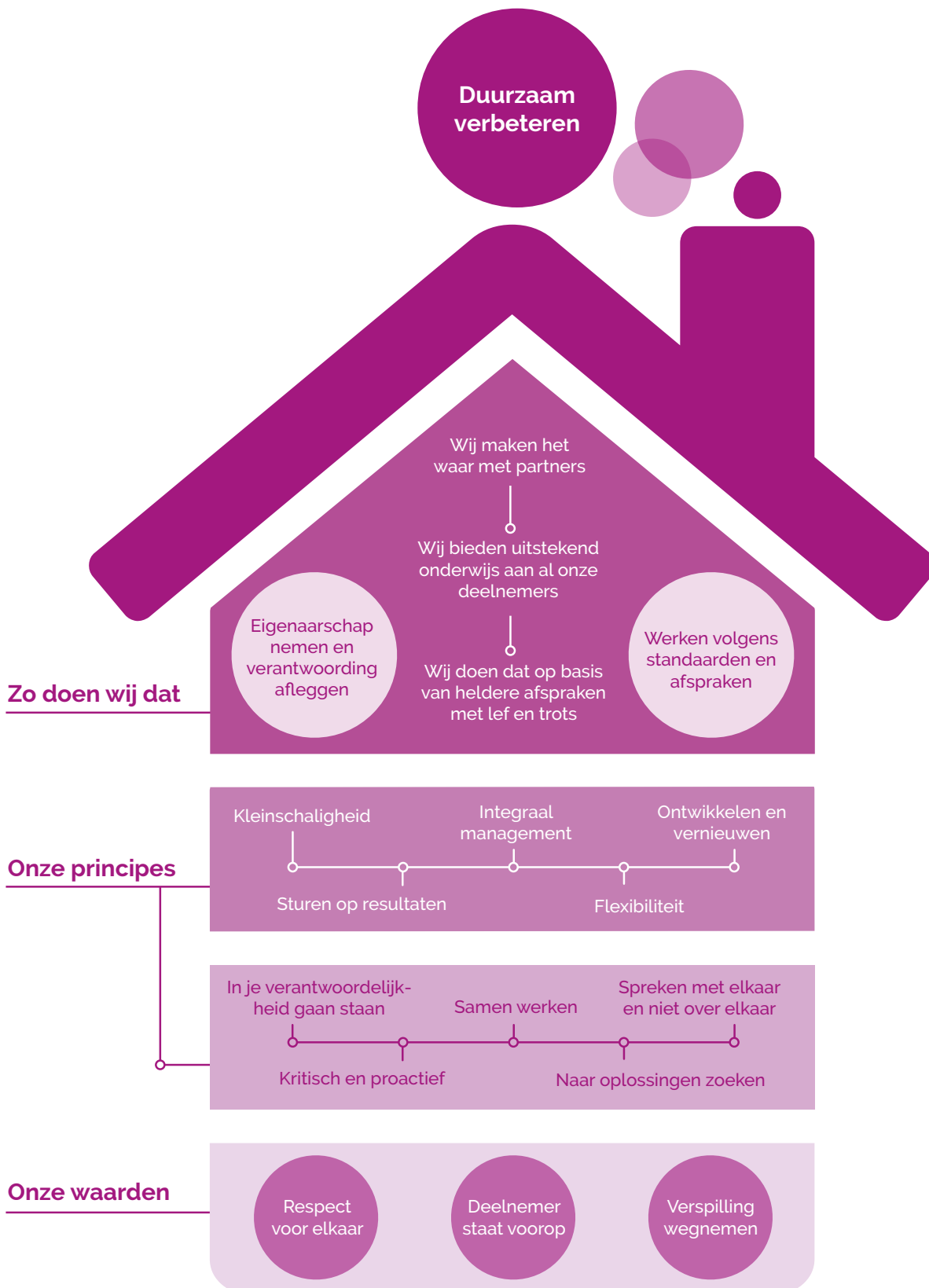
## 1.2 Onze ambitie en kernwaarden

De collectieve ambitie van Onderwijsgroep Tilburg, 'Wij werken aan het beste onderwijs van Nederland!' kwam tot stand in 2014. Wij ambiëren het beste onderwijs te verzorgen door met professionele, trotse en intrinsiek gemotiveerde collega's het verschil te maken. Collega's die met respect voor elkaar en vanuit eigen kracht de samenwerking aangaan met mensen en organisaties in de omgeving en daarbij duurzaam blijven verbeteren.

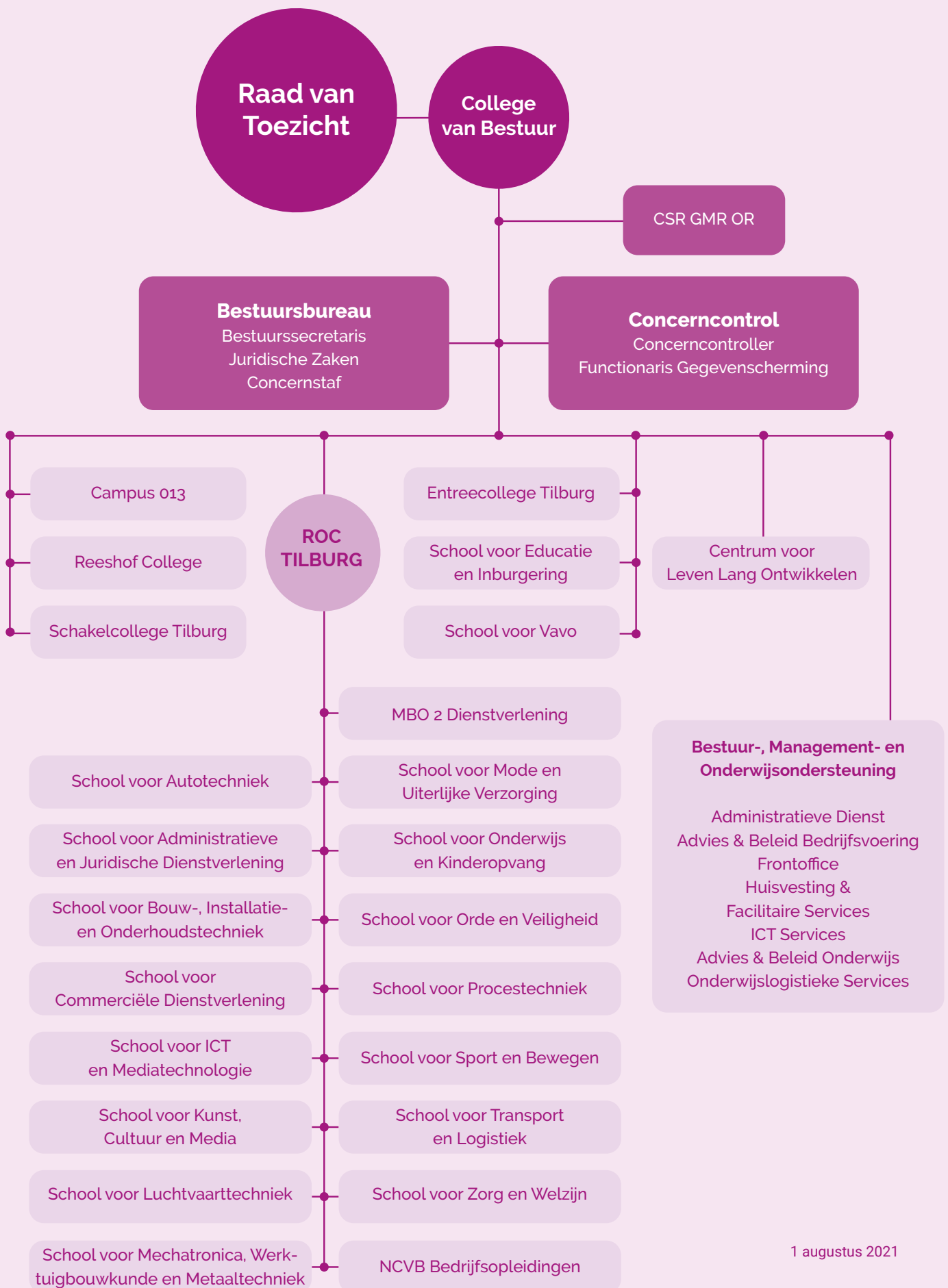
Op basis van vijf strategische doelen geven wij invulling aan onze ambitie:

- Aantoonbare onderwijskwaliteit: door eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit te vergroten en ons kwaliteitssysteem door te ontwikkelen. Onze studenten zijn welkom en blijven dat ook. We streven ernaar dat studenten en leerlingen met diploma de organisatie verlaten.
- Opleiden voor een carrière: aandacht hebben voor algemene en persoonlijke vorming van onze studenten en leerlingen.
- Positie in de regio: we realiseren een onderwijsaanbod voor Leven Lang Ontwikkelen met een aanbod van diploma's en certificaten voor werkenden. Ook zijn wij pro-actief aangesloten op de technologische ontwikkelingen. COVID-19 heeft hier versnelling in gebracht.
- Medewerker 3.0: we professionaliseren doorlopend met aandacht voor onderzoekende competenties voor individu en team.
- Duurzaam verbeteren: wij blijven ons onderwijs structureel verbeteren door hierover in dialoog te zijn en te blijven met de student en leerling.

In 'Het Huis' van Onderwijsgroep Tilburg staan de waarden en principes die ons leiden, en de wijze waarop wij deze samen realiseren. De kern van onze strategische agenda is hierin opgenomen: wij bieden uitstekend onderwijs, maken dat waar met partners en doen dat op basis van heldere afspraken, met lef en trots! En dat alles onder het dak van: Duurzaam verbeteren.



Organogram Onderwijsgroep Tilburg



## 2

# Governance

## 2.1 Onze governancestructuur

Bij Onderwijsgroep Tilburg zijn bestuur en toezicht gescheiden. Het College van Bestuur bestuurt de organisatie en de Raad van Toezicht houdt daar toezicht op. De bevoegdheidsverdeling tussen bestuur en toezicht is geregeld in de statuten en het bestuursreglement.

Er zijn drie actieve medezeggenschapsorganen: de Centrale Studentenraad, de Ondernemingsraad en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Deze organen hebben constructieve gesprekken met het bestuur en de Raad van Toezicht. Deze raden behartigen de belangen van de studenten, medewerkers en de organisatie.

### Branchecode goed bestuur in het mbo

De Branchecode goed bestuur in het mbo is onze leidraad. De nieuwe Branchecode (november 2020) normeert niet meer, maar is waardegedreven. De basis voor de waarden in de code is vertrouwen. De code gaat uit van de waarden: *verantwoordelijkheid, samenwerking, integriteit, lef en trots*. Deze waarden sluiten nauw aan bij de kernwaarden en principes zoals wij die binnen Onderwijsgroep Tilburg hanteren en zoals wij deze in 2014 hebben vastgelegd in het Huis van Onderwijsgroep Tilburg.

Focus ligt bij de principes, waarden en het organiseren van het gesprek en tegenspraak daarover met de belanghebbenden die bij onze scholen betrokken zijn, zowel horizontaal als verticaal. Het accent ligt op toepassing van de waarden vanuit een lerende en reflectieve houding op het gedrag. Naleving van de waarden is een basisvoorwaarde voor goed bestuur bij het realiseren van onze publieke taak.

## 2.2 Verslag College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) is verantwoordelijk voor de scholen die onder de koepel van Onderwijsgroep Tilburg vallen. Het CvB is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het onderwijs. De student staat daarbij centraal. Onderwijsteams worden gestimuleerd om aan eigen geformuleerde kwaliteitsvereisten te voldoen waarbij minimaal wordt voldaan aan de landelijk gestelde eisen voor basiskwaliteit.

Het CvB stuurt op de interne beheersing via de verantwoordingsgesprekken met schooldirecteuren en afdelingshoofden en hun kernteams, via overleggroepen (Onderwijs, HR, Bedrijfsvoering, Procesmanagement, Leven Lang Ontwikkelen), middels processen belegd binnen procesmanagement en langs programma's en projecten. In alle lijnen en op alle niveaus wordt gestuurd op basis van de plan- do- check- act- cyclus (pdca) en de planning-, control- en verantwoordingscyclus (pcv).

Het CvB vergadert en stemt wekelijks af. Besluiten en beleidsdocumenten worden gepubliceerd op intranet. Voorafgaand aan besluitvorming vindt – afhankelijk van het te nemen besluit – behandeling plaats in de overleggroepen met directeuren en hoofden en/of de medezeggenschap. De Raad van Toezicht wordt bij majeure beslissingen vooraf geconsulteerd.

Naast de formele overleggen organiseert het CvB twee keer per jaar een Onderwijsgroep Tilburg Conferentie voor management met kernteams en vier keer per jaar een overlegbijeenkomst met het management. Hier worden thematisch onderwerpen en ontwikkelingen geagendeerd, informatie uitgewisseld en van en met elkaar geleerd. Ook gaat het CvB op informele basis jaarlijks met elk onderwijsteam en dienstenteam in gesprek. De verantwoordelijkheid voor het beheer, is daar waar wenselijk, gedelegeerd naar directeuren, hoofden, teamleiders en/of medewerkers.



Het CvB stuurt op de missie werken aan het beste onderwijs aan de hand van onze strategische doelen: aantoonbare onderwijskwaliteit, opleiden voor een carrière, positie in de regio en medewerker 3.0. Het nastreven van deze doelen doen we onder de paraplu van duurzaam verbeteren. Afgelopen jaar is sterk gestuurd op aantoonbare onderwijskwaliteit aan de hand van het ontwikkelde onderwijskwaliteitssysteem. We zien een positief effect op het kwaliteitsbewustzijn bij het onderwijsteam. Eigenaarschap en bewustzijn over kwaliteit en taakopvatting is vergroot, er wordt beter gestuurd aan de hand van de beschikbare data en studenten en leerlingen worden beter gehoord. De inspectie van het onderwijs oordeelde in het herstelonderzoek medio 2021 dat de tekortkoming die zij in 2019 had geconstateerd bij de opleidingen Verkoper en Verkoopsspecialist niet meer aan de orde is en de kwaliteit ook van deze opleidingen voldoende is. Inmiddels heeft de onderwijsinspectie in het voorjaar van 2022 het vierjaarlijkse onderzoek bij ons uitgevoerd. Ook het rapport van dit onderzoek bevestigt onze doorontwikkeling. De inspectie is zeer te spreken over het elan in de organisatie, de sturing en de kwaliteitsborging.

Als het gaat om opleiden voor een carrière en positie in de regio hebben wij afgelopen jaar een breder aanbod voor flexibel maatwerk gerealiseerd door onder meer het inrichten van de derde leerweg, het aanbieden van keuzedelen met certificaat en het praktijkleren. Ook is er een aanbod voor 'een leven lang ontwikkelen' gerealiseerd dat dit jaar wordt doorontwikkeld. Daarnaast wordt er toegewerkt naar een geïntegreerde visie op algemene en persoonlijke vorming van de student. In het kader van het strategische doel medewerker 3.0 wordt gewerkt aan een plan voor leren en ontwikkelen van medewerkers en is gestart met het Practoraat Interactieve Technologie, een onderzoek naar welke technologieën het beste kunnen worden gebruikt voor het bereiken van specifieke leerdoelen. Ook werd afgelopen jaar het carrièreperspectief LB-LC-LD ontwikkeld voor docenten die voor de klas staan en heeft de Opleidingsschool 013 (een samenwerking met Fontys Lerarenopleiding) zich verder ontwikkeld.

Onderwijsgroep Tilburg kent een tweehoofdig CvB dat in 2021 bestond uit de heer F.P.A. van der Westerlaken (voorzitter) en de heer drs. C.P.J.M. Govers (lid). Het CvB kent de volgende portefeuilledeling:

- voorzitter en lid: organisatieontwikkeling, concerncontrol en kwaliteitszorg
- voorzitter: funderend onderwijs en mbo gezondheidszorg,

communicatie en externe relaties, huisvesting en facilitair, financiën, privacy

- lid: bedrijfsgericht opleiden en initieel beroepsonderwijs, HR, examinering, internationalisering, ict, veiligheid

Ieder jaar wordt het functioneren van het College van Bestuur geëvalueerd met en door de Raad van Toezicht.

In de bijlagen zijn de nevenfuncties van de leden van het college van Bestuur te vinden.

## 2.3 Verslag van Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van Onderwijsgroep Tilburg houdt integraal en onafhankelijk toezicht op de algemene gang van zaken binnen Onderwijsgroep Tilburg, beleid, processen en de sturing van het CvB. Wij hanteren het principe van toezicht op afstand met als uitgangspunt de waarden van de Branchecode Goed Bestuur in het mbo. Het toezicht is gebaseerd op vertrouwen. De RvT gaat uit van de kracht van het bestuur en vervult haar eigen rol vanuit een positief kritische benadering. De toegevoegde waarde zit in de inbreng van inzichten en expertise van buiten de organisatie. Uitgangspunt is dat bestuur en toezicht elkaar de ruimte geven om aan ieders rol optimaal uitvoering te geven. Vanuit betrokkenheid checkt de RvT of het vertrouwen terecht is. Het gaat om de juiste balans tussen ruimte voor bestuurlijke slagkracht, aanpassing en vernieuwing en checks en balances anderszijds.

De RvT is sparringpartner en werkgever van het College van Bestuur. De Raad streeft in haar samenstelling naar een evenwichtige vertegenwoordiging uit diverse branches en sectoren in de regio en kent een samenstelling waarbij brede deskundigheid in voldoende mate aanwezig en geborgd is.

### Corona

Hoe houd je toezicht in een crisissituatie zoals de coronapandemie? Een bijzondere crisis die veel langer aanhield dan werd ingeschat en waarin veel contacten anders verliepen dan gebruikelijk. Ook het jaar 2021 stond in het teken van corona. Ook in een crisissituatie moet er toezicht worden gehouden. Wij hebben als RvT hierover regelmatig met elkaar en met het CvB gesproken en hebben gezien hoeveel er op de organisatie en het bestuur afkwam, en hoe zwaar de last was en nog steeds is voor de organisatie. De RvT heeft grote bewondering voor alle medewerkers die voor het tweede jaar op een rij opnieuw met veel inzet, inventiviteit en energie de continuïteit en

de kwaliteit van het onderwijs hebben weten te waarborgen. Ook waardeert de RvT de wijze waarop het CvB gezamenlijk de organisatie door deze turbulente periode heeft geleid.

De focus werd gelegd op het bieden van kansen aan studenten om binnen de nominale studieduur de opleiding af te ronden en actief bij te dragen aan vitaliteit en energie van medewerkers en studenten. Van belang is dat studenten met een gevalideerd diploma succesvolle stappen kunnen zetten in een vervolgstudie of op de arbeidsmarkt. De Raad van Toezicht ziet dit als blijvend punt van aandacht voor de komende jaren. Praktijkervaring is essentieel is voor de beroepsvorming. Met een beroep op het regionale bedrijfsleven en enige creativiteit konden ook afgelopen jaar de meeste stages doorgaan. Dat laat zien dat Onderwijsgroep Tilburg een goede verankering kent met het (regionale) bedrijfsleven. En ook en bovenal laat het zien dat studenten veerkracht hebben getoond in een moeilijke periode in hun schoolloopbaan. Dat heeft de RvT ook onderstreept in het regelmatige overleg met de medezeggenschap.

In een interbellum van lockdowns waren de werkbezoeken bij de School voor Onderwijs en Kinderopvang van het ROC Tilburg en het Entreecollege zeer welkom. We kijken met veel plezier terug naar de inhoudsrijke gesprekken die we hebben gevoerd met studenten, medewerkers en directie. Mooi dat we een kijkje konden nemen in de scholen. We zien alweer uit naar de werkbezoeken in het komende jaar.

### Overleg

De voltallige RvT heeft in 2021 viermaal overleg gehad met CvB over strategische (beleids)zaken als Leven Lang Ontwikkelen, MBO 2030, het borgen van onderwijskwaliteit (ook in coronatijd), de impact van corona op het onderwijs en de inzet van de NPO-middelen, strategische visie, de kwaliteitsagenda, nieuwbouw, doelmatigheid onderwijsaanbod waaronder samenwerking met het Koning Willem I College, De Staat van Onderwijsgroep Tilburg en ontwikkelingen op het gebied van HR.

De Raad van Toezicht kent een drietal commissies:

- Auditcommissie Financiën
- Commissie Onderwijs en Kwaliteit
- Remuneratie- en Benoemingscommissie

Deze commissies zijn afgelopen jaar 12 keer bijeengekomen. Elke afzonderlijke commissie overlegt in de weken voorafgaand aan de voltallige RvT-vergadering en komt dus vier keer

per jaar bijeen. Deze commissies bereiden de advisering en besluitvorming voor de Raad van Toezicht voor, gaan middels dialoog dieper in op diverse zaken en thema's zoals het dashboard managementinformatie, rendementen, verantwoording kwaliteitsagenda, borging van de kwaliteit van de examinering en het onderwijs, besteding en impact corona subsidies, PCV cyclus, auditplan en meer.

Wij spraken in juni met de accountant over het accountantsverslag en de jaarrekening over 2020 en keurden in 2021 het jaarverslag 2020 en de begroting 2022 goed. In 2021 werd een aanbestedingstraject gevolgd voor de accountantsdienstverlening. Met ingang van het boekjaar 2022 heeft de RvT een nieuwe accountant aangewezen.

Daarnaast werken wij in goed overleg met het CvB aan de totstandkoming van een nieuw toezichtsplan. Dat moet in 2022 zijn beslag krijgen. Ook sparren wij met het bestuur over het proces van totstandkoming van het nieuwe strategische meerjarenbeleidsplan per 2024 en overleggen de voorzitter van de RvT en het CvB regelmatig informeel over lopende kwesties. Buiten de formele en informele overleggen krijgen we met regelmatige updates goede informatie over wat er speelt binnen de organisatie.

De RvT sprak in 2021 twee maal met een afvaardiging van de Studentenraad, de Ondernemingsraad en de Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad. Dit waren constructieve en open gesprekken. Er is onder meer gesproken over de impact van corona, keuzedelen, het beste onderwijs van Nederland en het thema 'de docent'.

### Evaluatie en scholing

De Remuneratie- en Benoemingscommissie voert ieder jaar voortgangsgesprekken met de individuele leden van het CvB als ook met het CvB als geheel. Dat doet zij mede aan de hand van de input van de voltallige raad en van de beide bestuursleden zelf.

De RvT bespreekt de invulling van de eigen rol van toezichthouder jaarlijks in een zelfevaluatie. Onder meer komt dan de samenstelling (diversiteit en complementair zijn), taak- en rolverdeling, eigen inbreng en waar de raad mogelijkheden tot verbetering ziet aan de orde. De RvT toetst de eigen evaluatie bij de leden van het CvB en legt afspraken schriftelijk vast. De zelfevaluatie gebeurt zowel voor de voltallige vergadering als de commissievergaderingen.

## Samenstelling

De Raad van Toezicht van Onderwijsgroep Tilburg was in 2021 als volgt samengesteld:

- De heer drs. Hans Janssen (voorzitter sinds 1 april 2021)
- De heer dr. Renk Roborgh (voorzitter, afgetreden per 1 april 2021)
- De heer prof. dr. Ruud Muffels (afgetreden per 1 januari 2022)
- Mevrouw drs. Carmen de Jonge
- De heer drs. Jan Paul Steenbergen
- Mevrouw Hille van der Kaa
- De heer Jan Hoek MBA

De heer Roborgh heeft na twee zittingstermijnen per april afscheid genomen als voorzitter van de RvT. De RvT dankt de heer Roborgh nadrukkelijk voor zijn bijdrage in de afgelopen jaren. De heer Janssen heeft hem als voorzitter opgevolgd.

Lees [hier](#) verder voor de nevenfuncties en beloning van de leden.

## 2.4 Horizontale verantwoording

Onderwijsgroep Tilburg staat met beide benen in de Midden-Brabantse samenleving.

Het werken aan het beste onderwijs van Nederland kan alleen in samenspraak met onze omgeving en onze studenten.

Al sinds onze oprichting onderhouden wij een goede relatie met bedrijven, instellingen en gemeenten in de regio. Dankzij de introductie van de collectieve ambitie, 'Het Huis' en de strategische doelen, intensiverden wij de dialoog met hen, en daarmee de verbinding tussen buiten en binnen. Onze stakeholders leverden in verschillende sessies input voor de concretisering van onze strategische doelen.

Om ons opleidingsaanbod goed aan te laten sluiten op de regionale arbeidsmarkt werken we intensief samen met Midpoint Brabant, de Triple Helix organisatie in onze regio. Dit doen we door aan te sluiten bij de regionale speerpunten, uitvoeringsprogramma's en bijbehorende Human Capital Tafels. Daarnaast heeft elke school een georganiseerd en gestructureerd overleg met het werkveld waarvoor zij opleiden.

Voor de Kwaliteitsagenda 2019-2022 werken we intensief samen met bedrijven, instellingen gemeenten en onze studenten en leerlingen. We maken afspraken over resultaten die we willen bereiken voor onze studenten en leerlingen.

In onze Programmaraad zitten de vertegenwoordigers van de genoemde partijen. In de Programmaraad bespreken we onze ambities, activiteiten en resultaten. Dit zodat we kritisch blijven reflecteren op hetgeen we doen voor onze studenten en leerlingen en tijdig kunnen bijsturen.

We werken ook samen met verschillende onderwijsinstellingen in onze regio en daarbuiten. Een voorbeeld hiervan is Kennispact. Met tien Brabantse mbo-instellingen werken we aan de realisatie van een ambitieuze agenda. Langs de lijnen van die agenda geven wij – in nauwe samenwerking met instellingen en bedrijven – vorm aan een leven lang ontwikkelen, het constant verbeteren van de aansluiting van ons opleidingsaanbod op de arbeidsmarkt en aan de beroepen, de curricula, de didactiek en pedagogiek van morgen.

In samenwerking met de Gemeente Tilburg, Yuverta, de Rooi Pannen en Onderwijsgroep Tilburg is een MBO-doe agenda opgesteld. Met concrete acties maken we een aanbod voor een leven lang ontwikkelen, verbeteren we de aansluiting vo-mbo en werken we aan duurzaamheid.

Het intensiever betrekken van studenten bij de horizontale verantwoording op de scholen als onderdeel van onze kwaliteitscyclus is in gang gezet. Dit blijft een belangrijk aandachtspunt voor de komende jaren.

## 2.5 Medezeggenschap

### Algemeen

Onze vmbo-scholen hebben een medezeggenschapsraad met een personeels-, ouder- en leerlinggeleding. De schooldirecteur is hun gesprekspartner. De Gemeenschappelijke Medezeggenschapsraad (GMR) bestaat uit een vertegenwoordiging van de scholen. De GMR houdt zich bezig met schooloverstijgende onderwerpen en spreekt daarover met het College van Bestuur. In ons mbo kennen we twee actieve medezeggenschapsorganen: de Studentenraad (SR) en de Ondernemingsraad (OR).

### Overleggen

#### OR en GMR

De OR en GMR vergaderen wekelijks met elkaar. Dat doen zij plenair, maar ook in de werkgroepen onderwijs, bedrijfsvoering, arbo en verzuim en integrale veiligheid. Met regelmaat sluiten stafmedewerkers en bestuursadviseurs op de werkgroepen aan om de medezeggenschap mee te nemen en voor te bereiden op onderwerpen en ontwikkelingen, met elkaar het gesprek

daarover te voeren en om informatie of kennis uit te wisselen en met elkaar te delen. Vanwege corona hebben de vergaderingen afgelopen jaar bijna allemaal digitaal plaatsgevonden.

De OR en GMR overleggen in een constructieve en prettige sfeer zesmaal per jaar met het CvB en voeren de dialoog met elkaar. De onderlinge samenwerking is in 2021 verder verstevigd. Halfjaarlijks wordt vooruitgekeken, maar ook teruggekeken met het doel om de samenwerking te blijven verbeteren. De agenda wordt in overleg met elkaar bepaald.

Zaken die in 2021 onder meer aan de orde kwamen:

- In goed overleg werd in gezamenlijkheid tot het formatiebeleid gekomen.
- Naar aanleiding van de input van de OR en GMR op de Kaderbief stond 'carrièreperspectief voor de klas' prominent op de agenda. Daar zijn wezenlijke stappen in gezet.
- Gezien de gebiedsontwikkeling Stappendoor is huisvesting een aandachtspunt.
- Ontwikkelingen rondom Inburgering en Educatie onderwijs.
- Het onderwijsaanbod in het kader van Leven Lang Ontwikkelen.
- Macrodoelmatigheid, waaronder de samenwerking met het Koning Willem I College.
- Doelmatigheid, de ontwikkelingen bij de locatie Kasteeldreef.
- Het Nationaal Programma Onderwijs en de (impact van de) besteding van deze NPO middelen.
- Hoofdpijnen van de begroting
- MBO 2030

Ook heeft de gehele medezeggenschap (OR, GMR, SR) viermaal per jaar overleg met het bestuur over de hoofdlijnen van de begroting. Ook spreekt daarnaast tweemaal per jaar een afvaardiging van de medezeggenschap met de Raad van Toezicht en wordt er met regelmaat scholing gevolgd.

#### De Studentenraad

De SR komt iedere vier weken bij elkaar. Vanwege corona was dat afgelopen jaar vooral digitaal. In 2021 waren de speerpunten van de Studentenraad gebruik van interactieve technologie in het onderwijs, ICT-vaardige en professionele docenten, een gevarieerd aanbod van keuzedelen en een coach structuur op maat. Hierover spraken zij op de scholen, in de overlegvergaderingen met het bestuur en met de Raad van Toezicht. Ook is in het gesprek met de studenten het studentenwelzijn en de impact van corona daarop aan de orde geweest, de inzet van de NPO-middelen, is de SR input gevraagd over functionele

eisen van nieuwbouw, is de SR meegenomen in het vernieuwde digitale klachtenproces en werd het Mbo-studentenfonds besproken en voorgelegd.

## 2.6 Samenwerkingsverbanden

Onderwijsgroep Tilburg is onderdeel van en betrokken bij de sociaaleconomische agenda van de regio.

Door samen te werken met Midpoint Brabant, langs de lijnen van de daar benoemde speerpunten (Smart Services, Smart Logistics, Smart Industry en Smart Leisure) en de thema's digitalisering, human capital, circulaire economie en energietransitie, profileren wij ons onderwijsaanbod. We werken samen aan het innoveren, ontwikkelen en uitvoeren van ons onderwijs.

Dit zodat een student en leerling dat onderwijs krijgt waarmee hij of zij aan het werk kan, en dat een toegevoegde waarde heeft voor werkgevers. Goede voorbeelden hiervan zijn toepassing van interactieve technologie binnen het onderwijs en projecten rondom dataficering en zorgtechnologie. Voor opleidingen in de zakelijke dienstverlening is een project digitalisering gestart. Digitalisering wordt een leidend thema voor alle opleidingen met als doel de opleiding aantrekkelijker te maken voor studenten en de aansluiting met het werkveld en het hbo te verbeteren.

Met Station 88 is de samenwerking gezocht om studenten van deze opleidingen in te zetten bij het oplossen van vraagstukken van het midden- en kleinbedrijf in de regio. Om de aansluiting van de niveau 2 opleidingen in de zakelijke dienstverlening en logistiek op de arbeidsmarkt te verbeteren en de studenten de gelegenheid te geven om zich te oriënteren op meerdere beroepen is de school MBO2 Dienstverlening gestart. Studenten kunnen 2 diploma's halen in 2 jaar waarmee de kans op werk wordt vergroot. Uiteraard kunnen ze ook doorstromen naar niveau 3 en 4.

In augustus zijn de eerste studenten gestart in de nieuwe artiesten opleiding. Deze opleiding verzorgen we samen met het Koning Willem 1 College.

Voor studenten of leerlingen die door willen stromen in het onderwijs zijn er afspraken gemaakt met Fontys en Avans over een goede aansluiting op het hbo (de Bachelor of een Associate Degree opleiding). Doel is het studiesucces op het hbo van onze studenten te bevorderen. Denk aan door mbo en hbo in gezamenlijk ontwikkelde en uitgevoerde keuzedelen en het proefstuderen op het hbo.

We werken samen met de gemeente Tilburg en omliggende gemeenten in de regio Hart van Brabant aan de ontwikkeling van gecertificeerde trajecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarvoor een diplomagerichte opleiding nu nog geen optie is. Zo hebben 40 mensen een traject gevolgd voor de Zorg in combinatie met extra taalonderwijs en 10 cursisten hebben een praktijkverklaring behaald. Voor 90 jongeren met een extra ondersteuningsbehoefte werken we samen met Prins Heerlijk, zodat zij hun niveau 1- of niveau 2-opleiding in de Zorg en Facilitaire dienstverlening succesvol kunnen afronden en uitstromen naar werk. In de doorstroom vanuit het praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs (PRO/VSO) werken we samen met deze scholen met als doel dat leerlingen in hun eigen omgeving van de PRO/VSO-school kunnen starten met een Entreeopleiding. Dertig jongeren werken zo aan een succesvolle overstap van het PRO/VSO naar het beroepsonderwijs.

Onderwijsgroep Tilburg werkt met het UWV, de Gemeente Tilburg, de Gemeente Waalwijk, FNV, CNV en het SBB samen in het regionale mobiliteitsteam. Dit team heeft als doel om de gevolgen van COVID-19 voor de arbeidsmarkt te beperken. Vijfenzeventig mensen zijn door het regionale mobiliteitsteam geholpen aan een nieuwe baan. Onderwijsgroep Tilburg is namens alle opleiders in de regio de scholingsmakelaar.

In 2021 is met de Gemeente Tilburg, Yuverta en de Rooi Pannen een gemeenschappelijke mbo-agenda opgesteld. Deze agenda beschrijft wat we de komende jaren gaan doen om met elkaar het beroepsonderwijs in de regio voor onze toekomstige en huidige studenten beter te maken. We werken samen aan het verbeteren van het aanbod voor volwassenen in het kader van een leven lang ontwikkelen en het ontwikkelen van een routekaart waarin het aanbod voor de diverse doelgroepen van alle mbo-instellingen staat.

De schoolbesturen in het voortgezet onderwijs werken in de regio samen om hun maatschappelijke opdracht te realiseren. Zij maken hierover gezamenlijk afspraken in het Samenwerkingsverband Passend Onderwijs. Zij doen dit ook in andere samenwerkingssamenstellingen, zoals de Lokale Educatieve Agenda (LEA) en het Op Overeenstemmings Gericht Overleg van het onderwijs met gemeente en zorgpartners over het bieden van een dekkend onderwijsaanbod in de regio. Specifiek op dit laatste vlak is in 2021 intensief samengewerkt tussen scholen, gemeente en zorgpartners in een regiegroep Onderwijs en Zorg VO. Een concrete opbrengst van deze sa-

menwerking is de inrichting van structureel casuïstiek overleg in een zogenaamde leertafel om naast het direct afstemmen rondom complexe casuïstiek lering te trekken uit het moment.

### Mindlabs

In juni 2016 kondigden ROC Tilburg, Fontys Hogescholen en Tilburg University het initiatief aan om een 'iconische hotspot' in de spoorzone te ontwikkelen op het gebied van de interactie tussen het menselijk brein en het kunstmatige brein (artificiële intelligentie). Oftewel hoe interactieve technologie en menselijk gedrag met elkaar interacteren (Mindlabs). De invloed van technologie op de mens staat hierin dus centraal en minder de technologie als zodanig.

In 2021 heeft de samenwerking in Mindlabs niet alleen geleid tot een verbreding van aandacht voor Mindlabs binnen onze organisatie maar ook tot een verbreding in het aantal partners dat onderdeel uitmaakt van het ecosysteem Mindlabs.

Vanuit Onderwijsgroep Tilburg is de voorbereiding gestart om binnen Mindlabs een Practoraat te positioneren. Hiervoor is een samenwerking aangegaan met Fontys Hogeschool voor ICT van waaruit een beoogd Practor is aangetrokken. In november 2021 is de practor geïnstalleerd en het practoraat officieel gestart onder de naam Practoraat Interactieve Technologie (PIT).

In PIT worden nieuwe vormen van onderwijs ontwikkeld waarbij het gebruiken van interactieve technologie als werkvorm centraal staat. Door VR, AR, gaming, avatars en robots in te zetten als innovatief middel om onderwijs vorm te geven ontdekken we bij welke leerdoelen en in welke situaties de betreffende technologie wel werkt en wanneer niet. Daarbij wordt onderzocht waaróm iets wel of niet werkt, zodat we daar lering uit trekken. De uitkomsten van dit praktische onderzoek verspreiden we breed in de organisatie.

PIT kent een practor, een adviseur onderzoek, een programamanager en een 10-tal docenten van onze diverse scholen. Omdat onze docenten over het algemeen niet de know-how hebben om zelf te programmeren – en die hoeven ze ook niet te hebben - halen we die kennis binnen vanuit het MindLabs netwerk, met name vanuit Fontys ICT in Eindhoven en Tilburg. Ook docent-onderzoekers en studenten van Tilburg University zijn betrokken bij het onderzoek naar de effectiviteit van het inzetten van interactieve technologie in het onderwijs. Hetzelfde geldt voor BUAS (Breda University of Applied Science).

Er wordt veel samengewerkt met andere practoraten en lectoraten door heel het land en met bedrijven uit het MindLabs netwerk. Als de kennis daar niet gevonden kan worden gaan we nieuwe samenwerkingen aan met externe partijen.

De activiteiten van PIT hebben inmiddels geleid tot 32 'stukjes' vernieuwend onderwijs in verschillende stadia van ontwikkeling. Een flink deel daarvan is inmiddels getest en in het curriculum van de opleidingen opgenomen.

PIT ontpopt zich als het OGT-expertisecentrum voor interactieve technologie. De eerste stappen naar verbreding van ons PIT naar een MindLabs breed Smart Education Lab zijn gezet. In dat lab (SEL) wordt door de MindLabs-partners intensief samengewerkt aan het opbouwen en uitbouwen van een regionaal kenniscentrum voor interactieve technologie dat ten dienste staat van zowel kennisinstellingen als voor overheden en bedrijven.

Samenwerking op bestuurlijk niveau binnen het Ecosysteem MindLabs heeft eind 2021 een verhoogde aandacht gekregen. De Vereniging MindLabs groeide in 2021 naar een ander volwassenheidsniveau. Van start-up beweegt de vereniging naar een scale-up. Tegelijkertijd lopen startsubsidies vanuit de Provincie ten einde. Deze ontwikkeling gecombineerd met personele wijzigingen in het bestuur van de Vereniging MindLabs hebben ertoe geleid dat eind 2021 een bestuurlijk traject gestart is om de ambitie, visie en strategie van de vereniging te herijken. De verwachting is dat in het eerste kwartaal 2022 dit traject is afgerond.

### Kennispact en Brabants Besturenoverleg

De initiatieven vanuit Kennispact (samenwerking tussen de Brabantse mbo instellingen) leiden tot vernieuwingen binnen het beroepsonderwijs. Er is met ondersteuning van de provincie gewerkt aan een gezamenlijk aanbod van opleidingen voor bedrijven en instellingen in het kader van een leven lang ontwikkelen. Dit is door COVID-19 in een stroomversnelling gekomen. In het Brabants Besturenoverleg is afgesproken op welke wijze er in Brabant een dekkend, kwalitatief en betaalbaar opleidingsaanbod tot stand komt. Een aanbod dat past bij de regionale speerpunten. Een goed voorbeeld hiervan is afstemming over het starten of stoppen van opleidingen. Om de artiestenopleiding te behouden voor Brabant werd in 2021 voor deze opleiding de samenwerking in Tilburg vormgegeven. Binnen Kennispact zijn diverse RIF-projecten (Regionaal Investeringsfonds) gestart voor Zorg en Technologie en

Dataficering. Het doel van deze projecten is om samen met het onderwijs en het werkveld te investeren in de aansluiting van de opleidingen op het werkveld.

### Samenwerkingsverband passend onderwijs vo

Portfolio is het regionale samenwerkingsverband passend onderwijs vo. In 2021 is gewerkt vanuit de in 2020 ingerichte governance-structuur van Portfolio. Ons bestuur maakt deel uit van het algemeen bestuur van Portfolio. Onze vo-scholen (Campus 013, Reeshof College), inclusief het Schakelcollege en VAVO, maken deel uit van het scholenoverleg van Portfolio. In 2021 is ervaring opgedaan met de meer toezichthoudende opdracht die de besturen in het SWV voortaan hebben. Eind 2021 heeft de onderwijsinspectie het Samenwerkingsverband bezocht. De resultaten hiervan worden begin 2022 verwacht.

### Bedrijfsgericht opleiden

De scholen van ROC Tilburg zetten stevig in op de samenwerking met instellingen, bedrijven en overheden om een passend aanbod te ontwikkelen voor werknemers. Dit doen we voor ongeveer honderd grote en kleine organisaties in Nederland. Dit jaar zijn er binnen bedrijfsgerichte opleidingen 3500 mensen geschoold middels een bbl-opleiding voor bedrijven en instellingen. De overheid neemt veel maatregelen om het leven lang ontwikkelen te bevorderen. Onder andere door het aanbod te flexibiliseren voor deze opleidingen. Door COVID-19 zijn de ontwikkelingen rondom een leven lang leren in een versnelling terechtgekomen. Dit jaar hebben we een begin gemaakt met een onderwijsaanbod van 50 opleidingen in de derde leerweg\* binnen het sociale domein. Dit aanbod is bedoeld om mensen die werkeloos zijn geraakt weer zo snel mogelijk aan het werk te krijgen. Ons Centrum voor Leven Lang Ontwikkelen helpt de scholen van ROC Tilburg om een aanbod te ontwikkelen binnen het sociale domein.

*\* Naast bol en bbl kent het mbo 'de derde leerweg'. Voor deze leerweg ontvangen wij geen rijksbekostiging. De deelnemer, de werkgever, het UWV of de Gemeente betaalt de opleiding. Binnen de derde leerweg is het mogelijk om een diploma te behalen of certificaten voor onderdelen van een opleiding of een praktijkverklaring.*



# 3

## Collectieve ambitie

### 3.1 Inleiding

Onze collectieve ambitie is het werken aan het beste onderwijs van Nederland. Op basis van onze vijf strategische doelen geven wij invulling aan onze ambitie. In het meerjarenbeleidsplan heeft het College van Bestuur de belangrijkste strategische thema's bij de strategische doelen benoemd voor de komende vijf jaren. Deze zijn tot stand gekomen in afstemming met onze omgeving. De thema's geven dus invulling aan de strategische doelen en helpen ons in het zetten van stappen in de richting van de collectieve ambitie.

De strategische thema's per doel zijn:

#### Aantoonbare onderwijskwaliteit 2020-2024

- Het vergroten van eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit bij onderwijsteams en het werkend krijgen van het onderwijskwaliteitssysteem, zodat we stappen zetten richting de realisatie van onze collectieve ambitie.
- Leerlingen, studenten, bedrijven en instellingen zijn betrokken bij ons kwaliteitssysteem.

#### Positie in de regio 2020-2024

- Macrodoelmatigheid en innovaties afgestemd op onze regio.
- In 2021 hebben we een definitie voor het begrip doelmatig opleidingsaanbod in Brabant.
- In 2024 handelen we langs de lijn van de in 2021 geformuleerde definitie.
- Leven Lang Ontwikkelen.
- Technologisering van de regio.

#### Duurzaam verbeteren 2020-2024

- Het borgen van de inbedding van duurzaam verbeteren in de staande organisatie. In 2023 zijn alle medewerkers van OGT verbeteraar en ambassadeur van duurzaam verbeteren.
- Duurzaam verbeteren in het onderwijsprogramma. Door het ontwikkelen en implementeren van modules met lean-basisprincipes raken studenten vertrouwd met lean

denken en werken. Hierdoor kunnen zij in de werkpraktijk fungeren als lean-ambassadeurs. Hun vaardigheden en competenties sluiten aan bij de eisen van het beroepenveld.

- Studenten betrekken bij het verbeteren van het onderwijs. In 2023 verbeteren al onze studenten en docenten dagdagelijks het onderwijs volgens de PDCA-cyclus. Door structureel in dialoog te zijn met studenten wordt het onderwijs dagdagelijks, in kleine stapjes, verbeterd.

#### Opleiden voor een carrière 2020-2024

- Flexibel maatwerk, certificaten en diploma's.
- Alumni
- Leven Lang Ontwikkelen met een aanbod voor diploma's en certificaten voor werkenden.
- Het aanbod, en innovaties in het aanbod, voor een leven lang ontwikkelen binnen NCVB en Educatie realiseren. En deze kennis delen met de andere scholen van Onderwijsgroep Tilburg.
- Algemene (burgerschap) en persoonlijke vorming.

#### Medewerker 3.0 2020-2024

- Hybride docenten, docenten die in het werkveld actief zijn en mensen uit het werkveld die in het onderwijs actief zijn.
- Doorlopend professionaliseren met aandacht voor onderzoekende competenties van individu en team.
- Werken vanuit professionele leergemeenschappen.
- Nivellering van de leeftijdsopbouw personeel.
- Technologisering. Voor de komende periode is het van belang om de versnelling op dit thema onder invloed van de coronacrisis te bezien op zijn meerwaarde en effectiviteit voor het verzorgen van het onderwijs. Dat wat werkt en waardevol is, willen we graag behouden en uitbouwen.

Voor een nadere toelichting op de strategische thema's verwijzen we u naar het Meerjarenbeleidsplan 2020-2024.

## 3.2 Aantoonbare onderwijskwaliteit

In 2021 wisten we de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren. Ons onderwijskwaliteitssysteem “onderwijskwaliteit in beweging” maakt kwaliteit zichtbaar. Hierdoor kunnen we structureel werken aan het borgen en verder verbeteren van onze onderwijskwaliteit. Hier betrekken we, middels het inhoudsrijke gesprek, onze studenten en leerlingen bij. Onderwijsteams analyseren de onderwijskwaliteit, reflecteren hierop en ondernemen verbeteracties.

In 2019 stelden we in samenspraak met onze stakeholders de Kwaliteitsagenda 2019-2022 op voor ROC Tilburg. Het doel is een betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt, de positie van jongeren in een kwetsbare positie te verbeteren, te werken aan kansengelijkheid, het professionaliseren van onze docenten en studenten te betrekken bij het duurzaam verbeteren. Hiervoor formuleerden we 16 maatregelen, die we uitvoerden in 2021. Een overzicht van de maatregelen, onze ambitie en de geboekte resultaten in 2021 staan in de [bijlage](#). Een [reflectie](#) hierop van het College van Bestuur vindt u verderop in het jaarverslag.

In het kader van de brede vorming van alle leerlingen in het vo zoals benoemd in het sectorakkoord vo, voerden we diverse acties uit binnen onze vo-scholen. Dit zijn zowel brede structurele aanpassingen als kleine initiatieven. In 2021 is op onze vo-scholen vooral veel aandacht uitgegaan naar het verzorgen van onderwijs onder COVID. Daarnaast is voortgebouwd op de in 2020 ingezette activiteiten. De specifieke aandacht vanuit Sterk Techniek Onderwijs en de aansluiting daarbij op het mbo wordt beschreven in paragraaf 4.15. Daarnaast kunnen we de volgende activiteiten benoemen die horen bij de thema's benoemd in het Sectorakkoord VO.

### Thema 1: Toekomstbestendig onderwijs

Uitdagend onderwijs voor elke leerling (meer aandacht en uitdaging voor toptalenten) en brede vorming voor alle leerlingen. Binnen Campus 013 is verder ingezet op de in 2020 gestarte thema's:

- Uitbreiding talentlessen, leerlingen kunnen uit meer talentlessen kiezen, van 8 naar 16 per jaar, waar er vier uit gekozen moeten worden.
- Aanpassing van de keuzemodulen, waardoor leerlingen uit een breed palet kunnen kiezen in het derde en het vierde leerjaar.

- De keuzemodulen zijn duidelijker gelinkt aan de mbo-vervolgopleiding.
- Een uitbreiding van de keuzeprofielen met Mode en Robotica/Mechatronica.

Binnen het Schakelcollege is dit als volgt vormgegeven:

- Meer differentiatie per leerroute.
- Werken met de in 2020 aangeschafte digitale methode Nederlands voor leerlingen die gealfabetiseerd moeten worden.
- Werken met de in 2020 aangeschafte digitale methode rekenen en wiskunde, zodat leerlingen meer in eigen tempo en op eigen niveau kunnen werken.
- Werken met de in 2020 aangeschafte nieuwe methode Engels, zodat leerlingen meer in eigen tempo en op eigen niveau kunnen werken.

### Thema 2: De lerende organisatie

De aandacht in 2021 aan het werken vanuit het gehanteerde kwaliteitssysteem heeft ertoe geleid dat de onderwijsteams meer betrokken zijn bij het gebruik maken van informatie uit kernsystemen. Samen analyses maken en bevindingen formuleren die als informatie in bilat-gesprekken gebruikt worden is hiervan een voorbeeld.

Deze verschuiving in de organisatie van directief naar gezamenlijke verantwoordelijkheid zorgt dat medewerkers uitgedaagd worden mee te denken met (cultuur)veranderingen. Teams worden hierdoor meer in hun kracht gezet en voelen meer verantwoordelijkheid. Dit blijkt ook uit de gesprekken die het bestuur met de teams voert.

### Thema 3: Professionele scholen

Ten aanzien van de professionalisering van de schoolleiders zijn geen specifieke activiteiten opgenomen. Na een intensieve scholing in 2018-2019 en de bijzondere periode in 2020 is in de afgelopen periode de focus gericht op toepassen van het geleerde.

## 3.3 Opleiden voor een carrière

Wij bereiden studenten goed op een carrière binnen de voortdurend veranderende arbeidsmarkt. Dat vraagt aanpassingsvermogen. We zorgen ervoor dat opleidingen goed op elkaar aansluiten. Zo kunnen studenten switchen tussen opleidingen en leerwegen of doorstromen naar hogere niveaus. De studieloopbaanbegeleider speelt hierin een belangrijke rol.



In 2021 verbeterden we aansluiting met praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs voor een optimale doorstroom naar Entree-onderwijs voor deze jongeren. Samen met het leerbedrijf Prins Heerlijk leiden we jongeren op die meer begeleiding en ondersteuning nodig hebben om een plek te vinden op de arbeidsmarkt. Samen met de gemeente Tilburg hebben we een aanbod van beroepsgerichte trajecten, dit in combinatie met taaltrajecten voor de zorg en logistiek. Dit in het kader van een leven lang ontwikkelen.

Het leven lang ontwikkelen is een belangrijke ontwikkeling voor onze instelling. De doorontwikkeling van het aanbod en de dienstverlening in dat kader komt tot stand in samenwerking tussen onze scholen en onze directeur Leven Lang Ontwikkelen. Het afgelopen jaar is het aanbod in de derde leerweg uitgebreid, om nog beter invulling te geven aan wat de omgeving van ons vraagt. Door COVID-19 is deze ontwikkeling in een stroomversnelling gekomen. In het kader van de crisismaatregelen vertegenwoordigen wij het onderwijs in het regionale mobiliteitsteam. Dit mobiliteitsteam heeft de opdracht om mensen die werkeloos zijn of dreigen te raken door COVID-19 zo snel mogelijk weer naar werk te begeleiden. Waar nodig maakt scholing onderdeel uit van deze begeleiding. Voor de studenten die door willen stromen naar het hbo, zorgden we samen met Fontys voor een goede aansluiting tussen onze mbo en hbo opleidingen. Dit onder andere door het inzetten van student-mentoren, meeloopprogramma's voor studenten, keuzedelen doorstroom hbo en gezamenlijke voorlichtingsmomenten. In samenwerking met Avans is de Associate Degree Academie verder vormgegeven en zijn er afspraken gemaakt over een nog betere aansluiting. Naast de vierjarige bacheloropleiding kunnen studenten kiezen voor een tweejarige AD-opleiding in het hbo die aansluit op het mbo.

Een goede beroepsopleiding sluit zowel kwalitatief als kwantitatief aan op de arbeidsmarkt. Om dit te bevorderen worden er op landelijk niveau afspraken gemaakt over de inhoudelijke wijzigingen van opleidingen en over het aantal studenten dat toegelaten kan worden. In de regio worden afspraken gemaakt tussen de Brabantse besturen over maatregelen die de doelmatigheid bevorderen. We verbeterden onze voorlichting over kansen op de arbeidsmarkt, zodat jongeren in staat zijn een goede studiekeuze te maken. Opleidingen waarbij de aansluiting op de arbeidsmarkt onvoldoende is, zijn in kaart gebracht. Daar waar noodzakelijk wordt met een numerus fixus gewerkt. Tevens zijn er opleidingen waarvan de inhoud is aangepast om ze beter aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt.

### 3.4 Positie in de regio

Onderwijsgroep Tilburg staat met twee benen in de Midden-Brabantse samenleving. Onze maatschappelijke opdracht is breed en divers. Om hier goed invulling aan te geven werken we samen met bedrijven, instellingen en gemeenten. Daar hoort bij dat we goede afspraken maken over de resultaten die we willen behalen. Belangrijke activiteiten in 2021 voor dit strategisch doel zijn de samenwerking met Midpoint Brabant en onze deelname aan de Human Capital-tafels. Hier vinden we aansluiting met de ontwikkelingen binnen bedrijven en instellingen, de arbeidsmarkt en de consequenties hiervan voor ons opleidingsaanbod en ons onderwijs. Met de Gemeente Tilburg, Yuverta en de Rooi Pannen is een 'mbo Doe-agenda' opgesteld met diverse concrete acties waaronder acties die het leven lang ontwikkelen verbeteren voor diverse doelgroepen met en zonder een afstand tot de arbeidsmarkt. Landelijk participeren we in een project met als doel het flexibiliseren van de opleidingen in de Bouwsector. Binnen de zorgsector is een aanvraag gedaan voor middelen uit het regionaal investeringsfonds ter verbetering van het gebruik van technologie in de opleidingen voor de zorgsector. In de Regiodeal Midden- en West-Brabant werken we samen met Curio aan het opleiden van medewerkers voor de energietransitie. De school voor Sport en Bewegen werkt samen met vo-scholen gericht op het verbeteren van de doorgaande leerlijn en gepersonaliseerd leren. In 2021 zijn de eerste afspraken hiervoor gemaakt.

Onze maatschappelijke opdracht betekent dat wij onderwijs verzorgen aan jongeren en aan volwassenen. Het opleiden van werkende volwassenen in het kader van een leven lang leren vinden wij een belangrijke activiteit. Naast het opleiden van werkenden zien we een toenemende vraag naar opleidingen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze mensen begeleiden we in samenwerking met de Gemeente en het UWV naar werk. Dit noemen wij het verzorgen van opleidingen voor het sociale domein. Dit is een belangrijke ontwikkeling voor onze organisatie in het kader van een leven lang ontwikkelen. Hier gaan we de komende tijd op investeren, zodat alle scholen een aanbod kunnen doen voor werkenden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Om hier goed invulling aan te geven werken we samen in het regionale mobiliteitsteam, het rangeerterrein en met het Leerwerkloket. Het Leerwerkloket is een samenwerkingsverband tussen de Gemeente, het UWV en ROC Tilburg en helpt inwoners in de regio met loopbaanadvies en ondernemers met HR-advies.

### 3.5 Medewerker 3.0

Het zijn de medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg die het mogelijk maken om iedere dag weer het beste onderwijs aan onze studenten en leerlingen te bieden. Onze medewerkers blijven zich professionaliseren om dit mogelijk te maken. Om elke dag het onderwijs een beetje beter te maken, scholen we medewerkers in de leanfilosofie als onderdeel van het kwaliteitsdenken. In 2021 is er verder ingezet op scholing, uitbreiding van het digitaliseringsaanbod en leiderschapsontwikkeling. De leantoolboxen zijn uitgebreid en binnen de organisatie bij de medewerkers terechtgekomen.

Binnen de kwaliteitsagenda 2019-2023 voerden we activiteiten uit om medewerkers te professionaliseren in de toepassing van technologie voor het verzorgen van onderwijs. Er is een digitaal aanbod samengebracht onder de noemer "OGT Academie", waarmee medewerkers hun digitale vaardigheden voor het verzorgen van het onderwijs kunnen versterken.

Het is belangrijk om de instroom van nieuwe medewerkers te bevorderen. Samen met Fontys Leraren Opleidingen Tilburg (FLOT) maakten we afspraken over de opleiding en begeleiding van stagiaires van de lerarenopleiding. Sinds 2019 is ROC Tilburg een opleidingsschool en er is een programma ontwikkeld om mensen uit het bedrijfsleven gedeeltelijk in te zetten in het onderwijs, de zogenaamde hybride docent. Ook het introductieproces van nieuwe docenten vormt een onderdeel van de activiteiten van de Opleidingsschool.

Onder andere op de School voor Gezondheidszorg maar ook onder de groep voormalige High Potential Deelnemers wordt in Learning Design Studios (LDS) onderwijs ontwikkeld en geleerd in de praktijk.

Bij Mindlabs is een kopgroep van 10 mbo-docenten actief, onder begeleiding van een practor, om nieuwe technologieën in het onderwijs in te zetten. Deze kopgroep heeft in 2021 de stappen gezet om een expertgroep op het benoemde gebied te zijn voor andere onderwijsprofessionals binnen OGT. In paragraaf 2.6 was al te lezen waar specifiek aan gewerkt wordt.

Ons personeelsbeleid wordt geïmplementeerd, gemonitord en geëvalueerd op basis van de afspraken over het personeelsbeleid. De afdeling Advies en Beleid Bedrijfsvoering helpt de scholen in beleidsuitvoering. Het College van Bestuur praat met medewerkers, medezeggenschap en het management

over het strategisch personeelsbeleid via de hiervoor ingerichte overlegstructuur.

### 3.6 Duurzaam verbeteren

Duurzaam verbeteren en de instrumenten die daarbij horen, helpen ons om iedere dag het onderwijs te verbeteren. Duurzaam verbeteren bevordert ons kwaliteitsdenken en concretiseert het kwaliteitsgericht handelen. Kwaliteitsgericht handelen is in de afgelopen jaren steeds zichtbaarder in de scholen, de onderwijsteams en de ondersteunende afdelingen. Zij werken volgens de pdca-cyclus, werken aan onderwijs- en teamplannen met behulp van verbeterinstrumenten, zij zijn in dialoog met studenten en evalueren het onderwijs en de dienstverlening.

Voor het onderwijs is de methodiek Lean for work-Lean for life ontwikkeld met een fysieke en digitale toolbox, waar docenten in hun lessen gebruik van kunnen maken. Daarnaast biedt een groot deel van de opleidingen keuzedeel LEAN aan. De geleerde principes zijn relevant voor de beroepen waar we voor opleiden. Hierdoor zijn onze onderwijsdeelnemers direct van toegevoegde waarde voor hun werkgever.

Naast het realiseren van de doelen in het kader van de Kwaliteitsafspraken 2019-2022 ondersteunt het coördinatiepunt Duurzaam Verbeteren samen met verbetercoaches en adviseurs onderwijskwaliteit de onderwijs- en dienstenteams in hun ontwikkeling. Duurzaam verbeteren legt de focus op duurzaam ontwikkelen samen met scholen en diensten. Het streven is vraagstukken, innovaties en experimenten integraal aan te pakken.

# 4 Onderwijs

## 4.1 Inleiding

Onze activiteiten rondom de realisatie van de strategische doelen staan beschreven in hoofdstuk 3. Daar staat ook de verantwoording van de geformuleerde ambities uit het sectorakkoord vo (prestatiebox-afspraken).

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het onderwijs dat wij verzorgen voor onze leerlingen en studenten binnen onze vo- en mbo-scholen. Hierna volgt een overzicht van de studentontwikkelingen, passend onderwijs, Sterk Techniekonderwijs en klachten onderwijskwaliteit en examinering.

Ook geven we in dit hoofdstuk de bestuurlijke reflectie op de kwaliteitsafspraken 2019-2022. Voor een specifiek inzicht op de behaalde resultaten verwijzen wij u naar de bijlage.

## 4.2 Studenten

### Nieuwe instroom per leerweg

	BOL	BBL	Totaal
Alle scholen excl. NCVB bedrijfsopleidingen	2.185	957	3.142
NCVB bedrijfsopleidingen		1.856	1.856
<b>Totaal</b>	<b>2.185</b>	<b>2.813</b>	<b>4.998</b>

### Nieuwe instroom per niveau

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Alle scholen excl. NCVB bedrijfsopleidingen	238	549	779	1.576
NCVB bedrijfsopleidingen		549	445	862
<b>Totaal</b>	<b>238</b>	<b>1.098</b>	<b>1.224</b>	<b>2.438</b>

### Nieuwe instroom per domein en leerweg

	BOL	BBL	Totaal
Afbouw, hout en onderhoud	15	51	66
Bouw en infra	23	42	65
Economie en administratie	210	19	229
Entree	203	35	238
Handel en ondernemerschap	95	1.279	1.374
Horeca en bakkerij	-	75	75
Informatie en communicatietechnologie	143	-	143
Media en vormgeving	72	-	72
Mobiliteit en voertuigen	54	20	74
Techniek en procesindustrie	169	309	478
Transport, scheepvaart en logistiek	79	211	290
Uiterlijk en verzorging	112	17	129
Veiligheid en sport	305	159	464
Zorg en welzijn	721	596	1.317

Nieuwe instroom meerjarenoverzicht

	17-18	18-19	19-20	20-21
Alle scholen excl. NCVB bedrijfsop- leidingen	3.072	3.330	3.186	3.142
NCVB bedrijfsop- leidingen	1.717	2.375	1.992	1.856
<b>Totaal</b>	<b>4.789</b>	<b>5.705</b>	<b>5.178</b>	<b>4.998</b>

Aantallen studenten naar leerweg per schooljaar

	17-18	18-19	19-20	20-21
BBL	4.369	5.423	5.604	5.269
BOL	5.970	5.981	5.716	5.891
<b>Totaal</b>	<b>10.339</b>	<b>11.404</b>	<b>11.320</b>	<b>11.060</b>
<b>Totaal gewogen (BBL=0,4)</b>	<b>7.718</b>	<b>8.150</b>	<b>7.958</b>	<b>7.999</b>

Aantallen studenten naar niveau per schooljaar

	17-18	18-19	19-20	20-21
Niveau1	231	276	284	251
Niveau2	2.132	2.065	1.884	1.825
Niveau3	2.977	3.456	3.396	3.025
Niveau4	4.999	5.607	5.756	6.059
<b>Totaal</b>	<b>10.339</b>	<b>11.404</b>	<b>11.320</b>	<b>11.160</b>

Aantallen studenten naar domein per schooljaar

	17-18	18-19	19-20	20-21
Afbouw, hout en onderhoud	119	142	136	154
Bouw en infra	172	185	163	183
Economie en adminis- tratie	713	793	676	638
Entree	231	276	284	251
Handel en onderne- merschap	1.968	2.444	2.394	2.212
Horeca en bakkerij	335	370	351	146
Informatie en commu- nicatietechnologie	321	334	368	384
Media en vormgeving	236	245	209	221
Mobiliteit en voertui- gen	233	257	271	284
Techniek en procestin- dustrie	1.359	1.505	1.470	1.474
Toerisme en recreatie	39	29	10	-
Transport, scheep- vaart en logistiek	630	571	576	563
Uiterlijke verzorging	250	312	343	364
Veiligheid en sport	937	925	841	965
Zorg en welzijn	2.796	3.016	3.221	3.314
Cross-over	-	-	7	7
<b>Totaal</b>	<b>10.339</b>	<b>11.404</b>	<b>11.320</b>	<b>11.160</b>

### Aanmeldingen

	Plaatsingsrendement	Aanmeldingen	Plaatsingen
Alle scholen excl. NCVB bedrijfsopleidingen	67%	7.860	5.305
NCVB bedrijfsopleidingen	91%	2.669	2.435
<b>Totaal</b>	<b>74%</b>	<b>10.529</b>	<b>7.740</b>

### Educatie en inburgering

	Aantal op 1 oktober
Educatie	127
Inburgering	281
<b>Totaal</b>	<b>408</b>

### Terugdringen voortijdige schoolverlating mbo (vsv)

	17-18	18-19	19-20	20-21
ROC Tilburg	7,34%	7,08%	5,92%	6,46%*
Landelijk	5,67%	5,86%	nb	nb

### Aantal leerlingen per schooljaar op 1 oktober op het vmbo

	17-18	18-19	19-20	20-21
Reeshofcollege	351	397	379	398
Campus 013	739	714	612	603
Frater van Gemertschool	142	-	-	
Schakelcollege	416	341	326	285
<b>Totaal</b>	<b>1.648</b>	<b>1.452</b>	<b>1.317</b>	<b>1.286</b>

### Terugdringen voortijdige schoolverlating vo (vsv)

	17-18	18-19	19-20	20-21
Campus 013	1,51%	1,41%	1,34%	1,11%
Schakelcollege	11,51%	15,07%	12,77%	12,25%
Reeshofcollege	1,72%	0,77%	0,53%	0,29%

\* De VSV cijfers voor de jaren 17-18, 18-19 en 19-20 betreffen de DEFINITIEVE cijfers van DUO. Voor 20-21 zijn alleen de VOORLOPIGE cijfers van DUO nog maar beschikbaar.

### Aantallen Vavo-studenten per schooljaar

	17-18	18-19	19-20	20-21
Inschrijvingen	127	150	186	130
Vanuit andere VO-scholen	191	172	172	61
<b>Totaal</b>	<b>318</b>	<b>322</b>	<b>358</b>	<b>191</b>

## 4.3 Resultatenbox 2020-2021

Rendementen (3-jaars voortschrijdend gemiddelde)

	Niveau	2016 t/m 2018	2017 t/m 2019	2018 t/m 2020
Jaar- resultaat	2	71,71%	69,36%	69,17%
	3	70,02%	68,22%	69,51%
	4	74,27%	74,12%	74,29%
	<b>Totaal</b>	<b>72,22%</b>	<b>70,98%</b>	<b>71,53%</b>

Rendementen per individueel Opbrengstjaar

	Niveau	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021
Jaar- resultaat	2	68,50%	68,42%	70,65%
	3	67,47%	69,91%	71,48%
	4	71,98%	75,16%	75,49%
	<b>Totaal</b>	<b>69,58%</b>	<b>71,91%</b>	<b>73,14%</b>

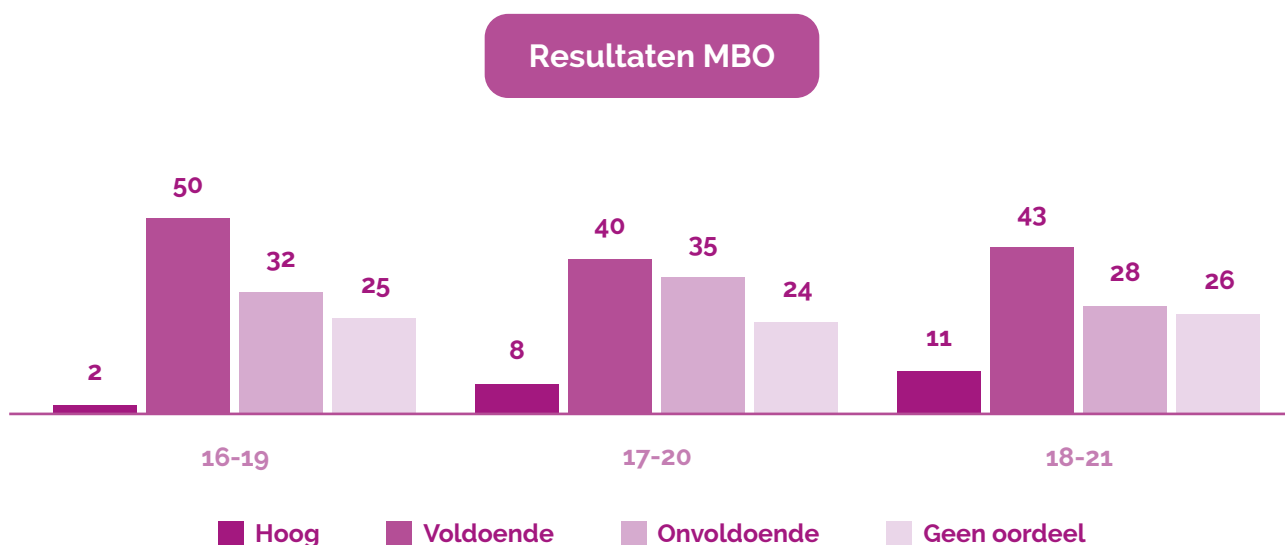
	Niveau	2016 t/m 2018	2017 t/m 2019	2018 t/m 2020
Diploma- resultaat	2	65,51%	63,98%	64,81%
	3	69,99%	68,12%	69,74%
	4	76,77%	76,54%	76,81%
	<b>Totaal</b>	<b>71,78%</b>	<b>70,90%</b>	<b>71,89%</b>

	Niveau	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021
Diploma- resultaat	2	64,42%	63,85%	66,55%
	3	68,88%	69,74%	70,89%
	4	74,66%	77,57%	77,97%
	<b>Totaal</b>	<b>70,23%</b>	<b>72,15%</b>	<b>73,43%</b>

	Niveau	2016 t/m 2018	2017 t/m 2019	2018 t/m 2020
Starters- resultaat	2	79,51%	78,36%	78,62%
	3	81,16%	80,79%	81,84%
	4	85,19%	84,93%	84,86%
	<b>Totaal</b>	<b>82,35%</b>	<b>81,91%</b>	<b>82,47%</b>

	Niveau	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021
Starters- resultaat	2	78,40%	77,15%	80,44%
	3	80,38%	82,48%	83,42%
	4	84,27%	84,89%	85,41%
	<b>Totaal</b>	<b>81,58%</b>	<b>82,35%</b>	<b>83,72%</b>

De afgelopen jaren hebben we stevig ingezet op de verbetering van de resultaten binnen het mbo. We zien daar inmiddels een positief effect van. Langzaamaan worden de rendementen beter. Dit is in het driejaarsgemiddelde nog niet echt terug te zien. Wel wordt dit zichtbaar in de rendementen per individueel opbrengstjaar. Hier zien we over het gemiddelde van onze opleidingen een gestage stijging. Als we inzoomen op de opleidingen zelf dan zien we het volgende beeld:



Veel van de ingezette acties moeten nog effect sorteren. We weten echter niet wat de invloed van de coronapandemie gaat zijn op onze studenten en de resultaten die zij halen de komende jaren.

## 4.4 Afwijking urennorm

Ten aanzien van afwijken urennorm is in 2021 gehandeld conform regelgeving. Afwijkingen op de urennorm zijn alleen met instemming van de Studentenraad vastgesteld door het College van Bestuur. Naast een evenwichtig en intensief onderwijsprogramma worden de bestaande systemen voor het bewaken van de onderwijskwaliteit binnen Onderwijsgroep Tilburg ingezet.

### Afwijking urennorm in 2021

Binnen ROC Tilburg geldt de afwijking binnen de opleiding tot herenkapper niveau 2 en de Entree-opleiding voor jonge moeders.

## 4.5 Kwaliteitszorg - Inspectie

### Onderwijskwaliteit

In 2021 heeft het College van Bestuur stevig gestuurd op verdere ontwikkeling en borging van de onderwijskwaliteit. De visie op kwaliteit, zoals beschreven in "Onderwijskwaliteit in beweging" wordt meer en meer concreet zichtbaar in alle lagen van de organisatie. Het bestuur bezoekt de onderwijsteam en gaat met hen in gesprek over wat zij als aantoonbare onderwijskwaliteit zien. Zo krijgt het bestuur zicht op de stand van zaken en kent de parels en uitdagingen als het gaat om het op orde hebben van deze onderwijskwaliteit.

Het vervolgonderzoek dat de Inspectie van het Onderwijs uitvoerde in 2020, gaf vertrouwen en motiveerde Onderwijsgroep Tilburg om de vernieuwde aanpak op borging van onderwijskwaliteit verder te bestendigen.

Uit dit onderzoek resteerden twee herstelonderzoeken voor 2021.

De Onderwijsinspectie bezocht in mei 2021 de school voor Commerciële Dienstverlening met een herstelonderzoek op Examinering & Diplomerings. Twee opleidingen, Verkoopsspecialist en Verkoper, werden onderzocht. Alle deelgebieden (Kwaliteitsborging examinering en diplomerings, Exameninstrumentarium en Afnames en beoordeling) werden met een voldoende beoordeeld. De inspectie constateerde dat de examencommissie haar zicht en grip op de kwaliteit van de examinering heeft doorontwikkeld en dat zij proactief zorgt voor de juiste uitvoering van de examens. Voor Verkoper werd geconstateerd dat de hernieuwde positionering van de examencommissie ervoor zorgt dat examinering voldoende

deugdelijk is geborgd.

Het tweede herstelonderzoek heeft plaatsgevonden in oktober 2021 bij de school voor Kunst, Cultuur en Media bij de opleiding Medewerker Evenementenorganisatie, op het onderwerp onderwijsresultaten. Door het eerder uitgesproken vertrouwen heeft de Onderwijsinspectie geen onderzoek op de instelling uitgevoerd maar beperkte het onderzoek zich tot een bureau-onderzoek. Daarbij werden de meest recente onderwijsresultaten beoordeeld. De opleiding voldoet nog niet aan de gestelde norm voor Studiesucces. Het bestuur was niet verrast door de uitkomsten van het onderzoek. Analyse en evaluatie van de in gang gezette ontwikkelingen binnen de opleiding vindt stelselmatig plaats. De genomen maatregelen laten wel een verbetering van de onderwijskwaliteit zien, maar dat is nog niet terug te zien in de onderwijsresultaten die uitgaan van een driejaarsgemiddelde. Het bestuur zal zich in december 2022 opnieuw verantwoorden over de onderwijsresultaten van bovengenoemde opleiding.

Met vertrouwen wordt uitgekeken naar het vierjaarlijks onderzoek van de Onderwijsinspectie in 2022.

## 4.6 Internationalisering

In verband met de genomen maatregelen in het kader van corona hebben er in 2021 weinig buitenlandse activiteiten plaatsgevonden. In schooljaar 2020-2021 zijn 15 studenten naar het buitenland geweest voor studie of stage. Dit is in bijna alle gevallen buurland België geweest. Er zijn dit jaar geen medewerkers naar het buitenland geweest in het kader van professionalisering.



## 4.7 Klachtenbehandeling

Onze studenten en leerlingen kunnen klachten via de school, de websites of bij ons Studenten Adviespunt 013 onder de aandacht brengen. Het Studenten Adviespunt 013, oftewel STAP 013, is onze faciliteit waar studenten terecht kunnen met al hun vragen rondom opleiding en studiekeuze, maar ook voor klachten en bezwaren. STAP 013 ondersteunt de student of leerling bij het indienen van een klacht of bezwaar.

Klachten worden zorgvuldig en zo snel mogelijk in behandeling genomen. Bij voorkeur wordt de klacht in goed overleg op school- of teamniveau opgelost. Wij stellen ons daarbij lerend en reflecterend op. Op kansen tot verbetering wordt geacteerd. Wordt een klacht niet in goed overleg opgelost dan wordt de klacht in behandeling genomen door één van de commissies.

De Commissie van Beroep voor de Examens heeft in 2021 slechts één beroepszaak voorgelegd. Het beroep werd ongegrond verklaard.

De twee klachten die bij de Geschillencommissie voor ROC Tilburg en vmbo-scholen ingediend zijn, hebben niet tot een zitting geleid. In beide gevallen werd in onderling overleg tot een oplossing gekomen.

In 2021 heeft de Commissie ongewenst gedrag één klacht ontvangen en in behandeling genomen. De klacht is gedeeltelijk gegrond verklaard.

Van de Regeling Melding Vermoeden Misstand (klokkenluidersregeling) werd afgelopen jaar geen gebruik gemaakt.

Net als in het jaar ervoor werden in 2021 in verhouding weinig klachten en bezwaren ingediend. Waarschijnlijk is dat toe te schrijven aan corona.

## 4.8 Examinering

### Examinering in Middelbaar BeroepsOnderwijs Expertisecentrum Examinering en Diplomering (EED)

Binnen Onderwijsgroep Tilburg werken we met een centraal adviesorgaan op het gebied van examinering; het EED.

Het EED heeft in de basis een adviserende rol waarin gewerkt wordt met een kleine kern van vaste leden. Op afroep worden experts, deskundigen en adviseurs geraadpleegd of ingeschakeld. De voorzitter van het EED is de proceseigenaar examinering (door CvB gemandateerde verantwoordelijke voor het proces examinering binnen Onderwijsgroep Tilburg). Uit hoofde van het proceseigenaarschap vindt tevens het voorzitterschap plaats van de overlegtafels met de opleidingsontwerpers, keuzedeelcoördinatoren en examencoördinatoren. In de doorontwikkeling zal het EED meer als een loket fungeren waar medewerkers van OGT met vragen omtrent examinering en diplomering terecht kunnen. Het EED adviseert oplossingsgericht of schakelt deskundigen in om een vraag op te lossen of opmaatgerichte ondersteuning te bieden. Het EED heeft hiervoor in 2021 een wekelijks operationeel overleg ingericht waarin inkomende loketvragen worden besproken en voortgang en resultaten van acties op loketvragen worden gemonitord.

Vanaf 2021 is examinering een vast onderdeel van de agenda van de Overleggroep Onderwijs ter kennisdeling en het bevorderen van de kwaliteitsopbouw binnen de scholen.

De doelstellingen van het EED zijn;

- Beleidsontwikkeling
- Advisering
- Delen van expertise
- Professionaliseren (ondersteunend aan leer- en schoolklimaat)
- Verbinding creëren tussen examencommissievoorzitters, CvB en scholen
- Eenheid bewaken (met oog voor passende ruimte voor eigenheid scholen)

Gedurende 2021 heeft een evaluatie plaatsgevonden van het EED waarbij de nadruk heeft gelegen op het verhelderen van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Tijdens de evaluatiesessies is de huidige situatie en de wenselijke situatie in beeld gebracht. De evaluatie wordt meegenomen als onderdeel in de transitie van de afdelingen Onderwijslogistiek en Advies en Beleid Onderwijs.

### Deskundigheidsbevordering

Vanuit het Expertisecentrum Examinering & Diplomerings (EED) wordt de centrale deskundigheidsbevordering op examinering geregeld.

In 2021 hebben diverse trainingen op het gebied van examinering plaatsgevonden:

- Training nieuwe leden examencommissie: interne training voor alle nieuwe leden, inclusief beëdiging door College van Bestuur.
- Training bpv-vertegenwoordigers examencommissie: interne training voor alle nieuwe bpv-vertegenwoordigers, inclusief beëdiging door CvB.
- Training examencommissievoorzitters door Bureau IVA; de training, bestaande uit 4 dagdelen is opgestart in 2020 en is afgerond in de zomer van 2021.
- Opfrustrainingen EduArte; interne training voor alle (ondersteunend) examencoördinatoren.
- Training nieuwe examencoördinatoren; interne training bestaande uit verschillende onderdelen.
- CITO-training vaststelling.
- Leeratelier; interne workshop voor nieuwe docenten
  - Cito-training basiskennis examinering, inkoop en constructie: training voor constructeurs en examenbetrokkenen.

### Examencommissies

Binnen Onderwijsgroep Tilburg zijn in 2021 15 examencommissies (inclusief Entreecollege en School voor VAVO) actief.

Bij de start van 2021 is de nieuwe examenorganisatie bestuurlijk vastgesteld waarmee de examencommissies de tijd hebben gekregen tot 1 augustus 2021 om de examencommissie om te buigen naar de samenstelling conform de nieuwe examenorganisatie.

De doelstelling van de nieuwe examenorganisatie is het onderscheiden van de borging van de juiste examenkwaliteit en het zorgen voor de juiste uitvoering van de examinering. Vanuit het oogpunt van het onafhankelijk kunnen opereren is de examencommissievoorzitter en de secretaris gepositioneerd onder verantwoording van het College van Bestuur met functionele aansturing door de proceseigenaar Examinering.

### PCV-cyclus examinering

De PCV-cyclus voor de examencommissievoorzitter is ingericht in halfjaarlijkse individuele gesprekken met de directeur Kwaliteit & Onderwijs en de proceseigenaar Examinering waarmee vinger aan de pols gehouden wordt op de examenkwaliteit binnen de scholen. De verslaglegging van de halfjaarlijkse gesprekken wordt geagendeerd in de examencommissie. Per gespreksronde volgt een oplegnotitie met als doel dat het College van Bestuur zicht houdt op de kwaliteit van de examenorganisatie. De examencommissievoorzitter heeft altijd de mogelijkheid tot een directe lijn met het College van Bestuur indien nodig, maar kan zich ook altijd wenden tot de proceseigenaar examinering.

### Onderzoek onderwijsinspectie

In 2021 is het herstelonderzoek op de opleidingen Verkoop-specialist en Verkoper uitgevoerd door de onderwijsinspectie bij de school voor Commerciële Dienstverlening.

De kwaliteitsborging examinering en diplomering wordt door de inspectie als voldoende beoordeeld, omdat de nieuwe examenorganisatie duidelijkheid geeft. Rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn beter belegd en de examencommissie is in positie gebracht. Dit heeft tot gevolg dat de examencommissie nu deugdelijke examinering en diplomering borgt. De examencommissie heeft voldoende maatregelen genomen om zicht en grip te krijgen op de kwaliteit van de examinering.

### Herstelonderzoek 2021

School	Opleiding	crebo	Oordeel ED1	Oordeel ED2	Oordeel ED3
School voor Commerciële Dienstverlening	Verkoopspecialist	25155	V	n.v.t	V
	Verkoper	25167	V	n.v.t	n.v.t

### Overlegstructuur examencoördinatoren

In 2021 hebben zes gezamenlijke bijeenkomsten plaatsgevonden met de examencoördinatoren gericht op kennisdeling waarbij aandacht is voor;

- bespreken van inrichting informatiesystemen zoals EduArte en SharePoint;
- versterking van rolvastheid;
  - delen wijzigingen in landelijke regels en wetgeving;
  - leren van elkaar, inbrengen van good practices;
  - verbinding met elkaar;
  - inbrengen van vraagstukken;
- delen van onregelmatigheden met het doel eenduidig binnen de instelling te kunnen handelen.

Naast de gezamenlijke bijeenkomsten hebben 7 vragenuurtjes plaatsgevonden. Er was behoefte aan facultatieve vragenuurtjes zonder vooraf opgestelde agenda waar vraagstukken op allerlei gebied besproken kunnen worden. De vragenuurtjes worden steeds gepland tussen de overleggen van de examencoördinatoren door. Hierdoor vindt structureel overleg plaats en kan indien nodig snel ingespeeld worden op vraagstukken.

### Overlegstructuur examencommissievoorzitters

In 2021 hebben vier gezamenlijke bijeenkomsten plaatsgevonden met de examencommissievoorzitters gericht op kennisdeling waarbij aandacht is voor;

- delen wijzigingen in landelijke regels en wetgeving;
- versterking van rolvastheid;
- leren van elkaar, inbrengen van good practices;
- inbrengen van vraagstukken;
- delen van onregelmatigheden met het doel eenduidig binnen de instelling te kunnen handelen.

Ten behoeve van de kennisdeling sluiten ook de secretarissen van de verschillende examencommissies aan bij het overleg met de examencommissievoorzitters. Daarnaast is er 6 x per jaar een separaat overleg ingericht voor de secretarissen ten behoeve van de onderlinge afstemming en het bespreken van casussen.

Vanaf het schooljaar 2020/2021 heeft een wijziging plaatsgevonden in de aansluiting door het College van Bestuur met de voorzitters. Daar waar voorheen het bestuurslid bij ieder overleg het eerste deel aansloot, is nu gekozen voor een apart overleg tweemaal per jaar waarin het inhoudsrijke gesprek plaatsvindt tussen bestuur en voorzitters.

In schooljaar 2020/2021 heeft een training plaatsgevonden voor de examencommissievoorzitters door een extern adviesbureau.

In vier gemeenschappelijke sessies is gewerkt aan het vergroten van de onderlinge band waardoor de mogelijkheid tot intervisie is ontstaan.

Het doel van de sessies was: leren van elkaar, met elkaar meedenken maar ook efficiënt gebruik maken van elkaars instrumenten en expertise. De agenda van de bijeenkomsten werd vooraf bepaald doordat de voorzitters hun kwesties tijdig aangeven. Thema's zoals omgevingssensitiviteit en samenwerking met de teams kregen expliciete aandacht. Door de uitwisseling van casuïstieken (waar loop je tegenaan als examencommissielid) werd meteen een link gelegd met noodzakelijke kennis en vaardigheden. Na afloop van de vier sessies hebben de voorzitters van de examencommissies hun kennis en kunde verder uitgebouwd op het gebied van hun taak, rol en verantwoordelijkheid en op inhoudelijke thema's zoals borging examineren op de werkplek en het cyclisch werken aan kwaliteitsverbetering (PDCA).

### Validering exameninstrumentarium

In alle examenplannen is een valideringsdocument opgenomen waarin per crebo is opgenomen welke examens onder welke valideringsroute (1, 2 of 3) vallen. De volledigheid en kwaliteit van het valideringsdocument is onderdeel van de vaststellingsprocedure van het examenplan door de examencommissie.

Voor de vaststelling van exameninstrumenten wordt gewerkt met gestandaardiseerde documenten om te borgen dat bij vaststelling van exameninstrumenten de juiste procedures worden gevolgd conform de 3 routes.

Voor cohort 2021-2022 zijn 229 OER'en vastgesteld.

### Jaarverslag examinering

In 2021 is op basis van de input van diverse examencommissies het format jaarverslag examinering en de bijbehorende handleiding doorontwikkeld ten behoeve van de duurzame kwaliteitsverbetering. In december 2021 heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met de voorzitters en de secretarissen ten behoeve van het kwalitatief opstellen van het jaarverslag examinering met de examencommissie.

Ter voorbereiding op de kwalitatieve opmaak van het jaarverslag examinering is geadviseerd aan de examencommissies om een zelfscan in te vullen welke voldoende inhoudelijke

input op kan leveren voor de kwalitatieve inhoud van het jaarverslag examinering.

Het EED heeft een analyse uitgevoerd op de inhoudelijke duiding van de kwaliteitsstandaarden per examencommissie van de jaarverslagen 2020 waarbij mogelijke risico's in beeld zijn gebracht. Het beeld binnen het totale jaarverslag is het beeld van een zich opnieuw verder professionaliserende examenorganisatie die zich op onderdelen ook aan het bestendigen is. Uit de analyse komt in sommige gevallen een ander beeld dan het beeld dat de examencommissies zelf hebben.

Mogelijke risico's kwamen in beeld op b.v. de juiste samenstelling van de examencommissie of de juiste scheiding van borgen en zorgen of het ontbreken van het zicht op de deskundigheid van beoordelaars.

De door het EED gesignaleerde mogelijke risico's zijn besproken met de desbetreffende examencommissievoorzitters en zijn, indien werkelijke risico's werden vastgesteld, gemonitord op verbetermaatregelen.

### Toezietsplan examinering

Vanaf schooljaar 2020/2021 werken de examencommissies met een toezietsplan waarin zij kwaliteitsdoelen stellen voor de normen uit het waarderingskader van de onderwijsinspectie, te weten; BA1 (Borging diplomering) en het toezien op de kwaliteitsdoelen van de school voor BA2 (Afsluiting).

Er is een format hiervoor beschikbaar gesteld. Het is aan de examencommissies om hier een werkwijze in te kiezen die de inhoud van het format dekt, maar waarbij ruimte is voor een eigen vorm hierin.

## 4.9 Keuzedelen

Binnen ROC Tilburg worden bij alle mbo-opleidingen keuzedelen aangeboden conform wet- en regelgeving.

ROC Tilburg heeft in het schooljaar 2021 geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid gemotiveerd af te wijken van de keuzedeelverplichting omdat binnen de instelling geen behoefte is tot het invullen van een keuzedeel welke in het teken staat van persoonlijke, culturele of levensbeschouwelijke vorming.

De keuzedeelverplichting (incl. keuzedelen met naam en omvang (aantal SBU's) is opgenomen in het onderwijsdeel van het OER. In het OER is aangegeven welke keuzedelen de opleiding aanbiedt. De student kiest gedurende de loop van een opleiding één of meerdere keuzedelen, gelet op de keuzedeelverplichting die geldt voor de soort opleiding. Deze keuze

wordt als bijlage aan de onderwijsovereenkomst toegevoegd.

ROC Tilburg heeft in 2021 de mogelijkheid geboden aan studenten te kiezen voor niet gekoppelde keuzedelen. Hiertoe is een procedure ingericht waarmee alle scholen voor een individuele student niet gekoppelde keuzedelen die wel in het instellingsbrede aanbod zijn opgenomen, kunnen laten koppelen. Door deze koppeling kan tevens vrijstelling worden verleend. Ook is het mogelijk voor studenten om vrijstelling aan te vragen voor keuzedelen die niet zijn opgenomen in het instellingsbrede aanbod.

In totaal zijn er in 2021 binnen de instelling enkele aanvragen ontvangen en ook toegekend voor het koppelen van een keuzedeel.

ROC Tilburg heeft in het schooljaar 2021 de mogelijkheid geboden aan studenten om extra keuzedelen te volgen na akkoord van de schooldirecteur. Enkele studenten hebben hiervan gebruik gemaakt ter versterking van de mogelijkheden in de arbeidsmarkt en de doorstroom naar een vervolgopleiding.

In 2021 zijn 10 keuzedelen niet uitgevoerd vanwege te weinig aanmeldingen waardoor de uitvoerbaarheid niet haalbaar was. In overleg met de betreffende studenten is een passende oplossing gezocht.

Op basis van de servicedocumenten en het aangepaste diplomabesluit heeft ROC Tilburg in 2021 als uitgangspunt gekozen dat alle examenonderdelen conform examenplan worden afgenomen. Dit geldt ook voor keuzedelen-examens. Wanneer er bijzondere omstandigheden een rol speelden, kon de examencommissie ervoor kiezen om onderbouwd, middels een verantwoordingsdocument, het keuzedeel te laten vervallen en het vervolgens niet te vermelden op het diploma en de officiële resultatenlijst.

## 4.10 Excellentie

Excellentie biedt onze studenten een extra podium tot talentontwikkeling. Naast extra vaktechnische ontwikkeling ligt er een sterk accent op persoonlijke professionele ontwikkeling. Studenten kunnen bij aangetoonde geschiktheid deelnemen aan excellentklassen en Skills Heroes-wedstrijden. Samen met onze studenten blijven we excellentie doorontwikkelen. Voor meer informatie verwijzen we naar bijlage 2.

## 4.11 Passend onderwijs 2021

### Passend Onderwijs en schoolmaatschappelijk werk mbo

#### Visie op Passend Onderwijs

Het uitgangspunt van ROC Tilburg is om begeleiding en ondersteuning zo dicht mogelijk bij de student te organiseren. Uiteraard binnen de context waar de student en het onderwijs elkaar tegenkomen, binnen de lessen, de bpv en studieloopbaanbegeleiding. Wij vinden het belangrijk dat de student onderwijs kan volgen dat past bij zijn talenten en mogelijkheden en zoveel mogelijk zelfsturing kan geven aan zijn (studie) loopbaan. De begeleiding is ontwikkelingsgericht en we bieden kansen, zonder de relatie met de arbeidsmarkt uit het oog te verliezen. We leiden immers op voor een loopbaancarrière en dat geldt ook voor studenten met een (studie-)beperking. Studenten met een extra ondersteuningsbehoefte krijgen een zo passend mogelijk onderwijsaanbod, zodat ze de opleiding succesvol kunnen afronden.

#### De organisatie van Passend Onderwijs

ROC Tilburg heeft op elke locatie specifieke expertise om een passend ondersteuningsaanbod te bieden aan studenten. Het aanbod is beschreven in het SchoolOndersteuningsProfiel (SOP) en de gedragswetenschapper/psycholoog, de schoolmaatschappelijk werker en de zorgcoach bieden ondersteuning aan het team en de student. Op basis van de specifieke ondersteuningsbehoefte op een locatie kan externe expertise worden ingezet voor de rol van zorgcoach, bijvoorbeeld het Expertisecentrum Autisme van de GGZ-Breburg, Biezonderwijs en Onderwijscentrum Leijpark. Vanaf 2022 zal een deel van de expertise PO ondergebracht gaan worden binnen het Studenten Adviespunt 013 (STAP013) om daarmee de ondersteuning eenduidiger te maken en te versterken.

Vanaf januari 2021 wordt het schoolmodel ingezet voor de verdeling van de middelen Passend Onderwijs, waarbij alleen de inzet van Onderwijscentrum Leijpark afgeroomd wordt. De overige middelen zijn verdeeld over de verschillende scholen op basis van een vaste voet per gewogen student per school, aangevuld met een bedrag op basis van het aantal studenten. Een beperkt aantal scholen krijgt daarnaast extra financiering vanuit de middelen Passend Onderwijs voor een specifieke doelgroep die extra ondersteuning nodig heeft. De verwachting is dat vanaf januari 2023 de middelen Passend Onderwijs ingezet zullen gaan worden om de expertise Passend Onderwijs binnen STAP013 en op de scholen te financieren.

#### Inrichting van de ondersteuning

Bij de begeleiding van de studenten is de studieloopbaanbegeleider het eerste aanspreekpunt voor de student en de spil in de begeleiding. De coördinator studieloopbaanbegeleider ondersteunt bij problemen met de studievoortgang, LOB, verzuim en dreigende uitval. Daarnaast heeft elke locatie een zorgcoördinator voor coördinatie van de ondersteuning van studenten. Deze werkt nauw samen met de interne zorgcoaches, de externe specialisten, de gedragswetenschapper en de schoolmaatschappelijk werker. De scholen zorgen zelf voor de communicatie over de ondersteuning met de student en ouders. Op de website van ROC Tilburg is over Passend Onderwijs informatie te vinden en er is een flyer beschikbaar.

Als een student extra ondersteuning nodig heeft vanwege zijn gezondheid of welzijn, dan wordt bij de onderwijsovereenkomst een addendum opgesteld. Hierin staat vermeld welke ondersteuningsbehoefte de student heeft, aanvullend op de geboden basisondersteuning door de school. Dit addendum is alleen inzichtelijk voor de schooldirecteur, coördinator studieloopbaanbegeleiding, zorgcoördinator en studieloopbaanbegeleider. Daarnaast wordt er een begeleidings-A4 ingezet die de teams handvatten geeft om de student goed te kunnen begeleiden.

#### Omvang van de ondersteuning in 2021

##### Aantal studenten met een lichte of zwaardere ondersteuningsvraag in de periode 2016-2021

Verdeling aantal studenten	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21	21-22
Lichte ondersteuning	69	311	345	439		
Zware ondersteuning	102	233	256	288		
Addenda					167	110
<b>Totaal</b>	<b>171</b>	<b>544</b>	<b>601</b>	<b>727</b>	<b>167</b>	<b>110</b>

Vanaf augustus 2020 wordt er geen onderscheid meer gemaakt in lichte en zware ondersteuning, zodat de middelen zoveel mogelijk ingezet kunnen worden voor de ondersteuning zoals beschreven in het schoolondersteuningsprofiel. Om die reden is er vanaf 2020/2021 het aantal addenda aangegeven om zo een beeld te schetsen van het aantal studenten dat een extra ondersteuningsbehoefte heeft bij de start van de opleiding. Hier vindt echter een verschuiving plaats. Door een aantal scholen worden er momenteel geen of maar een beperkt aantal addenda uitgeschreven. Hiermee wordt vooruitgelopen op de ontwikkeling om de extra ondersteuning breder in te zetten en niet alleen voor studenten PO. Monitoring kan dan gaan lopen via aanmeldingen in EduArte

### Financiële verantwoording

#### Uitgaven middelen Passend Onderwijs 2021:

Centraal:

Ambulant begeleider Onderwijscentrum Leijpark	€ 40.000
Scholen ROC en Entree:	€ 1.053.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.093.000</b>

#### Inzet van schoolmaatschappelijk werk

De ondersteuning van schoolmaatschappelijk werk bestaat uit individuele gesprekken, hulp in crisissituaties, het adviseren van de docenten en de studieloopbaanbegeleider én deelname aan het wekelijks zorgoverleg.

Het doel is dat de student door de individuele gesprekken ondersteuning krijgt bij zijn problematiek en dat belemmeringen voor goed functioneren worden aangepakt. Indien nodig kunnen we de student doorverwijzen naar externe instanties. Elke locatie heeft een schoolmaatschappelijk werker. De aanmelding van de student loopt via het wekelijks zorgoverleg en via Eduarte. In het zorgoverleg stemt de zorgcoördinator met de schoolmaatschappelijk werker af welke ondersteuning het beste ingezet kan worden. Dat gebeurt in overleg met de gedragswetenschapper, de studieloopbaanbegeleider, de coördinator studieloopbaanbegeleider en eventueel de zorgcoach.

De inzet van SMW is 2,5 fte (90 klokuur) per week. Daarnaast heeft elke locatie de mogelijkheid om naar behoefte een bedrag van € 15.000,- in te zetten voor extra uren SMW, trainingen en preventieworkshops voor de student.

#### Financiering 2021

Inzet SMW: 2,5 fte	€ 270.000
Flexibele inzet	€ 60.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 330.000</b>

#### Passend Onderwijs vo

De vo-scholen zijn onderdeel van het samenwerkingsverband Portfolio. Binnen dit samenwerkingsverband is een ambitie vastgesteld voor het bieden van passend onderwijs. In het ondersteuningsplan staat beschreven via welke strategische doelen deze ambitie wordt vormgegeven.

Iedere school biedt basisondersteuning. In het samenwerkingsverband is afgesproken wat het minimum aan ondersteuning is dat verwacht wordt van alle scholen. De basisondersteuning wordt (deels) bekostigd uit de jaarlijks vastgestelde ondersteuningsbijdrage die Portfolio ter beschikking stelt aan de reguliere scholen. Met deze basisbijdrage zorgen de reguliere vo-scholen voor ondersteuningscoördinatie en basisondersteuning op school:

- Coördinatie van de ondersteuning, (OCO)
- Inzet gedragswetenschapper, zoals psycholoog/orthopedagoog (ZAT)
- Overleg en afstemming met het SWV, dossiervorming
- Overleg en afstemming met ketenpartners en speciaal onderwijs (VSO)
- Lichte en preventieve interventies docententeam

De scholen (inclusief VAVO) krijgen naast een vaste vergoeding ook een vergoeding uit het samenwerkingsverband op basis van het aantal leerlingen. In het ondersteuningsplan staat een rekenmodel waarmee het aanvullende bedrag voor de basisondersteuning bepaald wordt.

In 2021 hebben we de volgende bedragen ontvangen van het SWV:

School	Type Bijdrage van SWV	Bedrag
Reeshofcollege	Ondersteuningsbijdrage	€ 66.900
	Versterking basisondersteuning (o.a. ambulante begeleiding)	€ 41.63
	Populatiebekostiging	€ 933.540
Campus 013	Ondersteuningsbijdrage	€ 60.100
	Versterking basisondersteuning (o.a. ambulante begeleiding)	€ 55.041
	Populatiebekostiging	€ 1.641.051
Schakelcollege	Ondersteuningsbijdrage	€ 44.250
	Versterking basisondersteuning (o.a. ambulante begeleiding)	€ 65.000
	Populatiebekostiging	€ 35.789
Vavo	Ondersteuningsbijdrage	€ 25.000

## 4.12 Verantwoording Regeling incidentele tegemoetkoming schoolkosten mbo

Voor de verantwoording Regeling minimagezinnen voor de jaarrekening 2021, hebben we gebruik gemaakt van de gegevens over schooljaar 2021-2022. We hebben de cijfers gebruikt tot 31 december 2021. Met de regeling bieden we deelnemers de volgende mogelijkheden:

- Een kosteloze lening
- Leermiddelen in bruikleen

In totaal zijn er 325 aanvragen gedaan. Daarvan zijn er 7 voortijdig teruggetrokken. 222 aanvragen voldoen aan de gestelde voorwaarden van leeftijd, opleiding en inkomenstoets. Hiervan hebben we 214 aanvragen afgehandeld en zijn er 8 nog in behandeling.

In onderstaand overzicht hebben we aangegeven hoeveel middelen we aan subsidie hebben toegekend en wat we tot 31 december 2021 hebben uitgegeven.

Aangezien de regeling is gestopt, hoeft alleen het openstaande bedrag 'te besteden 2021' uit te splitsen in 'Besteed' en 'Vrijval'. Dat geeft het volgende overzicht.

Te besteden 2021	Besteed	Vrijval
€ 54.317,64	€ 4.201,94	€ 50.115,70

## 4.13 NPO-paragraaf

Bleek het in 2020 nog lastig in te schatten wat de impact was van de wereldwijde pandemie van het COVID-19 virus en alle varianten daarvan, in 2021 kregen we hier meer en meer zicht op. We wisten dat onze populatie gedurende langere tijd te maken had met anders onderwijs dan normaal; minder lessen, minder stage/BPV, minder aanwezigheid op school en soms ook geen normale afsluiting van het voorbereidend onderwijs. Er moest veelal worden gewerkt vanuit een hybride model van deels fysieke en deels online lessen. Dit wisselde per doelgroep (bijvoorbeeld kwetsbare jongeren, bol/bbl)

### De aanpak

Onderwijsgroep Tilburg is een groep van scholen met daarin scholen voor vmbo, VaVo, Educatie & Inburgering, Schakelklassen en mbo. Voor wat betreft de aanpak van de vraagstukken rond COVID-19 is gekozen voor een instellingsbrede aanpak.

Het Reeshofcollege vormt hierop een uitzondering omdat de school een aparte status heeft als samenwerkingschool tussen het bestuur van SOVOT en OGT. Voor de leerlingen die gerekend moeten worden tot OGT wordt de verantwoording afgelegd binnen en door de OGT. Voor de overige leerlingen gebeurt dit door SOVOT.

Onderwijsteams hebben naast de verzorging van het onderwijs, examinering en diplomering sterk ingezet op de begeleiding van studenten. Binding van de student met de opleiding was door lockdowns en hybride vormen van lesgeven immers minder vanzelfsprekend. Studenten waarvoor gold dat de thuissituatie niet geschikt was voor het volgen van thuisonderwijs werden op school opgevangen.

Binnen Onderwijsgroep Tilburg werd kort na de confrontatie met de eerste corona-perikelen een Taskforce NPO in het leven geroepen. Deze Taskforce, bestaande uit staffunctionarissen, hoofden van diensten en een schooldirecteur nam de regie op het kanaliseren van de vraagstukken en het ondersteunen van teams bij de zoektocht naar oplossingen voor de diverse voorkomende problemen. Dit alles vanuit de ambitie om studenten binnen de nominale looptijd de studie met een diploma te laten afronden en het voorkomen van een stijgende uitval van studenten.



Uit de door de overheid beschikbaar gestelde budgetten kregen de scholen binnen Onderwijsgroep Tilburg een basisbedrag toegekend voor het oplossen van de knelpunten op het terrein van ondersteuning in het onderwijs, extra begeleiding en extra begeleiding in de BPV.

Daarnaast werd de ROC-scholen gevraagd om plannen in te dienen voor kortere en langere termijn met als hoofddoel natuurlijk het herstel van door corona veroorzaakte vertragingen bij leerlingen/studenten op cognitief en sociaal-emotioneel gebied en op het gebied van welbevinden. Daarnaast konden plannen worden ingediend om structurele problemen in het onderwijs aan te pakken die een langere adem vragen. Hierbij diende er aandacht te zijn voor de in het bestuursakkoord beschreven thema's:

1. Soepele in- en doorstroom
2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages
4. Aanpak jeugdwerkloosheid

Met instemming van de medezeggenschap is het NPO-Instellingsplan in augustus 2021 door het College van Bestuur vastgesteld. Met de medezeggenschap werd afgesproken dat het thema NPO als vast agendapunt in de Werkgroep van de medezeggenschap komt te staan. Zo wordt het volgen en bespreken van de voortgang geborgd.

Lopende het schooljaar 20-21 werd daarbij wel de conclusie getrokken dat monitoren en borgen van alle ontwikkelingen vroeg om een meer projectmatige benadering. De werkzaamheden van de in 2020 benoemde Taskforce werden met ingang van het schooljaar 2021-2022 overgedragen aan de Projectgroep NPO bestaande uit specialisten van HR, Finance en Onderwijskwaliteit.

De projectgroep stimuleert ontwikkelingen en het faciliteren hiervan. Bij het beoordelen van de plannen wordt gekeken of:

- er sprake is van toegevoegde waarde voor de student binnen kaders NPO en welke dat is;
- er sprake is van gelijkheid en eerlijkheid naar studenten toe binnen de verschillende scholen;
- eerder door de Taskforce toegekende bedragen verantwoord en uitgenut zijn;
- het gevraagde gezien kan worden als impulsbekostiging voor bestaande initiatieven;
- de aanvragen niet dienen te vallen onder reguliere begrotingszaken en/of andere projecten;

- er mogelijkheden zijn tot borging in de toekomst.

In de opzet van de NPO-paragraaf geven we het beeld van alle maatregelen die in dit kader zijn genomen vanaf het jaar 2020. Onderstaand schema behelst alle bedragen die we in dit kader hebben mogen ontvangen of nog verwachten te gaan ontvangen in de toekomst.

Het betreft hier een financieel overzicht vanaf 2020 waarin transparant wordt gemaakt wanneer de gelden zijn ontvangen en wanneer ze zijn of worden besteed.

#### Specificatie naar jaren, bedragen in mln euro's

Onderwijs	MBO	Waarvan corona enveloppe	VAVO	VO	Totaal
2020	2,2		0	0,2	2,4
2021	5,4	1,1	0,1	1,5	7
2022	5,3	3,4	0	3,6	8,9
2023	0		0	1,3	1,3
<b>Totaal</b>	<b>12,9</b>	<b>4,5</b>	<b>0,1</b>	<b>6,6</b>	<b>19,6</b>

Voor het kalenderjaar 2021 resulteert dat in het volgende verloop:

Op basis van bovenstaand overzicht kan het beschikbare budget voor 2021 hieronder worden geduid. Het betreft hier de middelen die in 2021 ontvangen zijn maar ook die middelen die in 2020 niet zijn uitgegeven en voor deze maatregelen zijn gereserveerd.



**Specificatie voor 2021, bedragen in mln euro's**  
**Uitsplitsing realisatie 2021**

	MBO	VAVO	VO	totaal
Balans 2020	2		0,2	2,2
Inkomsten 2021	5,4	0,1	1,5	7
Budget 2021	7,4	0,1	1,7	9,2

	MBO	VAVO	VO	totaal
Budget 2021	7,4	0,1	1,7	9,2
Hiervan gerealiseerd in subsidies 2021	-3,9	0	-0,5	-4,4
Realisatie kosten overige NPO gelden	-1,1	-0,1	-0,6	-1,8
Naar Balans 31-12-2021	-0,4			-0,4
<b>Resteert in resultaat voor 2021</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0,6</b>	<b>2,6</b>

Aangezien niet voor alle beschikbare middelen directe kosten zijn gemaakt in 2021, zal voor het resterende bedrag van 2,6 miljoen een bestemmingsreserve worden gevormd. Deze reserve zal in de komende jaren op inzet voor NPO doelstellingen binnen de organisatie alsnog worden benut.

**Voortgezet Onderwijs**

De vo-scholen binnen Onderwijsgroep Tilburg maakten gebruik van de schoolscan om de effecten van Corona per deelnemer in beeld te krijgen. Op basis van die uitkomsten werden plannen opgesteld die, met instemming van de medezeggenschap, werden uitgevoerd. Tussentijds werd en wordt gekeken naar het effect van ingezette acties en worden plannen waar nodig bijgesteld. Binnen Campus 013 werd erg ingezet op het 'binden' van de leerlingen aan school. Waar nodig werd tijdens de lockdowns voor studenten een werkplek binnen school geregeld. Om uitval van lessen (bijv. bij ziekte van docent) op te vangen werd een externe partner ingeschakeld. Daarnaast werd extra personeel gezocht en gevonden voor het verzorgen van bijlessen, klasverkleining en extra begeleiding.

De voortgang van het onderwijs binnen Schakelcollege Tilburg (betreffende onze internationale schakelklas) leverde weer andere uitdagingen op. De voorzieningen voor het volgen van onderwijs op afstand waren in de thuissituatie van de leerlingen nauwelijks of niet aanwezig. Het Schakelcollege verstrekte ruim 400 laptops aan leerlingen om thuisonderwijs daadwerkelijk mogelijk te maken. Waar nodig werd tijdens de lockdowns voor studenten een werkplek binnen school geregeld.

Programmatisch werd binnen het Schakelcollege ingezet op extra Taalondersteuning, extra Remedial Teaching, klasverkleining, extra ondersteuning vanuit School en extra inkoop Schoolmaatschappelijk werk. Met het afnemende onderwijs (Entree) zijn afspraken gemaakt over een gerichtere voorbereiding op de nieuwe opleiding en doorlopende begeleiding van de overstappende studenten.

De hoeveelheid van ideeën en maatregelen vroeg ook om een effectmeting. Wat werkt wel? Wat werkt niet? Wat kunnen we behouden voor de toekomst?

Om die vragen te beantwoorden werd een onderzoek gestart naar de effecten van beleid en de genomen maatregelen. Dit onderzoek wordt afgerond in juli 2022 waarna de resultaten in september 2022 bekend zullen worden.

Het moge duidelijk zijn dat in deze tijden gezien de krapte op de huidige arbeidsmarkt niet alle uit NPO voortkomende werkzaamheden uitgevoerd konden worden binnen het eigen personeelsbestand. In een aantal gevallen werden ingekochte diensten, als bijvoorbeeld schoolmaatschappelijk werk, uitgebreid.

Percentage Personeel niet in Loondienst. In verhouding tot toegekende NPO-middelen	
Campus 013	15 %
Schakelcollege Tilburg	8 %
Reeshofcollege (Voor een deel wordt veroorzaakt door de inhuur van personeel bij de samenwerkingspartner SOVOT)	26 %

**Financieel Voortgezet Onderwijs**

**Inhaal en Ondersteuningsprogramma**

Voor de scholen vallend onder BRIN 20GD (Campus013 + Schakelcollege) en BRIN 09VG (Reeshof college) zijn in 2020 en 2021 middelen ontvangen die ingezet zijn in de periode augustus 2020 tot en met 31-12-2021.

**Inhaal en Ondersteuningsprogramma**

	2020	2021	Belangrijkste bestedingen
Campus013	170.000	160.000	173
Schakelcollege Tilburg			260
Reeshof College	34.000	36.000	99

**Toekenning Examengelden**

	2021
Campus 013	62.000
Reeshof College	27.000
Vavo	29.000

**Extra Hulp voor de Klas**

Schoolnaam	2021 ontvangen	Belangrijkste bestedingen
Campus 013	76.000	Klasverkleining Ondersteuning mentoren Bijlessen
Schakelcollege Tilburg	40000	Klasverkleining Ondersteuning mentoren
Reeshof college	47000	Ondersteuning mentoren inzet onderwijsassistenten Bijlessen

**Capaciteitstesten**

Schoolnaam	2020-2021 Aangevraagd aantal testen	2020-2021 Uitgevoerd aantal testen
Campus 013	946	1011
Reeshof college	317	384

**Nationaal Programma Onderwijs**

	Toegekend in 2021 voor periode 2021-2022	Ingezet 2021
Campus 013	402.000	€ 175.000
Schakelcollege	170.000	€ 250.000
Reeshofcollege	278.000	€ 184.000

## Het Middelbaar Beroepsonderwijs

Uit de plannen van de verschillende mbo-scholen bleek dat vaak gekozen werd (regelmatig na overleg met studenten) voor het verkleinen van klassen en het aanbieden van extra vaklessen of hulpuren. Daarnaast werd geïnvesteerd in extra begeleidings- en bindingsactiviteiten,

Omdat we zagen dat veel van de plannen gericht waren op het terugdringen van taalachterstanden voor korte en langere termijn is er voor gekozen om dit thema in de organisatie breed op te pakken in de vorm van een separaat project.

Verder constateerden we diverse vragen met betrekking tot het werven van personeel. Om de juiste mensen op deze krappe arbeidsmarkt te vinden is voor een tijdelijke periode een recruiter aangetrokken.

Verder werden scholen uitgedaagd om ook na te denken over toekomstige ontwikkelingen op basis van de huidige ervaringen rond het verzorgen van het onderwijs in Coronatijd. Teams maken hier dankbaar gebruik van.

De projectgroep draagt ook zorg voor de monitoring op de realisatie van de plannen en de hiermee gepaard gaande verantwoording.

### De thema's

#### 1. Soepele in- en doorstroom

Met ingang van het schooljaar 21-22 kregen we te maken met studenten die met een andere beginsituatie binnen kwamen dan voorheen het geval was. Het keuzeprocess voor de vervolgopleiding was duidelijk anders verlopen en ook het afsluiten van de vooropleiding kende een ander verloop. Het was zaak om goed zicht te krijgen op de beginsituatie van studenten. Zo werden binnen een aantal technische en economische opleidingen studenten bij elkaar geplaatst in een basisjaar zodat er sprake was van een uitgestelde keuze.

#### 2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding

Veel aandacht ging ook dit kalenderjaar naar het 'aan boord houden' van leerlingen en studenten. Middels extra inzet op begeleiding door eigen personeel en het inschakelen van derden als jongerenwerk en maatschappelijk werk slaagden we erin om een zeer groot deel van de studenten betrokken te houden bij het onderwijs. Niet alle studenten bleken thuis te kunnen beschikken

over een eigen digitaal hulpmiddel. Soms omdat de laptop gedeeld moest worden met andere gebruikers binnen het gezin, maar vaak ook omdat het aan een device ontbrak. In totaal werden ruim 500 devices afkomstig vanuit Rijk en bedrijfsleven extra ingezet om onderwijs op afstand mogelijk te maken voor leerlingen en studenten.

Op de momenten dat er geen sprake was van een volledige lockdown werden door scholen extra activiteiten georganiseerd om de binding met studenten onder elkaar en met de school te vergroten. Dit gebeurde bijv. door het extra inzetten van sportlessen.

#### 3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages

Sommige opleidingen werden geconfronteerd met terugval in het aantal stageplaatsen binnen de Beroeps Praktijk Vorming. Met SBB (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven) werd gekeken naar alternatieve mogelijkheden om het opleidingsprogramma zo goed en zo kwaad als mogelijk doorgang te laten vinden. Consultants van SBB zochten samen met de scholen naar nieuwe stageplaatsen die aansloten bij de opleidingseisen. Soms ook werden er simulatieprogramma's ontwikkeld die op school werden uitgevoerd.

Gastlessen, verzorgd door vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven leverden een belangrijke bijdrage in de beeldvorming van de beroepspraktijk.

Om studenten (met name bbl) in de BPV beter te begeleiden werden extra bedrijfsbezoeken afgelegd.

Binnen de plannen van de verschillende scholen konden we een deel van de plannen rangschikken onder het centrale thema 'Terugdringen van Taalachterstanden'. Besloten werd om dit centrale thema ook als één actieplan te beschouwen. Naast het fatteren van enkele acties, noodzakelijk om directe oplossingen te bieden, is een werkgroep van specialisten aan de slag gegaan. Dit leidde in oktober tot het vaststellen van het plan 'Taal op niveau'. Het jaar 2022 zal gebruikt worden om op basis van een gericht actieplan teams en docenten te scholen op het omgaan en terugdringen van taalachterstanden.

### Financieel Middelbaar Beroepsonderwijs

Voor de schooljaren 2021-2022 en 2022-2023 betekent dit, dat voor het mbo ongeveer 4,4 miljoen te besteden is. Deze zijn als volgt te verdelen:

- 1.4 miljoen voor generieke thema's: (nu bekend Taal en Professionalisering)
- 2.0 miljoen op basis van de door scholen aangeleverde plannen
  - Hierbij is gekozen voor 3 domeinen/hoofdthema's om uitvoering te kunnen geven aan het programma NPO, te weten:
    - Instroom en doorstroom
    - Welzijn en sociale Binding
    - Ondersteuning en Begeleiding op stage/bpv

Het vierde thema: 'Voorkomen Jeugdwerkloosheid' kent een andere oorsprong en een andere financieringsgrond. Op deze gronden is hier binnen Onderwijsgroep Tilburg voor een aparte projectstructuur gekozen. Verantwoording van dit project vindt dan ook plaats binnen die geldende regeling.

- 1 miljoen: nog te verdelen

### Per thema voor periode 2021-2023

Herkomst middelen Corona envelop (bedragen x 1 miljoen)

	Realisatie 2021	Verwachting 2022	Verwachting 2023 en verder	Verwacht Totaal
Instroom en doorstroom	0,2	0,8	0,4	1,4
Welzijn en sociale Binding	0,3	0,5	0,2	1
Ondersteuning en Begeleiding op stage/bpv	0,1	0,5	0,1	0,7

Het betreft hier extra uitgaven voor extra lessen, bindingsactiviteiten, kleinere klassen, extra (pedagogische) ondersteuning op school en in de BPV. Voor de toekomst betreft het een inschatting. Een en ander is natuurlijk wel afhankelijk van de mate waarin het reguliere programma kan worden uitgevoerd. Veranderende maatregelen zullen deze getallen positief of negatief beïnvloeden.

Generieke Thema's (bedragen x 1 miljoen)

	Realisatie 2021	Verwachting 2022	Verwachting 2023 en verder	Verwacht Totaal
Generiek Taal & Professionalisering	0	0,25	1,15	1,4

### Taal en Professionalisering

De werkgroep is bezig met het opstellen van een scholingsplan voor alle onderwijsgeevenden. Het zal noodzakelijk zijn om, ook gezien de verwachte doorstroom van personeel door de vergrijzing, dit scholingsproces, wat gericht is op bewustwording van de onderwijsgevende op de omgang met Taal in de les, te borgen over een langere termijn.

Per regeling

Inhaal en Ondersteuningsprogramma

	2020	2021	Aantal ondersteunde studenten
Vavo	0	€ 48.000	80
MBO	€ 1.656.000	€ 810.000	3365

Extra Hulp voor de Klas

Schoolnaam	2020	2021 ontvangen	Belangrijkste bestedingen
MBO	€ 551.000	€ 1.035.000	Klasverkleining Ondersteuning mentoren Bijlessen Extra vaklessen Ondersteuning in de BPV

Halvering Cursusgeld

	Ontvangen 2021	Kosten 2021
MBO	€ 279.000	€ 442.000

NPO-programma

	Toegekend in 2021 voor periode 2021-2022	Ingezet 2021
Corona-envelop devices	200.000	€ 74.000
Corona-envelop begeleiding	880.000	€ 609.000

Hogere Instroom

	Ontvangen 2021
MBO	€ 1.793.000

## 4.14 Kwaliteitsafspraken mbo

### Bestuurlijke reflectie op de realisatie van de kwaliteitsagenda

Hoewel 2021 zich ook heeft gekenmerkt door corona hebben wij blijvend gewerkt aan de realisatie van onze ambities in de Kwaliteitsagenda. Met de betrokken interne en externe stakeholders hebben we de opgezette overlegstructuren gelukkig kunnen vasthouden, soms digitaal, en we merken dat dit blijvend helpend is.

De tempoverschillen die wij vorig jaar constateerden zijn genivelleerd en we constateren dat wij het been hebben bijgetrokken op de twee thema's die vorig jaar nog achterbleven. Dit zijn "jongeren in een kwetsbare positie" en "naar uitstekende leraren". We zijn dan ook tevreden over de resultaten tot nu toe. Bij alle thema's liggen we nu redelijk tot goed op schema met betrekking tot de resultaten. De ambitie van OGT voor VSV is stevig. Ons zorgpunt ligt bij onze VSV-cijfers die op instellingsniveau nog niet het gewenste effect laten zien. Op het niveau van de gekozen maatregelen zien we wel al een licht positief effect met name bij de trajecten met Prins Heerlijk en specifieke doelgroepen. Met de maatregel niveau-2 Breed verwachten we de VSV sterk te beperken. De eerste signalen zijn positief. Het effect van corona op de lange termijn moeten we nog afwachten. We verwachten dat het aantal VSV-ers zal toenemen door na-ijl effecten van de pandemie.

Ten aanzien van de begroting hebben we ook in 2021 de ingezette lijn bij start van deze ronde kwaliteitsafspraken voortgezet. Bijsturing hierop was niet nodig.

In het najaar is er, vanwege pensionering van de programmamanager, een nieuwe programmamanager gestart, zij heeft na een inwerkperiode de leiding over het programma kwaliteitsafspraken goed overgenomen. We zien hierin ook kansen om met een frisse blik te kijken naar de afronding van het laatste jaar kwaliteitsafspraken, de verduurzaming van de maatregelen en vooruit te kijken naar een nieuwe ronde kwaliteitsafspraken. Voor een uitgebreid beeld van de kwaliteitsafspraken verwijzen we naar [bijlage 3](#).

## 4.15 Vmbo Techniek

### Allocatie van materiele kosten voor techniek- onderwijs naar schoolniveau voor het vo

Voor het voortgezet onderwijs zijn er twee systematieken in de toewijzing van middelen:

Voor de directe materiele kosten op schoolniveau vindt de toedeling plaats conform de begrote kosten in het jaar. In de situatie van het aandeel in de totale bekostiging worden de directe kosten volledig op schoolniveau belast en is het aandeel in de bestuurskosten bestemd voor de kosten van het bestuur, RvT, algemene kosten voor accountant, verzekering en beleidskosten.

In 2021 gaat het om de volgende bedragen voor onze vo-scholen:

Relatie	Naam	2021
09VG	Onderwijsgroep Tilburg VMBO Reeshof, VMBO LWOO	€0
20GD	Campus 013, katholieke scholengemeenschap voor vbo en mavo, lwoo	€195.767
<b>Totaal</b>		<b>€195.767</b>

De middelen zijn gebruikt voor aanschaf materialen voor technieklessen en onderhoud van machines.

Verder is er vanuit de aandacht voor techniekarme regio's vanuit Campus 013 als contactschool aandacht voor het uitvoeringplan Sterk Techniek Onderwijs. De volgende paragraaf gaat hier in meer detail op in.

#### 4.15.1 Subsidie Sterk Techniek

Campus 013 en daarmee OGT is penvoerder voor de subsidie Sterk Techniek. In 2020 is de uitvoering voor de subsidie gestart. In 2021 is er een vervolg gegeven aan dit project. Totale looptijd is tot en met 2023. Hieronder per thema uit het uitvoeringplan een overzicht van de activiteiten en waar mogelijk opbrengsten horende bij 2021.

##### **Invoering Techniekroutes en versterking D&P**

De ontwikkeling van de eerste techniekroutes hebben in dit schooljaar vorm gekregen. Met ROC Tilburg zijn afspraken gemaakt over de realisatie van een doorlopende leerlijn tussen vmbo en mbo. De eerste pilot heeft hiervoor al plaatsgevonden. De ontwikkeling van de techniekroute heeft concreet op Campus 013 geleid tot een andere indeling van de keuzevakken om de aansluiting met het mbo te verbeteren.

Daarmee ontstaat in voorlichting richting leerlingen en in afstemming tussen docenten vmbo en mbo ook duidelijkheid en transparantie wat ten goede komt aan het perspectief op een technisch beroep van de leerlingen vmbo.

Alle keuzevakken zijn qua naam en inhoud nu gekoppeld aan een technische richting in het mbo. Het betreft de volgende keuzedelen:

- Autotechniek motoren
- Autotechniek chassis en aandrijving
- Transport en Logistiek
- Houtbewerken en schilderen
- Bouwen en Tegelzetten
- Metaalbewerking
- Installatie- en elektrotechniek
- Robotica en Mechatronica
- ICT-Hardware
- Vormgeving; 2d en 3d ontwerpen

##### **Loopbaanoriëntatie en begeleiding programma (LOB)**

Bij de ontwikkeling/aanpassing van het Loop Baan Oriëntatie-proces is duidelijk te zien dat door corona de scholen vooral intern (door)ontwikkeling in gang hebben gezet. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een 'De Carrièreweek' vormgegeven voor alle leerjaren.
- Invoeren van meer techniek in leerjaar 1 en 2.
- Inbedding van het thema techniek bij gesprekken die mentoren hebben met leerlingen.
- Grondige herziening van de uitgangspunten van het LOB.

- Specifiek voor Campus 013 is voor leerjaar 1 een geheel nieuw LOB-programma ontwikkeld dat gebaseerd is op kwaliteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken.

Focus bij al deze plannen is dat we jongeren gedurende hun vmbo-loopbaan veel technische ervaringen willen laten op doen.

##### **Doorlopende leerlijn PO-VO-MBO**

Scholen hebben deelgenomen aan First Lego League, Girls Day en/of de Drone Cup. Het Ontdekstation 013 heeft bij projecten de leidende rol als spin in het web tussen de deelnemende scholen.

De eerste stappen naar structurele samenwerking vinden plaats met Campus 013, Van Haestrecht College, 2College Durendael, Cambreur College, Reeshof College en Mill Hill College. Een concreet voorbeeld hiervan is een wekelijks bezoek van het Cambreur College aan het Ontdekstation 013.

Specifiek voor Campus 013 waren er in de periode oktober/november kennismakingsmiddagen met meerdere basisscholen.

##### **Stimuleren Docentschap**

Dit thema heeft de laatste anderhalf jaar nog te weinig centrale aandacht gekregen.

Los van de centrale regie op dit thema hebben enkele scholen wel zelf vorm gegeven aan dit thema. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen het Haestrecht College en Ontdekstation 013 waar binnen de themalijn PO-VO-MBO samengewerkt wordt aan het project "train de trainer". Hierin worden de ouderejaars getraind in het inhoudelijk begeleiden van de jongerejaars.

##### **Publieke promotie**

In 2021 is het eind 2020 gestarte promotielabel TechniekGeniek ([www.techniekgeniek.nl](http://www.techniekgeniek.nl)) het overkoepelende label en de drager van de communicatie rondom alle activiteiten op het gebied van techniek in Midden-Brabant geweest. Het is de plek to-go geworden op het gebied van techniek.

Vanuit TechniekGeniek zijn er in 2021 richting scholen actieve lijnen gezet voor het realiseren van de centrale communicatiefunctie. Voorbeelden hiervan zijn:

- 2College Cobbenhagen, heeft bijv. een TechniekGeniek vlogger verslag laten doen van een grote (in eerste instan-

tie interne) activiteit.

- Campus013 heeft school filmpjes gemaakt m.b.t. robotica die via TechniekGeniek zijn gedeeld.
- 2College Durendael heeft leerlingen een workshop vloggen aangeboden en de resultaten via het platform gedeeld.

#### **Bijsturing op de organisatiestructuur**

Het Sterk Techniek Onderwijs Midden-Brabant is een onderdeel van een groter plan; het Deltaplan Techniek. Uit een evaluatieonderzoek, in opdracht van Midpoint Brabant uitgevoerd in voorjaar 2021, is de conclusie getrokken dat het Deltaplan Techniek eigenlijk van iedereen en niemand tegelijk was (of is). Deze conclusie heeft geleid tot een herziene organisatiestructuur van het Deltaplan Techniek.

Qua aansturing betekent dit dat de in een persoon vertegenwoordigde posities van Coördinator Deltaplan Techniek en Projectleider Sterk Techniek-onderwijs worden opgesplitst tot twee aparte functionarissen.

- De coördinatorfunctie wordt belegd bij Midpoint Brabant (ondersteunt met een additionele projectondersteuner).
- De activiteiten rondom Sterk Techniek-onderwijs worden belegd bij een projectleider die onder directe aansturing valt van de penvoerder (Campus 013).

Dit betekent dat Sterk Techniek onderwijs definitief de status heeft gekregen van een apart project binnen de opnieuw opgestelde ambities van het Deltaplan Techniek 2.0.



# 5

## Bedrijfsvoering

### 5.1 Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch beleidsplan met de vijf strategische doelen van Onderwijsgroep Tilburg legt de basis voor ons strategische integrale personeelsbeleid gebaseerd op 4 pijlers te weten: leren en ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid, aantrekkelijk werkgeverschap en duurzame bezetting. Hiermee koersen we op een optimale afstemming van mensen en middelen in relatie tot onze dynamische omgeving en onze hoge kwaliteitsstandaard. Dit is een continu proces, waarbij steeds geanticipeerd wordt op wat zich voordoet in de dagelijkse praktijk binnen de scholen alsook op de veranderingen voortvloeiend uit wijzigingen in wet- en regelgeving, bekostiging en maatschappelijke ontwikkelingen. Hierbij houdt de organisatie haar eigen koers; de medewerker staat bij ons centraal!

Het HR-team werkt binnen de 4 pijlers samen in een combinatie van business- en beleidsadviseurs. De HR-businesspartners ondersteunen, adviseren en faciliteren de scholen bij de uitvoering van het HR-beleid. Hiermee zijn zij de ogen en oren in het veld. Vanuit hun dagelijkse contact met schooldirecteuren en afdelingshoofden zijn zij de verbindende schakel tussen scholen en HR-beleid. De HR-beleidsadviseurs volgen relevante interne en externe ontwikkelingen, werken organisatiebreed HR-beleid uit en zorgen voor samenhang tussen de HR-thema's. Door de combinatie van business- en beleidsadviseurs, wordt de verbinding geborgd tussen enerzijds de interne ontwikkelingen en vraag vanuit de scholen en anderzijds de externe ontwikkelingen en samenhang tussen het strategische HR-beleid en het meerjarenbeleidsplan van OGT.

#### Medewerker 3.0

Het strategische doel Medewerker 3.0 is als paraplu boven de jaaragenda van HR gepositioneerd. Alle initiatieven vanuit HR zijn te koppelen aan het strategische doel Medewerker 3.0 en dragen bij aan de ontwikkeling, het gevoel van eigenaarschap en bewustwording van de medewerker over de eigen inzetbaarheid en het professioneel handelen.

Op basis van deze doelstelling, resultaten van het medewerkerbetrokkenheidsonderzoek 2020 én relevante ontwikkelingen, zoals de steeds krappere wordende arbeidsmarkt, hebben thema's als 'werk en energie' en 'aandacht voor (loopbaan) ontwikkeling' in 2021 een centrale plaats ingenomen in de activiteiten van HR. Dit heeft geresulteerd in instrumentarium gericht op het stimuleren van carrière voor de klas (carrièreperspectief) en een activiteitenprogramma in het kader van fysiek en mentaal welbevinden (duurzame inzetbaarheid). Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in de verdere ontwikkeling van professionele leergemeenschappen, het pre- en onboardingsproces als onderdeel van aantrekkelijk werkgeverschap en datagedreven werken op basis van HR-analytics.

#### Carrièreperspectief

Om te werken aan het beste onderwijs van Nederland is het van belang dat docenten zich blijven ontwikkelen. Dit vraagt, onder andere, om carrièreperspectief voor docenten. Met de inzet van gevarieerde loopbaanpaden creëren we diversiteit binnen de teams én ontwikkelmogelijkheden voor docenten.

Groei- en doorgroeimogelijkheden gaan niet alleen over 'een hogere functie', maar juist om afwisseling, verbreding en verdieping in het werk. Dit kan door specialistische rollen 'in de klas' of juist door bredere rollen met meer verantwoordelijkheid voor de (strategische) ontwikkeling van de school. In 2021 is dit carrièreperspectief, gebaseerd op het beroepsprofiel mbo, voor docenten binnen ROC Tilburg ontwikkeld. In 2022 volgt de implementatie hiervan.

#### Duurzame inzetbaarheid

In 2021 hebben we verder uitvoering gegeven aan het werkdrukplan 'Balans in Werk'. In 2019 is dit plan, met draagvlak in de organisatie, opgesteld. We spraken af om in de tijdspanne van vier jaar aan de hand van drie actielijnen, de werkdruk te verlagen en het werkplezier te verhogen. De drie actielijnen richten zich respectievelijk op de totale organisatie, onderdelen van de organisatie zoals de scholen en de teams, maar ook op individueel niveau. Op team- en individueel niveau is het thema werkdruk verankerd in de teamverbeterplannen en

de gesprekkencyclus. Dit schooljaar zijn we daarnaast binnen de onderwijsteams aan de slag gegaan met concrete experimenten, gericht op het verlagen van de ervaren werkdruk en het vergroten van werkplezier. Deze experimenten richten zich op het verlagen van de administratieve werkdruk door (a) het efficiënter inrichten van processen en het vergroten van vaardigheden in systemen en (b) het ontwikkelen en actualiseren van werkinstructies. Ook wordt geëxperimenteerd met het verlagen van werkdruk door efficiënter te vergaderen en onderwijs anders te organiseren.

Naast bovenstaande experimenten, hebben we dit schooljaar een start gemaakt met het actief inzetten op het thema 'vitaliteit'. Vitaliteit is een breed thema en omvat zowel het fysieke als mentale welbevinden van medewerkers. Een vitale medewerker is beter in staat om te gaan met de eisen vanuit het werk en regie te voeren op het eigen werkplezier. Het project rondom vitaliteit is erop gericht om de bewustwording over het belang van vitaliteit te vergroten. Dit doen we door (a) het aanbieden van zowel individuele als teamactiviteiten op het gebied van fysiek en mentaal welbevinden en (b) het ontwikkelen en actualiseren van structurele secundaire arbeidsvoorwaarden gericht op vitaliteit.

Organisatiebreed ligt de focus op het vergroten van regelmogelijkheden in het werk. Green- en Yellowbelt opgeleide medewerkers worden gericht ingezet om werkprocessen te verbeteren, zodat er tijd wordt 'vrijgespeeld' en er meer regieruimte voor docenten komt. Het medewerkersonderzoek 2022 is een belangrijk meetmoment om de voortgang/ ontwikkeling op deze thema's te monitoren.

### Strategische personeelsontwikkeling

Een aantal ontwikkelingen binnen de mbo- en vmbo-sector heeft forse impact op de organisatie van het onderwijs en de medewerkers die het waar moeten maken. Een greep uit de ontwikkelingen: terugdringen vroegtijdige schoolverlaters; verbeteren van de onderwijskwaliteit en meer resultaatafhankelijke financiering; verbeteren van de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt; een leven lang leren; aanbieden van onderwijs gericht op starters, herstarters en doorstarters; internationalisering; lerarentekort; vergrijzing; optimaliseren van aansluiting vmbo-mbo-hbo en het verder digitaliseren en ontwikkelen naar gepersonaliseerd onderwijs.

Bovenstaande ontwikkelingen en de impact op de organisatie van het onderwijs en de medewerkers die het waar moeten

maken wordt op schoolniveau vertaald in een strategische personeelsbehoefte. Hoe ziet samenstelling, kwalitatief en kwantitatief, van het personeelsbestand eruit? Met deze doorblik naar de toekomst en een goede analyse van het huidige personeelsbestand geven wij inhoud aan strategische personeelsontwikkeling, investeren we gericht in medewerkers en geven we richting door te investeren op leren en ontwikkelen en het creëren van carrièreperspectief in het onderwijs.

Strategische personeelsontwikkeling (SPO) is geborgd in de PCV-cyclus van de organisatie en is verankerd op individueel, op team- en op schoolniveau. Scholen maken een meerjarenplan dat op teamniveau vertaald wordt in een teamverbeterplan. Als het gaat om de ontwikkeling van de individuele medewerker dan komt dit terug in de gesprekkencyclus. In het gesprek staat de ontwikkeling van de medewerker centraal en wordt deze in relatie tot organisatiedoelstellingen onderzocht. In gesprek op individueel, team en organisatieniveau geven wij inhoud aan strategische personeelsontwikkeling. De in-, door- en uitstroom is niet alleen kwantitatief in beeld, er wordt kwantitatief richting gegeven.

### Meerjarenformatieplan

Alle scholen en afdelingen hebben in 2021 hun strategische personeelsbehoefte in kaart gebracht en vastgelegd in een meerjarenformatieplan. In dit plan ligt de focus met name op kwantiteit. Door de continue dialoog over de strategische personeelsontwikkeling krijgt ook de kwalitatieve kant steeds meer aandacht. Vanuit de strategische personeelsontwikkeling staan de volgende vragen centraal:

1. Hoeveel functies, van welke aard en van welk niveau zijn er nodig om de komende jaren het beste onderwijs van Nederland te verzorgen?
2. Hoe verhoudt zich dit tot de huidige teamsamenstelling?
3. Hoe verhoudt zich dit tot het ontwikkelpotentieel en de loopbaanwensen van medewerkers?

### Leren & Ontwikkelen

Medewerker 3.0 draagt bij aan de doelstelling 'werken aan het beste onderwijs van Nederland' en kenmerkt zich door een reflecterende, onderzoekende en nieuwsgierige manier van werken.

Wij geven daar onder meer sturing aan door de inhoudelijke duiding van Medewerker 3.0 nader vorm te geven waardoor de inhoudsrijke gesprekken gericht gevoerd kunnen worden. Om te werken aan het beste onderwijs van Nederland is het

van belang dat er geïnvesteerd wordt in het leren en ontwikkelen van individuele medewerkers en teams, zodat het werk- en denkniveau duurzaam verhoogd wordt. Dit geven we vorm via formele leerwegen, bijvoorbeeld door het stimuleren van masterstudies en andere trainingen en scholingen. Daarnaast stimuleren we het vergroten van het collectieve leervermogen, door teamontwikkeltrajecten en leergemeenschappen. Het bespreekbaar maken van ieders bijdrage aan het beste onderwijs van Nederland en het reflecteren op zichzelf dragen bij aan de ontwikkeling van een professionele leercultuur. Hierbij zijn kennis, vaardigheden, houding, gedrag, drijfveren, normen en waarden belangrijke onderdelen.

In schooljaar 2021/2022 werken we toe naar een eenduidig profiel Medewerker 3.0. Dit profiel wordt naast het competentieprofiel gelegd hetgeen ook een herijking van de gesprekkencyclus betekent. OGT heeft afgelopen jaren ervaring opgedaan met diverse leervormen, waaronder PLG. We gaan de pilots rondom PLG verder doorontwikkelen op thema's en communities die ertoe doen. Corona heeft het professionaliseren op ICT-kennis en –vaardigheden aanmerkelijk versneld. Vanuit het project Onderwijs en Technologie en met ondersteuning van de I-coaches hebben er trainingen on the job plaatsgevonden en is er gebruik gemaakt van de online trainingen via de OGT-Academie.

### Vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties

Er is veel aandacht voor een evenredige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in de top en subtop; we vinden het belangrijk dat dit in balans is. Op 1 januari 2022 is het aandeel vrouwen in top en subtop 38%. Het percentage vrouwen in top, College van Bestuur en Directeur, is 25%.

Functie	Man	Vrouw	Totaal
College van Bestuur	6%	0%	2
Directeur	3%	3%	2
Stafmedewerker D	3%	3%	2
Schooldirecteur	33%	24%	19
Hoofd	6%	18%	8
<b>Totaal</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>	<b>33</b>

### Banenaafpraak

Wij hechten aan een inclusieve samenleving en willen een afspiegeling zijn van de maatschappij. Daarom geven we actief inhoud aan de Wet banenaafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Zo hebben we onze interieurverzorging ondergebracht bij De Schoonmaak Coöperatie. Daarnaast lenen we een tweetal medewerkers in van Diamant-groep voor administratief ondersteunende werkzaamheden en het schoonhouden van de schoolpleinen. Tevens wordt ons groen en de schoolpleinen verzorgd door de Diamant-groep of lenen we medewerkers van de Diamant-groep hiervoor in.

We houden rekening met de effecten van Corona in onze dagelijkse bedrijfsvoering en bewegen mee met de landelijke maatregelen. Onze locaties waren gedurende 2021 op bepaalde momenten niet of slechts gedeeltelijk geopend. Echter voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt is kunnen werken in onzekere tijd een belangrijke zekerheid. Het biedt structuur en sociale contacten en dat helpt om de rust te bewaren en door de crisis te komen. Daarom hebben wij ons ervoor ingezet om de werkzaamheden voor deze doelgroep zoveel als mogelijk te continueren. Dat is ons gelukt! In 2021 hebben wij gemiddeld een inzet van 75,3 fte\* gerealiseerd op basis van de Wet banenaafpraak en quotum arbeidsbeperkten. In 2020 was dit 77,2 fte.

\* In het kader van de banenaafpraak staat een fte gelijk aan 25,5 uur per week

### Ken- en stuurgetallen

#### Aantal medewerkers (in fte)

Het aantal medewerkers op 31 december 2021 was 1270. Dit is een stijging van 2% punten ten opzichte van 31 december 2020. De omvang in fte stijgt in deze zelfde periode met 1,8%.

#### Aantal medewerkers en aantal medewerkers in fte naar primair/secundair proces

	2017	2018	2019	2020	2021
Primair proces	783,1	739,9	722,0	709,6	742,4
Secundair proces	247,7	259,0	249,9	260,1	244,7
<b>Totaal</b>	<b>1030,8</b>	<b>998,9</b>	<b>971,8</b>	<b>969,7</b>	<b>987,1</b>
<b>Aantal medewerkers</b>	<b>1323</b>	<b>1257</b>	<b>1267</b>	<b>1245</b>	<b>1270</b>

#### Aantal medewerkers in fte naar de verschillende onderwijssoorten en diensten

Onderwijssoorten	2021
Voortgezet onderwijs	150,6
Middelbaarberoepsonderwijs	559,8
Educatie en VAVO	32,0
Diensten en Management	244,7
<b>Totaal</b>	<b>987,1</b>

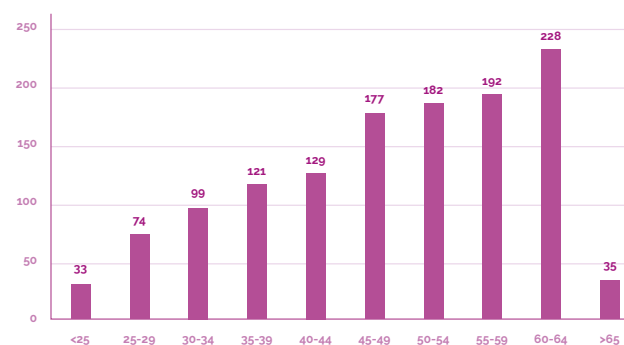
### De verhouding man-vrouw

#### Aantal medewerkers naar geslacht en voltijd/deeltijd

Geslacht	Voltijd/deeltijd	%	Absoluut	%
Man	Voltijd	22%	284	36%
	Deeltijd	14%	176	
Vrouw	Voltijd	10%	125	64%
	Deeltijd	54%	685	
<b>Totaal</b>		<b>100%</b>	<b>1270</b>	<b>100%</b>

### Leeftijdsopbouw

De gemiddelde leeftijd op peildatum 31 december 2021 is 46 jaar.



In bovenstaande grafiek zie je het groot aantal medewerkers die ouder zijn dan 50 jaar (50% van alle medewerkers). In de periode tot 2027 stroomt 115,7 fte uit op basis van het berekenen van de AOW-gerechtigde leeftijd.

### Funciemix Voortgezet onderwijs

Onderwijsgroep Tilburg heeft in 2019 een maatwerkafpraak funciemix gemaakt voor haar vo scholen. De overeengekomen waarde is 46. Onderstaand de verantwoording op bestuursniveau. Jaarlijks wordt op peildatum 1 oktober de funciemix gemeten om te bepalen welke interventie er op schoolniveau nodig is.

#### Verantwoording funciemix vo op bestuursniveau 31087

	FTE	LB%	LC%	LD%	Waarde funciemix
1-10-2016	178,4	61,0%	30,8%	8,2%	47
1-10-2017	176,2	62,6%	29,1%	8,3%	46
1-10-2018	147,7	63,0%	27,8%	9,1%	46
1-10-2019	144,9	65,2%	26,2%	8,6%	43
1-10-2020	135,4	56,0%	35,5%	8,5%	53
1-10-2021	139,5	55,5%	37,6%	6,9%	51

### Ziekteverzuim

Aanvankelijk leken de maatregelen in het kader van corona bij te dragen aan een daling van het verzuim, als gevolg van een ruimere mate van regelmogelijkheden door thuiswerken, minder overige medische problematiek en minder overige infecties. Later leek er meer mentale druk te ontstaan als gevolg van de combinatie van thuiswerken en thuisonderwijs, mantelzorg of ziekte en overlijden in de nabije omgeving. In het verzuimpercentage zien we dat terug in stijging die in is gezet in het laatste kwartaal van 2020. In de eerste maanden van 2021 stabiliseerde het verzuim weliswaar, maar was het hoger dan het jaar daarvoor.

Vanaf september is het verzuim gaan stijgen. Deze stijging hield aan tot het einde van het jaar, waardoor het totale verzuimpercentage in 2021 uitkwam op zo'n 6%, ten opzichte van 5,6% in 2020. De stijging in het laatste trimester komt voort uit een stijging in het kortdurende en middellange verzuim. De stijging in het langdurige verzuim in 2021, is mede te verklaren door uitgestelde behandelingen.

## 5.2 Huisvesting & Facilitair

### Ontwikkeling Team Huisvesting & Facilitair

Medio 2021 is gestart met het samenvoegen van beide afdelingen onder leiding van een nieuw afdelingshoofd ad interim. Deze samenvoeging heeft geleid tot een analyse van de bestaande werkprocessen, interne rolverdelingen en ondersteunende systemen. Binnen het team Huisvesting werd duidelijk dat de samenwerking met de geselecteerde aannemers en installateurs nog altijd veel tijd en aandacht vergt van de betrokken medewerkers. Daarvoor zijn gesprekken opgestart met de verschillende aanbieders om deze samenwerking verder te verbeteren. De Facilitaire dienstverlening is in veel gevallen nog reactief en het afhandelen van meldingen gebeurt niet overal op eenzelfde manier. Om daar verbetering in aan te brengen is door een aantal collega's begonnen met het actualiseren van de facilitaire producten- en dienstengids en is een plan ontwikkeld om meer proactief met de schooldirecties in gesprek te komen om zo de behoeftes en wensen aan facilitaire ondersteuning te inventariseren en deze daarop aan te passen.

### Huisvestingsprojecten

Eind 2021 werd uit gesprekken met de gemeente duidelijk dat de Intratuinlocatie niet op korte termijn beschikbaar gaat komen voor de realisatie van de beoogde nieuwbouw voor verschillende van onze mbo-opleidingen. Oorzaak van deze situatie is het feit dat er op dit moment nog geen akkoord is bereikt met betrekking tot de bouw van een nieuwe Intratuin-vestiging op een andere locatie. Inmiddels wordt druk onderhandeld over de realisatie van een nieuwe onderwijslocatie, zodat verder invulling gegeven kan worden aan het Huisvestingsplan.

Naast de verschillende "zomerprojecten" die in de zomervakantie van 2021 zijn afgerond, is samen met een extern adviesbureau veel aandacht besteed aan het tot stand komen van het functioneel en technisch Programma van Eisen ten behoeve van de vernieuwbouw van het Schakel College aan de Reitse Hoevenstraat. De planning is dat het Schakel College met ingang van het schooljaar 2022/2023 tijdelijk gehuisvest zal zijn in het schoolgebouw aan de Schout Backstraat, waar inmiddels de nodige voorbereidingswerkzaamheden worden uitgevoerd. Vanaf de start van het nieuwe schooljaar 2022/2023 zal de verbouwing en verduurzaming van het gebouw aan de Reitse Hoevenstraat van start gaan.

Daarnaast is in 2021 gestart met de voorbereidingen van de verbouwing ten behoeve van de School voor Autotechniek en Transport & Logistiek. De planning is dat de realisatie hiervan in de zomer van 2022 uitgevoerd gaat worden.

### Sportaccommodaties Stappegoorgebied

Met het voorlopig niet realiseren van nieuwbouw op de Intra-tuinlocatie, komt ook de realisatie van een nieuw te bouwen sporthal voor de opleidingen op de Stappegoor-campus in het gedrang. Daarnaast is de gemeente inmiddels begonnen met het invulling geven aan haar “Koersdocument Stappegoorgebied”. Dit betekent onder andere dat de tijdelijke sporthal aan de Apennijnenweg op termijn ook elders geplaatst c.q. gerealiseerd moet worden, om invulling te kunnen blijven geven aan de noodzaak en toenemende behoefte aan voldoende sportaccommodaties voor zowel ons vo- als mbo-onderwijs binnen het Stappegoorgebied. De realisatie van de nieuwe sportaccommodatie ten behoeve van het Koning Willem II College, waarbinnen één sportzaal ter beschikking komt aan ons vo-onderwijs, heeft vertraging opgelopen en zal waarschijnlijk pas medio 2023 worden opgeleverd.

### Duurzaamheid

Op het gebied van duurzaamheid is, met name vanwege de nog niet optimale samenwerking met onze aannemers en installateurs, ook dit jaar weinig progressie bereikt.

Desondanks zijn er al wel stappen genomen in het inventariseren van mogelijke verduurzamingsprojecten en is onderzocht welke verduurzamingsmaatregelen getroffen kunnen worden binnen het MeerJarenOnderhoudsprogramma (MJOP). Verder is besloten om komend jaar meer aandacht te geven aan deze Duurzaamheidsopgave op basis van de routekaart van de MBO-Raad.

### Facilitaire dienstverlening

Vanwege de COVID-pandemie heeft de facilitaire dienstverlening met name in het teken gestaan van het toepassen en aanbrengen van alle betreffende voorzorgsmaatregelen. Met name dit laatste aspect heeft veel gevraagd van de medewerkers, zeker door de veranderende voorschriften binnen het mbo- en het vo-onderwijs. Door de schoolsluitingen en het daardoor niet aanwezig zijn van leerlingen, heeft de facilitaire dienst veel openstaande meldingen kunnen wegwerken. Daarnaast zijn met enkele medewerkers gesprekken gestart op basis van hun ervaringen ten aanzien van hun respectievelijke onderdeel en worden daarin positieve stappen genomen om te komen tot een verbeterde en efficiëntere dienstverlening.

### Facilitaire projecten

In 2021 liep de overeenkomst af met het beveiligingsbedrijf en heeft een nieuwe Europese Aanbesteding plaatsgevonden. Door een andere aanpak en inzet van personeel en de toename van het aantal coronabesmettingen onder dat personeel, is er nu na een moeizame start weer een goede dienstverlening mogelijk. Ook heeft er een aanbesteding plaatsgevonden op het gebied van Vloerreiniging en ten aanzien van Gescheiden afvalinzameling.

### Meerjarenperspectief

Zowel vanuit Huisvesting als vanuit Facilitair zijn plannen ontwikkeld om frequenter in gesprek te komen met de verschillende schooldirecties. Doelstelling daarbij is om in een zo vroeg mogelijk stadium geïnformeerd te raken over de (onderwijs)ontwikkelingen binnen de betreffende opleiding en de daarbij behorende wensen en behoeftes ten aanzien van ruimtegebruik en facilitaire ondersteuning. Deze proactieve benadering gaat een bijdrage leveren in het vroegtijdig inzetten van de aanwezige expertise en inzichten op het gebied van huisvesting en facilitaire ondersteuning en uiteindelijk de realisatie daarvan ten behoeve van het onderwijs.

## 5.3 ICT

### Verbetering dienstverlening

Corona heeft ook voor ICT gezorgd dat er vanuit huis gewerkt moest worden, toch zijn op het gebied van kwaliteit, security en continuïteit, (niet zichtbare) wijzigingen uitgevoerd zonder dat dit tot verstoringen heeft geleid.

Een wijziging in het kader van documentbeveiliging met de inzet van een autorisatie tool, was wel zicht- en merkbaar, hierdoor is de toegang in zeer hoge mate beveiligd.

### Vorbereiding grootschalige bedreigingen

De OGT organisatie heeft deelgenomen aan een landelijke test om OGT voor informatiebeveiliging voor te bereiden en te testen op het optreden en effectief afhandelen van grootschalige calamiteiten.

## 5.4 Financiën

### Financieel resultaat

Onderwijsgroep Tilburg heeft over het boekjaar 2021 een resultaat gemaakt van € 3,2 mio. Het resultaat is zo'n € 1,2 mio hoger dan vorig jaar 2020 en is € 4,2 mio hoger dan het begrote resultaat van € -1 mio.

We zien dat we de extra verkregen NPO-baten opgenomen in het resultaat van 2021, € 8,8 mio, ten dele hebben kunnen inzetten op de bijbehorende plannen, € 6,2 mio, waardoor het financiële resultaat voor een groot deel € 2,6 mio gemaakt wordt door nog niet uitgegeven NPO-middelen. Zie hoofdstuk 4.13 voor een meer gedetailleerder beeld van de verantwoording van de NPO-middelen.

Het overige deel van de positieve afwijking van het resultaat tov het begrote resultaat €1,6 mio is op grote lijnen als volgt te verklaren:

In 2021 hebben we uiteindelijk minder leerlingen en studenten les gegeven dan was begroot. Doordat we gefinancierd worden op T-2 maar afrekenen op T=0 (het adagium leerling erbij is geld erbij, leerling eraf is geld eraf) hebben we voor € 1,3 mio minder aan personeel ingezet in het primaire proces. Tevens hebben we € 1,8 mio minder aan personeel ingezet op interne projecten. Deze gehele fte-inzet samen € 3,2 mio is extra ingezet op bovenstaande NPO-middelen. Daarnaast was er een forse additionele dotatie aan de personeelsvoorzieningen noodzakelijk van € 1,7 mio.

Begroot 2021:	-€ 1,0 mio
NPO-resultaat 2021:	€ 2,6 mio
Minder personeel ingezet regulier: (verschuiving naar NPO inzet)	€ 1,3 mio
Minder personeel ingezet projecten: (verschuiving naar NPO inzet)	€ 2,0 mio
Extra dotatie personeel voorzieningen:	-€ 1,7 mio
Resultaat voor resultaat bestemming:	€ 3,2 mio

Daarnaast hebben we nog diverse extra kosten gemaakt ten opzichte van de begroting 2021 zoals schoonmaakkosten, energielasten, hygiënemiddelen, ICT-lasten, huurlasten, beveiligingskosten etc ongeveer € 1,0 mio maar hebben we ook diverse kosten niet gemaakt ten opzichte van de begroting 2021 zoals reiskosten personeel, scholingskosten, kosten van lesmaterialen en leerlingenactiviteiten samen ongeveer € 1,0 mio. Deze bedragen heffen elkaar toevalligerwijs op.

Met dit resultaat in 2021, waarvan een groot deel de komende jaren weer zal worden ingezet voor NPO-activiteiten heeft Onderwijsgroep Tilburg een eigen vermogen dat ruim onder de Signaleringswaarden voor bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen valt dat is gedefinieerd door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

### Financieel beleid

Ons financieel beleid is gericht op een:

- structureel evenwicht tussen baten en lasten;
- gezonde vermogensstructuur met voldoende innovatie en investeringsruimte;
- solvabiliteit van minimaal 40%;
- current ratio voor de liquiditeit van minimaal 0,5.

### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft aan in hoeverre we kunnen voldoen aan onze langlopende verplichtingen. Het is een weergave van de verhouding tussen het eigen vermogen plus voorzieningen en het balanstotaal. De Onderwijsinspectie heeft in 2013 de solvabiliteitsnorm voor scholen verhoogd van 20% naar 30%. Met het huidige eigen vermogen blijft Onderwijsgroep Tilburg ruim onder de signaleringswaarden voor mogelijk bovenmatig publiek eigen vermogen van onderwijsinstellingen die door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zijn opgesteld. Zie voor die specifieke ratio ook de kengetallen in paragraaf 7.4.

Onderwijsgroep Tilburg is voornemens om in 2023/2024 nieuwbouw te gaan plegen. Hierdoor zal het hoge solvabiliteit percentage zich meer richting de lagere norm gaan bewegen.

### Liquiditeit

De liquiditeitspositie wordt uitgedrukt in de current ratio. De current ratio geeft aan in hoeverre we kunnen voldoen aan onze korte termijn verplichtingen (<1jaar). Het is een weergave van: vlottende activa (vorderingen en liquide middelen) gedeeld door de vlottende passiva (kortlopende schulden). De inspectie hanteert een signaleringswaarde van 0,75.

Onderwijsgroep Tilburg is voornemens om in 2023/2024 nieuwbouw te gaan plegen. Hierdoor zal de hoge liquiditeit positie zich richting de lagere norm gaan bewegen. De in de paragraaf financieel resultaat benoemde inzichten maken dat de current ratio in 2021 toeneemt ten opzichte van 2020.

### Rentabiliteit

De rentabiliteit zegt iets over het rendement van de OGT. Het toont in welke mate baten en lasten met elkaar in evenwicht zijn. De rentabiliteit wordt berekend door het exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsvoering te delen door de totale baten. Als signaleringswaarde voor rentabiliteit hanteert de Onderwijsinspectie de norm van drie jaar opeenvolgende negatieve waarden.

De rentabiliteit is in 2021 hoger dan gebruikelijk als gevolg van het feit dat er minder kosten zijn gemaakt voor projecten als gevolg van de volledige focus op onderwijs gedurende de corona periode en de middelen voor NPO welke in 2021 niet volledig zijn uitgenut.

### Weerstandsvermogen

Bij het weerstandsvermogen gaat het om de mate waarin we in staat zijn middelen vrij te maken om substantiële onverwachte tegenvallers op te vangen, zonder het gehele beleid om te hoeven te gooien. Het weerstandsvermogen wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale baten (inclusief financiële baten).

Het weerstandsvermogen van 2021 ligt in lijn met de voorgaande jaren.

### Solvabiliteit

	2021	2020	2019	2018
Eigen vermogen	45.290.000	42.065.000	40.075.000	39.438.000
Voorzieningen	8.457.000	7.793.000	8.070.000	8.817.000
Totaal vermogen	74.403.000	71.068.000	68.867.000	66.035.000
Solvabiliteit	72,24%	70,16%	69,91%	73,07%

### Liquiditeit

	2021	2020	2019	2018
Vlottende activa	29.266.000	24.819.000	21.605.000	16.250.000
Kortlopende schulden	20.655.000	21.210.000	20.722.000	17.780.000
Current ratio	1,42	1,17	1,04	0,91



## Rentabiliteit

	2021	2020	2019	2018
Exploitatie Resultaat	3.225.000	1.990.000	637.000	870.000
Totale baten	118.483.000	111.047.000	107.288.000	108.173.000
Rentabiliteit	2,72%	1,79%	0,59%	0,80%

## Weerstandsvermogen

	2021	2020	2019	2018
Eigen vermogen	45.290.000	42.065.000	40.075.000	39.438.000
Totale baten (inclusief financiële baten)	118.483.000	111.047.000	107.288.000	108.173.000
Weerstandsvermogen	38,22%	37,88%	37,35%	36,46%

## 5.5 Treasury

Geldstromen van het ministerie van OCW zetten we in voor het onderwijs. Door exploitatieresultaten en door tijdsverschillen tussen ontvangst en uitgave ontstaan er tijdelijk overtoelinge of tekorten van middelen. Treasury is het proces om deze geldstromen te beheersen.

In de regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 heeft het ministerie de regels vastgelegd rondom treasury van de door haar gefinancierde instellingen. We hebben het treasury proces en de geldende regels verder uitgewerkt in ons treasury-statuut, dat in 2017 is vastgesteld door het CvB.

### Treasury-verslag

Ieder jaar doen wij verslag van onze treasury activiteiten. Voor een overzicht van het verloop van de leningenportefeuille en liquide middelen verwijzen we naar het onderdeel Jaarrekening van dit geïntegreerd jaardocument.

- In 2021 is voor de creditsaldi overgeschakeld naar schatkistbankieren.
- Onderwijsgroep Tilburg heeft in 2021 geen langlopende leningen. In 2019 is de laatste langlopende lening op de rentevervaldatum afgelost.

### Oordeel

Het CvB heeft vastgesteld dat het over 2021 heeft voldaan aan de wettelijke kaders zoals vastgelegd in de Regeling Beleggen, Lenen en Derivaten OCW 2016 met kenmerk WJZ/800938.

Wij voeren bij het beleggen van de financiële middelen een risicomijdend beleid. De gelden zijn ultimo 2021 uitgezet bij het Ministerie van Financiën (schatkistbankieren).

## 6

# Beheersing

## 6.1 Intern risicobeheersings- en controlesysteem

### De planning-, control- en verantwoordingscyclus

De taak van Onderwijsgroep Tilburg is goed onderwijs verzorgen. 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 het strategisch meerjarenbeleid en de daaruit afgeleide jaarlaag, resulterend in de jaarlijks uitgebrachte kaderbrief voor de begroting. Hierin werken we uit wat de speerpunten voor het komende jaar zijn, binnen de gestelde langetermijndoelen. Daaruit volgt tevens welke financiële kaders, waaronder de allocatie, daarbij horen voor de betreffende jaarlaag. Onderwijsgroep Tilburg werkt met budgetten, budgetverantwoordelijken, businesscases bij grotere projecten en daar waar nodig met specifieke bestuursopdrachten als het gaat om specifieke innovaties en verbeterplannen binnen een school of dienst.

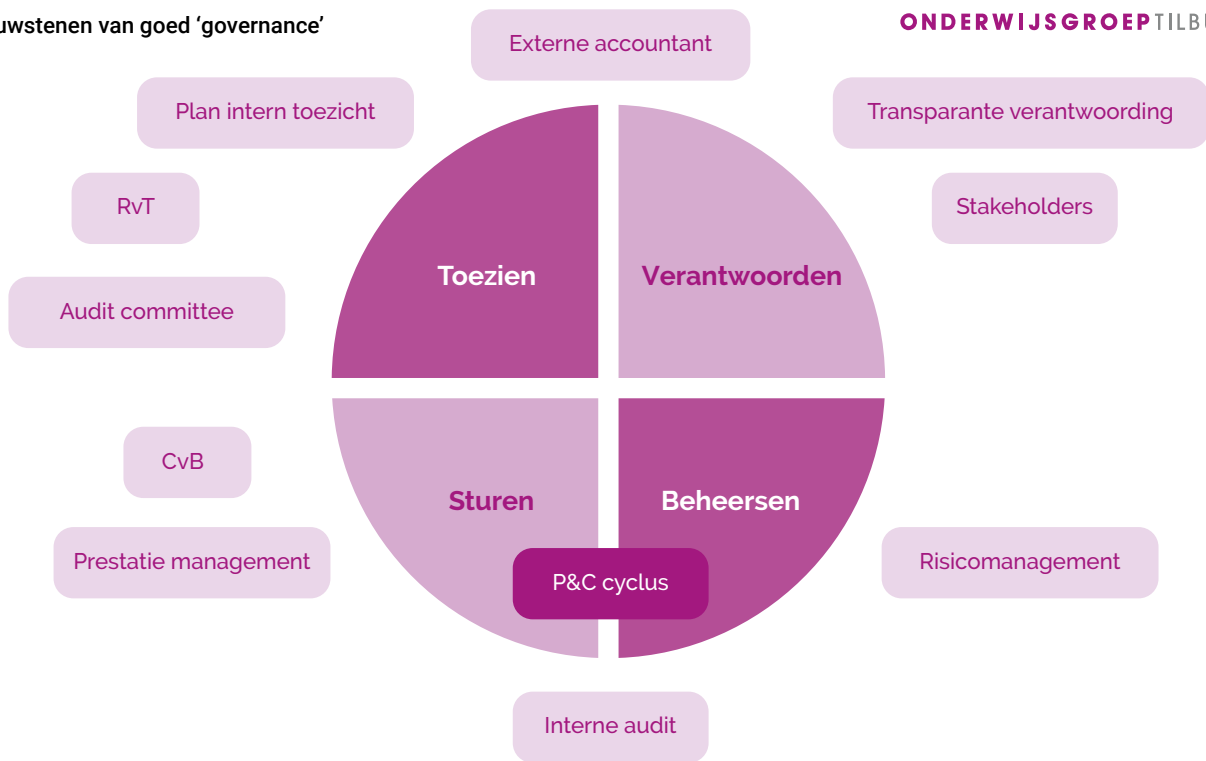
Onderwijsgroep Tilburg hanteert de planning-, control- en verantwoordingscyclus met als uitgangspunt dat onze gepassioneerde onderwijsmensen hun vak zo goed mogelijk willen uitoefenen. Daarbij maken we gebruik van het inhoudsrijke gesprek middels de managementrapportages. Het proces richten we zo in dat dit leidt tot zo min mogelijk bureaucratiesering.

### Afscheid van de programmabegroting

Tot 2020 kende Onderwijsgroep Tilburg een programmabegroting. Deze gekozen financiële structuur heeft met regelmaat geleid tot onduidelijkheid en administratieve lastenverzwaring, vooral op het gebied van personele lasten. In 2021 hebben we er na zorgvuldig onderzoek voor gekozen om een vereenvoudiging door te voeren en om kosten en baten daar te boeken waar ook de verantwoordelijkheid gedragen wordt. Met het beter inrichten van de resultaatverantwoordelijke eenheden (per school en afdeling) en daarmee de werkelijke kosten toekennen aan de entiteiten kan directere en adequatere sturing ontstaan. Uiteraard wordt hierover verantwoording afgelegd in de verantwoordingsgesprekken.

### Risicomanagement

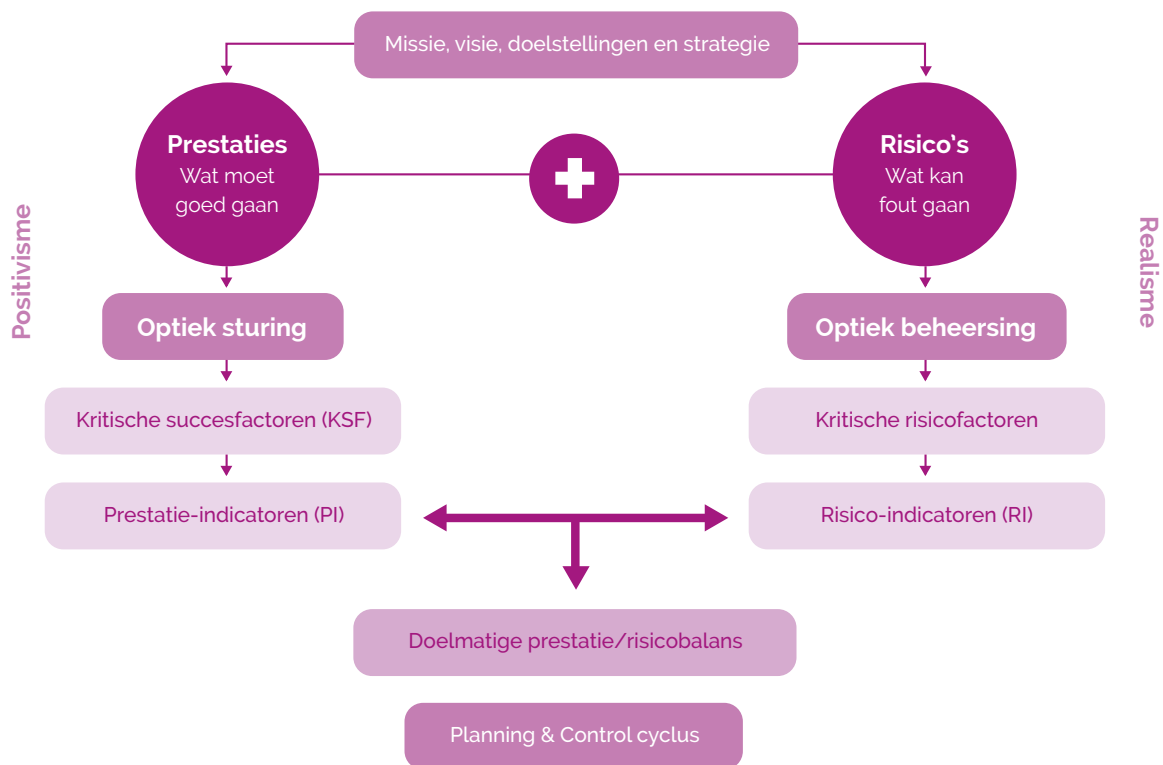
Het bewust denken in risico's verbetert de kwaliteit van het onderwijs. Bekendheid met, begrip voor, kennis van en eigenaarschap voor risicobeheersing is een vereiste en focust ons op onze collectieve ambitie en strategische doelen. Onderwijsgroep Tilburg opereert in een dynamische en complexe omgeving. Wij hanteren als leidraad voor goed bestuur de Branchecode goed bestuur in het mbo. Risicomanagement is hiervan een basisonderdeel zoals te zien in onderstaande figuur.



**Prestatiemanagement en risicomanagement gaan hand in hand**

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

**Prestatie- en risicomanagement**



### Het risicobeheersingssysteem

Onderwijsgroep Tilburg onderscheidt naast de financiële en strategische ook operationele risico's. Deze komen voort uit externe ontwikkelingen of uit de interne bedrijfsvoering. Op strategisch niveau onderscheiden we risico's die horen bij ontwikkelingen en ambities op het domein van deelnemers, personeel en huisvesting.

Onderwijsgroep Tilburg heeft zich gedurende de afgelopen jaren 'lean' georganiseerd. Dat houdt in dat we dagelijks bewust kijken naar risico's. Om de gewenste situatie te bereiken geven we voorkeur aan de verbinding tussen bewuste risicobeheersing en het lean gedachtengoed: duurzaam verbeteren. Risicobeheersing is een integraal onderdeel van kwaliteitsverbetering en verhoogde klantwaarde. Tegelijkertijd zijn de onderwijsondersteunende processen voor een groot deel uniform geautomatiseerd over de scholen van Onderwijsgroep Tilburg.

## 6.2 Staat van Onderwijsgroep Tilburg

In de verantwoordingscyclus spelen de voor- en najaarsbilat een bijzondere rol. Voor deze gesprekken wordt door de directeuren een rapportage voorbereid samen met de adviseurs op gebied van onderwijskwaliteit, meerjarenvisie, HRM en financiën.

De gesprekken worden gevoerd door de directeur en een afvaardiging van het team met één van de bestuurders, de directeur Kwaliteit & Onderwijs en de concerncontroller. Op deze manier komen kwalitatieve en kwantitatieve aspecten inclusief kansen en risico's van de bedrijfsvoering bij elkaar en wordt in het goede gesprek met elkaar de juiste sturing aangebracht.

In 2020 is de PCV-cyclus uitgebreid met het document "Waar Staat OGT" als sluitstuk. Hierin is een analyse gemaakt door de concerncontroller en de directeur Kwaliteit & Onderwijs op basis van de bilat gesprekken. Dit is uitgebreid met uitkomsten uit andere bronnen, zoals de JOB-enquête, medewerkertevredenheidsonderzoek, management-dashboards, input uit interne en externe audits etc. Doel van dit document is inzicht te geven welke kansen en uitdagingen er OGT-breed zijn om zo zicht te krijgen op de onderwijskwaliteit en bedrijfsvoering. Door dit vervolgens te bespreken met het hele management en hier actief mee aan de slag te gaan ontstaat er zicht en grip. Omdat het management de toegevoegde waarde van dit

document heeft erkend is ook in 2021 het document 'Waar staat OGT' geschreven.

Het resultaat van "Waar staat OGT" 2020 was een lijst van 15 aanbevelingen. Veel van deze aanbevelingen die bekrachtigd zijn met een bestuurlijk besluit zijn afgerond of er zit adequate beweging op. Het is goed om te zien dat de kwaliteitsborging in het onderwijs inmiddels stevig verankerd is en dat leerlingen en studenten op alle scholen betrokken worden bij ontwikkelingen, de mate waarin verschilt nog. We hebben echter wel geconstateerd dat 15 aanbevelingen te veel zijn en daardoor de focus niet zo scherp is als deze zou kunnen zijn.

In de "Waar staat OGT 2021" beperken we ons derhalve tot drie aanbevelingen:

1. Noodzakelijke groei in taakvolwassenheid en het strategische businesspartnerschap (proactief met hoogwaardige kennis adviseren en ondersteunen) van de ondersteunende diensten.
2. Focus op goede meerjarenvisies, inclusief de vertaling daarvan naar een adequate bedrijfsvoering waarin het belang van strategische personeelsplanning (zowel kwalitatief als kwantitatief) van eminent belang is.
3. Houdt zicht en grip op de effecten van corona voor studenten en leerlingen.

## 6.3 Veiligheid

### 6.3.1 AVG

Onderwijsgroep Tilburg voldoet aan de verplichtingen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) voor de bescherming van persoonsgegevens. Hiervoor is een functionaris gegevensbescherming in dienst en we hebben een register van verwerkingen van de persoonsgegevens van onze medewerkers, studenten en leerlingen. In 2021 gaven we presentaties en plaatsten we nieuwsberichten voor meer bewustzijn rondom informatiebeveiliging en privacy (IBP) bij onze medewerkers. We hebben in 2021 geen datalekken bij de Autoriteit Persoonsgegevens gemeld.

We hebben een overzicht van alle verwerkersovereenkomsten en we voerden verplichte Data Protection Impact Assessments (DPIA's) uit. We voldeden aan verzoeken van betrokkenen tot inzage in hun persoonsgegevens en hebben hiervoor in 2021 een procedure vastgesteld.

De deelname aan de benchmark IBP mbo 2021 laat zien dat zowel de informatiebeveiliging als gegevensbescherming binnen de organisatie op voldoende niveau zijn. Duidelijk is dat de inspanningen op dit gebied leiden tot behoud van het niveau, maar dat aanvullende maatregelen nodig zijn om door te groeien en de weerbaarheid van de organisatie te vergroten. Om dit naar een hoger niveau te tillen gaan we in 2022 aan de slag met een 0-meting op basis van het NBA-Toetsingskader voor informatiebeveiliging. Verder laten we ons in 2022 door een externe expert adviseren over aanvullende (beveiligings-)maatregelen.

In 2021 zijn de privacyreglementen en gedragscodes geactualiseerd. Het IBP-beleidsplan wordt in 2022 geactualiseerd, waarin de eigenaren voor de verschillende domeinen binnen informatiebeveiliging worden opgenomen. In 2022 wordt ook de Roadmap 2022-2024 voor informatiebeveiliging opgeleverd. Verder worden in 2022 de acties uit het Actieplan Privacy 2020-2022 uitgevoerd. Ook de bewustwordingscampagne zetten we door op ons intranet.

Binnen de crisisstructuur van de organisatie is een crisisteam (IRT) opgenomen voor de behandeling van een cybercrisis. Het IRT heeft een scenariokaart cybercrisis gemaakt. In het voorjaar 2021 is een dergelijke crisisoefening geweest. De crisisoefening heeft verbeterpunten opgeleverd, die in 2022 worden opgepakt. In het najaar 2022 wordt met de voorbereiding voor de volgende crisisoefening gestart. De organisatie zal in 2023 weer deelnemen aan de volgende oefening.

### 6.3.2 Integrale veiligheid

Binnen de afdeling Advies & Beleid, Bedrijfsvoering van Onderwijsgroep Tilburg zijn twee Adviseurs Integrale Veiligheid werkzaam. Onder integrale veiligheid wordt zowel fysieke als sociale veiligheid verstaan. Er zijn twee medewerkers Arbo & Veiligheid die onder de afdeling Huisvesting en Facilitaire Services vallen.

De speerpunten in 2021 waren:

- Deelname aan het corona crisisteam;
- Werkafspraken maken op het terrein van schoolveiligheid, sociale veiligheid, locatieveiligheid, flexibele veiligheid;
- Het adviseren van leidinggevendenden m.b.t. actuele thema's zoals ondermijning, drugs, huiselijk geweld en kindermishandeling, suicidepreventie;
- Het professionaliseren van medewerkers met betrekking tot het signaleren, communiceren, adviseren en implemen-

teren m.b.t. thema's op het gebied van integrale veiligheid;

- Het organiseren van BHV contactmomenten, e-learning en EHBO-trainingen
- Vanwege COVID-19 pandemie zijn er géén ontruimingsoefeningen georganiseerd;
- Het project Rookvrije scholen voortzetten om rookvrije schoolpleinen te waarborgen;
- Bijdrage leveren aan het regionale project Handle with Care;
- Het ondersteunen van crisisteams bij incidenten met impact;
- De risico- inventarisatie en –evaluatie bijwerken;
- Het samenwerken met diverse externe instanties zoals onder andere: gemeente Tilburg, Politie, GGD, MBO-raad, Stichting Onderwijsmarktfonds MBO en COT, instituut voor veiligheids- en crisismangement.

### Incidenten

In 2021 zijn er 145 incidenten gemeld waarvan 32 ongevallen (merendeel lichte blessures) en 14 incidenten die te maken hebben met gezondheid. De overige incidenten hadden meestal te maken met verbale en/of fysieke agressie. De incidenten zijn gerelateerd aan schooltype en doelgroep. Er wordt op alle scholen ingezet op preventie en adequaat afhandelen van deze incidenten, zowel richting deelnemers als richting docenten.

### 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 begaan door een medewerker geldt de meldplicht naar de vertrouwensinspecteur.

Binnen Onderwijsgroep Tilburg is 1 vertrouwenspersoon voor medewerkers en zijn 10 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 2021 zijn er door de interne vertrouwenspersonen 31 casussen behandeld; 7 casussen m.b.t. medewerkers binnen OGT, 8 casussen m.b.t. leerlingen binnen het vo en 16 casussen m.b.t. studenten binnen het mbo. Van het totaal aantal casussen waren 17 schoolgerelateerd en 14 privégerelateerd. De externe vertrouwenspersonen heeft 3 casussen behandeld.

# 7

## Continuïteitsparagraaf

Met deze continuïteitsparagraaf geeft Onderwijsgroep Tilburg ook inzicht in de ontwikkelingen en trends die van invloed zijn op het behalen van onze collectieve ambitie. Dit doen we middels een kansen en risicomatrix waarin trends en ontwikkelingen worden geschetst die van invloed zijn daarop.

Daarnaast geeft het de verwachte gevolgen daarvan voor de financiële positie weer.

De belangrijkste ontwikkelingen zijn voor de komende jaren dat Onderwijsgroep Tilburg te maken zal krijgen met een daling van de bevolkingsgroei in de regio. Dit zal leiden tot een verdere afname van het aantal leerlingen (vmbo) en het aantal studenten (mbo). Een daling van leerlingen en studenten heeft gevolgen voor de Rijksbijdrage OCW (bekostiging per leerling/ student), maar ook voor de formatie en de huisvesting. Door actief te innoveren en in te blijven spelen op de

behoefte van de markt willen we de gevolgen van de daling beperken.

Daarnaast verandert de arbeidsmarkt in een hoog tempo. Door onszelf goed te profileren willen we de verbinding met de arbeidsmarkt behouden.

### 7.1 Belangrijkste risico's en onzekerheden

We maakten de afgelopen jaren een begin om de strategische doelen te voorzien van risico's, onzekerheden en kansen die met deze doelen gepaard gaan. Hierna volgt de uitwerking per strategisch doel, waarvan de sturing en verantwoording van de beheersmaatregelen integraal onderdeel uitmaken van de planning-, control- en verantwoordingscyclus.

omvang kans	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
waarschijnlijkheid risico					

omvang risico	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5
waarschijnlijkheid kans					

Hoog	Overdragen verzekeren, uitbesteden, samenwerkingsverbanden	Vermijden activiteiten staken, elimineren oorzaak, terugtreden uit markten, mandaatregelingen
	Accepteren geen actie	Reduceren managementcontroles, procescontroles, fysieke controles
Laag		Hoog

Hoog	Selecteren beschikbare middelen, relatie met core business, product/ diensten portefeuille	Verzilveren allocatie middelen, opleiden mensen, permanente monitoring, kennismanagement, project- en programmamanagement
	Negeren geen actie	Delen uitbesteden, overdragen, samenwerkingsverbanden
Laag		Hoog

Waarschijnlijkheid (1-5): Op een schaal van 1 tot 5 hoe waarschijnlijk het is dat de kans of bedreiging zich daadwerkelijk voordoet.  
 Impact (1-5): Op een schaal van 1 tot 5 wat de impact of opbrengst is wanneer de kans of bedreiging zich daadwerkelijk voordoet.  
 Score (W\*I): Waarschijnlijkheid \* Impact.

Kansen en risico's en matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen Aantoonbare onderwijskwaliteit

Gebeurtenis/ onzekerheid	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?		
Effect K of B	B		
Omschrijving effect	We lopen resultaatfinanciering mis als de kwaliteitsplannen niet gerealiseerd worden.	We kunnen niet alle plannen met het gewenste resultaat uitvoeren.	De onderwijskwaliteit daalt mogelijk.
Waarschijnlijkheid (1-5)	3	4	3
Impact (1-5)	3	3	4
Score (W*I)	9	12	12
(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Programmamanager Kwaliteitsafspraken is gemandateerd om te sturen op de benoemde resultaten. Geeft een halfjaarlijkse terugkoppeling van de vergelijking van de behaalde resultaten met de te realiseren resultaten. Indien nodig wordt bijgestuurd.</li> <li>Vorig jaar is positief advies ontvangen van de commissie op de midterm review waarmee de helft van de middelen reeds zijn veiliggesteld.</li> <li>Het beschikbare budget dat nodig is voor de implementatie en realisatie van deze plannen blijft onveranderd beschikbaar.</li> <li>Bij eventuele (her)prioritering hebben deze plannen altijd voorrang.</li> </ul>	CvB, schooldirecteuren en hoofden bepalen jaarlijks in het begrotingsproces welke plannen of onderdelen van plannen in executie worden genomen. 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.	Op basis van tussentijdse evaluatie van de resultaten wordt bijgestuurd of geaccepteerd. Het kwaliteitsbewustzijn is toegenomen. Er is beter zicht en grip. De bilats zijn hiervoor een instrument, net als de tussen- en eindrapportages van de diverse projecten en programma's.
Eigenaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programmamanager</li> <li>Projectleiders</li> <li>Projecteigenaren</li> <li>CvB</li> <li>Concernstaf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CvB schooldirecteuren</li> <li>Programmamanager</li> <li>Projectleiders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CvB schooldirecteuren</li> <li>Programmamanagers</li> <li>Projectleiders</li> <li>Directeur Kwaliteit en Onderwijs</li> </ul>



Kansen en risico's en matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen Aantoonbare onderwijskwaliteit

Gebeurtenis/ onzekerheid	2. Aantoonbare onderwijskwaliteit kwantificeren we in een beperkte set van indicatoren, we focussen op wat we willen bereiken en hoe we dit willen gaan doen.	3. Doorontwikkeling business partnerschap ondersteunende diensten.
Effect K of B	K	B
Omschrijving effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>De waardering die de deelnemers geven aan de kwaliteit van de opleiding stijgt.</li> <li>De mate waarin de opleidingen voldoen aan de gestelde eisen in wet- en regelgeving stijgt.</li> </ul>	Gebrek aan deskundigheid en capaciteit om de teams te ondersteunen bij het realiseren van de basiskwaliteit, basisdienstverlening en meerjaren visie.
Waarschijnlijkheid (1-5)	1	5
Impact (1-5)	5	5
Score (W*I)	5	25
(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Het kwaliteitsbewustzijn is toegenomen. Er is beter zicht en grip. De indicatoren en resultaten worden bepaald in overleg met de directeuren en het CvB, op basis van het advies van kwaliteitszorgmedewerkers en met de hulp van informatie-managers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invulling geven aan het externe onderzoeksrapport en daarmee het (in) richten BMO.</li> </ul>
Eigenaar	Directeur Kwaliteit en Onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> <li>CvB</li> <li>(School) Directeuren</li> <li>Hoofden</li> </ul>

Kansen en risico's en matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen Positie in de regio

Gebeurtenis/ onzekerheid	1. OGT slaagt er niet of onvoldoende in om co-creatie met de omgeving te realiseren bij de ontwikkeling en uitvoering van opleidingen.	2. OGT wordt gezien als dé samenwerkings-partner in de regio voor bedrijven, instellingen en overheden.	3. Het niet op orde hebben van de basiskwaliteit.
Effect K of B	B	K	B
Omschrijving effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>De opleidingen zijn onvoldoende op de regio afgestemd in kwaliteit en kwantiteit (regionale speerpunten, Human Capital, agenda's).</li> <li>Deelnemers worden onvoldoende voorbereid op werk.</li> <li>De studenten- en leerlingaantallen dalen door onvoldoende kwaliteit en door contextarmoede van de opleidingen.</li> <li>OGT heeft niet het juiste imago, waardoor OGT niet wordt gezien als een partner voor bedrijven en instellingen voor een leven lang ontwikkelen.</li> <li>Onze medewerkers beschikken niet over voldoende veranderkracht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OGT heeft een goed imago, waardoor de waardering van de omgeving stijgt.</li> <li>Studenten- en leerlingaantallen stijgen.</li> <li>De kwaliteit van opleidingen stijgt.</li> <li>De opleidingen sluiten beter aan op het werkveld.</li> <li>Wij zijn de partij om in samenwerking met de regio de opleidingsvragen te verkennen en te beantwoorden in het kader van een leven lang ontwikkelen.</li> </ul>	Als de basiskwaliteit niet op orde is dan doet dit afbreuk aan onze positie in de regio.
Waarschijnlijkheid (1-5)	2	3	3
Impact (1-5)	5	5	4
Score (W*I)	10	15	12

Kansen en risico's en matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen Positie in de regio

<p>(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elke school heeft een georganiseerd overleg met het werkveld.</li> <li>• 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.</li> <li>• We voeren een actief alumni-beleid.</li> <li>• We laten de keuzedelen aansluiten op het werkveld.</li> <li>• Er worden cross-overs ontwikkeld.</li> <li>• PPS-en worden verduurzaamd.</li> </ul>	<p>De positie in de regio wordt verbeterd door actief beleid te voeren. Er wordt gemeten, geanalyseerd en planmatig verbeterd en er worden indicatoren ontwikkeld.</p>	<p>Borgen van de basiskwaliteit.</p>
<p>Eigenaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsteams</li> <li>• Schooldirecteuren</li> <li>• CvB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsteams</li> <li>• Schooldirecteuren</li> <li>• CvB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsteams</li> <li>• Schooldirecteuren</li> <li>• Directeur Kwaliteit en Onderwijs</li> <li>• CvB</li> </ul>

Kansen en risico's en matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen Opleiden voor een carrière

Gebeurtenis/ onzekerheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overgang vo-mbo. Geen doorgaande leerlijn.</li> <li>• Overgang mbo-hbo</li> <li>• Overgang mbo-werk</li> </ul>	Studenten zijn in staat zichzelf te blijven ontwikkelen in veranderende contexten.
Effect K of B	B	K
Omschrijving effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leerlingen komen niet direct op een passende opleiding in het mbo.</li> <li>• Meer VSV Meer tussentijdse verstromers</li> <li>• Geen verbetering van het studiesucces van mbo studenten in het hbo.</li> <li>• Studenten vinden minder vaak werk op het juiste niveau.</li> <li>• Imagoprobleem OGT</li> <li>• Daling aantal studenten en leerlingen</li> </ul>	Bijdrage aan een positief imago van OGT. "Het beste onderwijs van Nederland".
Waarschijnlijkheid (1-5)	3	2
Impact (1-5)	4	4
Score (W*I)	12	8
(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synchroniseren van de LOB leerlijn in regio.</li> <li>• Synchroniseren van de LOB leerlijn met hbo instellingen</li> <li>• Studenten informeren over kans op werk en kans op stage.</li> <li>• Middels LOB studenten voorbereiden op werk.</li> <li>• Analyseren, normeren, informeren en verbeteren.</li> </ul>	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.
Eigenaar	Overleggroep onderwijs	CvB

Kansen en risico's en matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen Medewerker 3.0

Gebeurtenis/ onzekerheid	Het lukt niet om de gestelde doelen bij Medewerker 3.0 te realiseren.	De onderzoekende houding en het kritische vermogen wordt onderbelicht.
Effect K of B	B	B
Omschrijving effect	<p>De onderwijskwaliteit blijft achter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer VSV</li> <li>• Lagere tevredenheid bij de deelnemers, het werkveld, de medewerkers en de ouders</li> <li>• Lager oordeel van de onderwijsinspectie</li> <li>• Lager diplomarendement</li> <li>• Slechtere aansluiting op werk</li> <li>• Minder studiesucces in het hbo</li> </ul> <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>	<p>Negatief effect op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsdenken</li> <li>• Duurzaam verbeteren</li> <li>• Kwaliteitsgericht handelen</li> </ul>
Waarschijnlijkheid (1-5)	4	4
Impact (1-5)	5	4
Score (W*I)	20	16

Kansen en risico's en matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen Medewerker 3.0

<p>(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbeeldgedrag tonen</li> <li>• Aanspreekcultuur stimuleren</li> <li>• Beweging creëren door doelen bij medewerkers duidelijk te krijgen.</li>   <li>• Implementatie onderwijskwaliteit in beweging.</li> <li>• Onderwijsteams hebben een onderwijsteam plan. Analyse op de onderwijsresultaten zijn input voor het onderwijsteamplan.</li>   <li>• Ontwikkelen van indicatoren om meet- en merkbare effecten te kunnen bepalen en realiseren.</li>   <li>• Leren doen we met elkaar in PLG's.</li>   <li>• We sturen op kwalitatieve en kwantitatieve output uit de gesprekken cyclus van de medewerker. Hieruit volgt de professionalisering behoefte.</li> </ul>	<p>Kritische reflectie op onderwijskwaliteit in het team middels gezamenlijke analyse kwalitatief en kwantitatief.</p> <p>We spreken met elkaar en niet over elkaar vanuit een positieve grondhouding middels het inhoudsrijke gesprek.</p>
<p>Eigenaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuele medewerkers</li> <li>• Schooldirecteuren/ Hoofden</li> <li>• Overleggroep HRM</li> <li>• College van Bestuur</li> <li>• Directeur Kwaliteit en Onderwijs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsteams</li> <li>• Schooldirecteuren</li> <li>• Directeur Kwaliteit en Onderwijs/ Hoofden</li> </ul>

Kansen en risico's en matrices voor de strategische doelen

Actuele kansen en bedreigingen Duurzaam verbeteren

Gebeurtenis/ onzekerheid	De realisatie van de gemaakte plannen in de kwaliteitsagenda vordert onvoldoende.	Green Belts komen niet of onvoldoende in positie in het onderwijsteam.	Dankzij de Green Belts raken ontwikkelingen in een stroomversnelling en lopen we voor op de gestelde ambitie.
Effect K of B	B	B	K
Omschrijving effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>De resultaten blijven achter.</li> <li>De motivatie daalt mogelijk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De motivatie daalt.</li> <li>Er is sprake van een desinvestering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De deelnemers ervaren een toename in de kwaliteit van onderwijs.</li> <li>De optimalisatie van de processen levert een bijdrage aan het creëren van klantwaarde.</li> </ul>
Waarschijnlijkheid (1-5)	3	3	2
Impact (1-5)	4	4	4
Score (W*I)	12	12	8
(Mogelijke) beheersmaatregel bij bedreiging	Er worden tussentijdse doelen bepaald en een halfjaarlijkse evaluatie opgesteld.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Greenbelts en schooldirecteuren zijn hiervoor gemandateerd.</li> <li>Green Belts worden ingezet op verbetervraagstukken.</li> <li>Er is een toolbox ontwikkeld "lean in het onderwijs"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Successen worden verzilverd en gevierd.</li> <li>De middelen die zijn vrijgespeeld voor Duurzaam verbeteren worden ingezet ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs.</li> </ul>
Eigenaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijsteams</li> <li>Schooldirecteuren</li> <li>Lean-coördinatoren</li> <li>CvB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijsteams</li> <li>Green Belts</li> <li>Schooldirecteuren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijsteams</li> <li>Green Belts</li> <li>Schooldirecteuren</li> </ul>

Andere verplichte onderdelen, naast bovenstaande risico's en onzekerheden, in deze continuïteitsparagraaf zijn de volgende rapportages:

- rapportage aanwezigheid en werking van het interne beheersing en controle systeem (zie 6.1)
- rapportage toezichthoudend orgaan (zie 2.3)

## COVID-19

Naast bovenstaande analyse over de continuïteit van Onderwijsgroep Tilburg mag net als in het jaarverslag van voorgaande jaren een additionele paragraaf met betrekking tot COVID-19 niet ontbreken. Deze pandemie heeft niet enkel impact op het verslaggevingsjaar 2021, maar ook op de bedrijfsvoering in 2022 en mogelijk nog in latere jaren.

De langdurige perioden waarin leerlingen en studenten geen fysieke lessen konden krijgen, zijn enerzijds een groot gemis geweest maar anderzijds heeft het ons geleerd dat het digitaal leren op afstand ook voordelen heeft. Het is aan ons om in de toekomst te proberen de juiste mix te vinden tussen het geven van fysieke lessen en de voordelen vast te houden die digitaal lesgeven ons heeft geboden. De impact van COVID-19 op 2022 en verder is uitgewerkt in een aantal subparagrafen hieronder.

## Kwaliteit van het onderwijs

Te verwachten valt dat er kwaliteitsverlies zal zijn doordat veel begeleide onderwijstijd wordt omgezet in zelfstudie, praktijklessen vervallen en er stagetekorten ontstaan. Scholen proberen dit kwaliteitsverlies zo klein mogelijk te houden door duidelijke programma's en opdrachten te maken en te zorgen voor nabesprekingen en feedback. Veel studenten kampen met motivatieproblemen en andere complexe problematiek, zoals bijvoorbeeld gedragsproblemen, als gevolg van de pandemie. Hierdoor neemt het risico op uitval toe en zullen de VSV-cijfers in de toekomst stijgen. De gevolgen van COVID-19 zullen pas echt zichtbaar worden in toekomstige studie jaren.

Op de examinerings- en diplomeringsrendementen lijkt COVID-19 tot nu toe weinig invloed te hebben. Voor de huidige eerste- en tweedejaarsstudenten wordt echter verwacht dat er meer ondersteuning nodig is doordat:

- voor vo-leerlingen in 2020 en 2021 met regelmaat lessen zijn komen te vervallen. Hierdoor hebben nieuwe studenten over een langere periode minder onderwijs gevolgd.
- nieuwe studenten vanaf de start bij één van onze mbo-scholen veelal online les hebben gehad. Zij kunnen

minder goed worden voorbereid op het betreffende werkveld en de bijbehorende beroepsvereisten.

- nieuwe studenten voor schooljaar 2022/2023 reeds ruim twee schooljaren onderwijs onder invloed van corona hebben gevolgd.

Mede om deze redenen hebben we ervoor gekozen om de studieloopbaangesprekken te intensiveren.

## Ziekteverzuim

De wereldwijde pandemie heeft in ieder geval zijn weerslag op het ziekteverzuim. Landelijk signaleren wij een trend met een stijgend ziekteverzuim, zo ook in onze sector. Zeker nu onze scholen nog altijd in het oog van de storm staan. De zorg voor onze medewerkers is groot waarbij wij door snelle interventies proberen ons verzuim zo beperkt mogelijk te houden.

## Subsidies en additionele middelen

De overheid heeft vanaf 2020 extra middelen in de vorm van subsidies en het Nationaal Programma Onderwijs toegekend. Zoals een vervolg op het inhaalprogramma, een subsidie voor extra hulp voor de klas, subsidie voor extra begeleiding en ondersteuning ter voorkoming van jeugdwerkloosheid en een lumpsum om de genoemde problematiek vakkundig het hoofd te kunnen bieden. Zie ook hoofdstuk 5.6 voor de verantwoording bij de NPO-middelen.

Uiteraard richten we onze volledige energie op ons onderwijs, dat het examineren en diplomeren van onze leerlingen en studenten doorgaat op het vereiste kwalitatieve niveau. Het is hartverwarmend om te zien hoe schooldirecteuren, onderwijzend personeel en ondersteuners alle zeilen bijzetten om dit mogelijk te maken. Het digitaliseren van het onderwijs is in een stroomversnelling geraakt. Hier kunnen we de komende jaren de vruchten van plukken.

## 7.2 Financiële Risicoparagraaf

### 7.2.1 Ontwikkeling deelnemer en studenten aantallen

In de meerjarenbegroting is uitgegaan van een reële ontwikkeling van het aantal studenten. 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.



Voor de komende twee jaar zijn de gevolgen van COVID-19 merkbaar in de toestroom en het verlengen van inschrijvingen van studenten. De volatiliteit van mbo-studenten zal gedurende deze jaren naast de fluctuatie in verschillende leerwegen ook merkbaar zijn naar niveau en in de examinering in de theorie- en praktijkvorming. De extra aandacht vanuit de leerlingbegeleiding zal de kansen voor deze populatie moeten borgen.

### 7.2.2 LLO

ROC Tilburg is van oudsher bovengemiddeld actief op de markt voor bedrijfsgericht opleiden, passend binnen het publiek bekostigd diplomagericht onderwijs binnen de beroepsbegeleidende leerweg (bbl). Vanuit het perspectief van een Leven Lang Ontwikkelen zien we dat de behoefte in het werkveld is veranderd en daar passen we ons aanbod op aan. Concreet betekent dit dat er naast het aanbod van bbl bekostigd onderwijs ook wordt ingezet op de derde leerweg en commerciële trainingen/cursussen. De uitbreiding van het aanbod en de ondersteuning aan de scholen wordt ondersteund door het Centrum voor Leven Lang Ontwikkelen (CvLLO). Deze ondersteuning kent zowel een onderwijskundige kant als een organisatorische en administratieve kant. Dit expertisecentrum heeft ruim 20 jaar ervaring op het gebied van onderwijs en bedrijfsleven en is daardoor efficiënt en effectief inzetbaar voor onze scholen. Naast de veranderende behoefte van het bedrijfsleven is er ook sprake van diverse (deels coronage-relateerde) regelingen vanuit de overheid. De regelingen die hieruit voort zijn gekomen zijn:

- Regionaal Mobiliteitsteam Arbeidsmarktregio Midden-Brabant (RMT)
- NL leert door, hieruit is Brabant Leert ontstaan
- Stimulering Arbeidsmarkt Positie (STAP)

Onderwijsgroep Tilburg heeft in alle regelingen een actieve rol dan wel aanbod gecreëerd voor zowel bedrijven als individuen.

### 7.2.3 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. Wij zijn hiervan in onze meerjarenbegroting niet vanuit gegaan. Om de resultaten van de kwaliteitsafspraken te borgen zijn de nodige beheersmaatregelen genomen in

de mandatering en sturing van de programmamanager Kwaliteitsafspraken, de beschikbaarheid van financiële middelen om deze uit te voeren en de prioritering bij de uitvoering van de plannen.

### 7.2.4 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 publieke bestemmingsreserves:

- bestemmingsreserve Personeel:  
Voor personele risico's/fricties.
- bestemmingsreserve Allocatiebuffer:  
Voor het financieringsrisico van mogelijke voorfinanciering bij een (substantiële) leerlingengroei.
- bestemmingsreserve Innovatie, Onderwijs en ICT:  
Voor het veiligstellen van de noodzakelijke innovatieactiviteiten en de mogelijk additionele bekostiging daarvan op het gebied van onderwijs en ICT (inclusief de risico's rondom de verantwoording).
- bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs (NPO) middelen:  
De additionele hebben een specifieke doelstelling "het herstel van door Corona veroorzaakte vertragingen bij leerlingen en studenten op cognitief en sociaal-emotioneel gebied en op het gebied van welbevinden" die we in stand willen houden. Daarnaast mogen hiermee ook structurele problemen in het onderwijs aangepakt worden die een lange adem vragen. Hiervoor is het noodzakelijk om de middelen die we niet voor dit doel hebben ingezet hiervoor te reserveren.

## 7.3 Meerjarenformatieplan

Onderwijsgroep Tilburg heeft de collectieve ambitie om te werken aan het beste onderwijs van Nederland. Deze ambitie ligt ten grondslag aan de beleidsuitgangspunten zoals deze in het formatiebeleid van Onderwijsgroep Tilburg zijn vastgelegd. Zo worden onze middelen verdeeld op basis van onderwijs(allocatie)modellen, waarbij het verzorgen van onderwijs centraal staat. Onze onderwijsvisie en -concept zijn leidend voor de kwalitatieve samenstelling van de formatie. Strategische personeelsontwikkeling, waarbij vanuit een strategisch perspectief de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte in kaart brengt en daarmee enerzijds richting geeft aan

de ontwikkeling van de eigen medewerkers en anderzijds aan het aantrekken van nieuwe medewerkers. In het meerjarenformatieplan wordt de formatie, die nodig is om het onderwijs en de daarbij behorende ondersteuning te realiseren, vastgelegd. Door het in kaart brengen van de personele behoefte vanuit een strategisch perspectief, worden we in staat gesteld tijdig te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Onderwijsgroep Tilburg zet in op in het investeren in personeel daar waar het bijdraagt aan het realiseren van de ambitie het 'beste onderwijs van Nederland' te verzorgen.

In 2021 is er een start gemaakt om meer carrièreperspectief, zowel horizontaal, als verticaal te bieden binnen het onderwijs (mbo). Implementatie vindt plaats in het schooljaar 22-23.

Voor het meerjarenformatieplan 2022-2026 gaan we uit van een neutraal scenario. In dit scenario gaan we uit van gelijk blijvende deelnemers en leerlingen. Op basis van markt- en demografische ontwikkelingen en onze focus op een Leven Lang Ontwikkelen gaan wij ervan uit dat we hier een groei gaan realiseren. Binnen de totale omvang van Onderwijsgroep Tilburg is het effect van deze groei marginaal op de formatie. Dit betekent dat het aandeel van het formatiebudget binnen de totale middelen gelijk blijft.

#### Risico's en kansen

Fluctuaties in inkomsten, deelnemers en leerlingen, de toenemende technologisering, de vraag naar meer gepersonaliseerd onderwijs en een leven lang ontwikkelen, hebben consequenties voor de samenstelling van ons personeelsbestand. Wij zien kansen in het aantrekken van hybride docenten. Deze docenten hebben de ambitie om actief bij te dragen aan onze maatschappelijke opdracht om goed onderwijs te verzorgen én zijn daarnaast werkzaam binnen het bedrijfsleven. De actualiteit van hun kennis en ervaring is van grote waarde voor goed beroepsonderwijs.

Ons personeelsbestand vergrijsst en gekwalificeerd personeel stroomt uit. Deze uitstroom biedt mogelijkheden om de gemiddelde leeftijd te verlagen en de leeftijdsopbouw te nivelleren. We worden echter ook geconfronteerd met een lerarentekort en een overspannen arbeidsmarkt. Waar we eerst moeite hadden met het aantrekken van medewerkers voor de sectoren zorg, informatietechnologie en techniek zien we nu dat het aantrekken van nieuw talent voor bijna alle vacatures geldt. Dit heeft Onderwijsgroep Tilburg doen besluiten om een corporate recruiter aan te trekken.

COVID-19 heeft een grote impact op ons onderwijs. In het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) kent de overheid tot 1 augustus 2023 tijdelijk grote subsidies toe aan het onderwijs. De NPO-middelen zijn tijdelijk en bezetting valt binnen de flexibele schil. In onze reguliere bedrijfsvoering gaat Onderwijsgroep Tilburg uit van een flexibele schil van maximaal 12,5 % om in te kunnen spelen op in- en externe ontwikkelingen. Voor de duur van de NPO-middelen gaan we ervan uit dat we een hogere flexibele schil nodig hebben. In 2021 bestond 19,4% van de bezetting uit medewerkers met arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd.

## 7.4 Uitgangspunten Meerjarenbegroting 2022-2026

De basis voor de Meerjarenbegroting 2022-2026\* is de vastgestelde begroting 2022. Het is de verwachting dat het aantal studenten en aantal diploma's ongeveer gelijk blijft maar onderliggend zien we een toename in bedrijfsgericht opleiden en een afname in het aantal bol-studenten. Uitgangspunt hierbij is dat het landelijk aantal studenten gelijk blijft en het beschikbare macrobudget niet wijzigt.

Onderstaande tabel toont de ontwikkeling van het aantal medewerkers in fte. Hierbij is rekening gehouden met de invloed van de NPO-middelen en de ontwikkeling van het aantal deelnemers op basis van de berekende gemiddelde personeelslast. De tabel geeft inzicht in formatie en houdt geen rekening met de bezetting en daarmee de uitstroom door medewerkers op basis van pensioengerechtigde leeftijd en het niet verlenen van arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd.

#### De ontwikkeling van het aantal fte medewerkers van Onderwijsgroep Tilburg over 2021-2026

Jaar	Aantal FTE Onderwijsgroep Tilburg
2021	987
2022	1.021
2023	995
2024	990
2025	988
2026	985

\* Met het vaststellen van dit jaarverslag heeft de Raad van Toezicht expliciet ook de meerjaren begroting goedgekeurd.

## Kengetallen

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

Categorie	Onderverdeling	2021	B2022	MJB 2023	MJB 2024	MJB 2025	MJB 2026
MBO	BOL	5.849	5.869	5.649	5.649	5.594	5.540
	BBL Regulier	1.580	1.757	1.777	1.777	1.777	1.777
	BBL Bedrijfsgericht	3.388	3.499	3.730	3.830	3.880	3.880
	<i>Subtotaal BBL</i>	4.968	5.255	5.507	5.607	5.657	5.657
<b>MBO totaal</b>		<b>10.817</b>	<b>11.124</b>	<b>11.156</b>	<b>11.256</b>	<b>11.251</b>	<b>11.197</b>
VO	VO	986	1.018	1.055	1.055	1.055	1.055
	ISK	294	300	300	300	300	300
<b>VO totaal</b>		<b>1.280</b>	<b>1.318</b>	<b>1.355</b>	<b>1.355</b>	<b>1.355</b>	<b>1.355</b>
Overig	E&I	1.062	1.287	1.350	1.395	1.430	1.430
	VAVO	276	300	325	350	350	350
<b>Totaal aantal studenten</b>		<b>13.435</b>	<b>14.029</b>	<b>14.186</b>	<b>14.356</b>	<b>14.386</b>	<b>14.332</b>

In bovenstaande tabel is rekening gehouden met de ontwikkeling van het aantal studenten vo en mbo ten opzichte van het begrote aantal voor de periode januari-juli 2022.

Studenten mbo gewogen	2021	2022	2023	2024	2025	2026
mbo	8.441	8.596	8.501	8.551	8.521	8.467

In bovenstaande tabel is het aantal mbo-studenten aangepast met de volgende correctiefactor: bol niveau 1 x 1,5; bol x 1 en bbl x 0,5.

Personeelsbezetting	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Management/directie	37	38	37	37	37	37
Onderwijzend personeel	742	768	748	745	743	741
Overige medewerkers	208	215	209	208	208	207
<b>Totaal</b>	<b>987</b>	<b>1.021</b>	<b>995</b>	<b>990</b>	<b>988</b>	<b>985</b>

Bovenstaande tabel laat de verdeling van het aantal fte's naar management, onderwijzend personeel en overige medewerkers zien. De verdeling sluit aan bij het geldende beleid.

Balans Onderwijsgroep Tilburg

Balans (bedragen * €1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Activa</b>						
<b>Vaste activa</b>						
Immateriële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Materiële vaste activa	45.037	44.230	53.354	66.926	74.338	74.119
Financiële vaste activa	100	100	100	100	100	100
<b>Totaal Vaste activa</b>	<b>45.137</b>	<b>44.330</b>	<b>53.454</b>	<b>67.026</b>	<b>74.438</b>	<b>74.219</b>
<b>Vlottende activa</b>						
Vorderingen	2.544	2.544	2.544	2.544	2.544	2.544
Liquide middelen	26.721	23.678	24.889	23.339	20.706	20.938
<b>Totaal Vlottende activa</b>	<b>29.266</b>	<b>26.223</b>	<b>27.433</b>	<b>25.883</b>	<b>23.250</b>	<b>23.483</b>
<b>Totaal Activa</b>	<b>74.403</b>	<b>70.553</b>	<b>80.888</b>	<b>92.909</b>	<b>97.688</b>	<b>97.702</b>
<b>Passiva</b>						
<b>Eigen vermogen</b>						
Algemene reserve	29.352	25.502	29.865	30.096	29.209	29.376
Bestemmingsreserve	15.938	15.938	15.938	15.938	15.938	15.938
Overige reserve/fondsen	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	<b>45.290</b>	<b>41.440</b>	<b>45.803</b>	<b>46.034</b>	<b>45.147</b>	<b>45.314</b>
Voorzieningen	8.457	8.457	8.457	8.457	8.457	8.457
Langlopende schulden	-	-	5.972	17.763	23.428	23.275
Kortlopende schulden	20.655	20.655	20.655	20.655	20.655	20.655
<b>Totaal Passiva</b>	<b>74.403</b>	<b>70.553</b>	<b>80.888</b>	<b>92.909</b>	<b>97.688</b>	<b>97.702</b>

Staat van baten en lasten Onderwijsgroep Tilburg

Staat van Baten en Lasten (bedragen * €1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Baten</b>						
Rijksbijdragen	109.759	105.790	112.064	108.283	107.410	107.868
Overheidsbijdragen/subsidies overige overheden	1.285	1.788	1.788	1.788	1.788	1.788
(Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	2.506	1.835	1.835	1.835	1.835	1.835
Baten werk in opdracht van derden	2.162	2.244	2.250	2.256	2.262	2.268
Overige baten	2.771	1.890	1.890	1.895	1.900	1.905
<b>Baten Totaal</b>	<b>118.483</b>	<b>113.457</b>	<b>119.827</b>	<b>116.057</b>	<b>115.195</b>	<b>115.664</b>
<b>Lasten</b>						
Personeelslasten	-91.914	-93.543	-91.394	-90.937	-90.860	-90.628
Afschrijvingen	-4.191	-4.042	-4.261	-4.917	-5.136	-5.792
Huisvestingslasten	-8.577	-8.882	-8.882	-8.882	-8.882	-7.882
Overige lasten	-10.511	-10.920	-10.794	-10.716	-10.716	-10.716
<b>Lasten Totaal</b>	<b>-115.193</b>	<b>-117.387</b>	<b>-115.331</b>	<b>-115.452</b>	<b>-115.594</b>	<b>-115.018</b>
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-65</b>	<b>-10</b>	<b>-133</b>	<b>-374</b>	<b>-488</b>	<b>-479</b>
<b>Resultaat</b>	<b>3.225</b>	<b>-3.850</b>	<b>4.363</b>	<b>231</b>	<b>-887</b>	<b>167</b>

Het uitgangspunt voor bovenstaande tabel is de Begroting 2022, rekening houdend met de meerjarige ontwikkeling bij leerlingen en studenten en toename van contractactiviteiten. Door de kwalitatieve investering in huisvesting is het vanaf 2026 mogelijk om de huisvestingslasten te verlagen. De gepresenteerde resultaten bestaan hoofdzakelijk uit voorfinanciering van toename en afname van studenten en de (voor)financiering van het resultaatgebonden budget uit de kwaliteitsafspraken. In 2024 kan mogelijk een negatieve impact op het resultaat ontstaan door extra inzet voor de uitloop van NPO-projecten in dat jaar.

## Kengetallen

Kerngetallen	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Solvabiliteit	60,9%	59,1%	56,9%	49,8%	46,4%	46,6%
Liquiditeit (current ratio)	1,4	1,3	1,3	1,3	1,1	1,1
Weerstandsvermogen	38,2%	36,5%	38,2%	39,7%	39,2%	39,2%
Ratio eigen vermogen	0,63	0,57	0,48	0,48	0,47	0,47
<b>Totaal Baten</b>	<b>118.483</b>	<b>113.547</b>	<b>119.827</b>	<b>116.057</b>	<b>115.195</b>	<b>115.664</b>

De solvabiliteit in bovenstaande tabel is berekend exclusief voorzieningen.

## Kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht (bedragen * €1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Kasstroom uit operationele activiteiten	8.925	397	8.829	4.759	3.891	3.826
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-3.036	-3.440	-13.590	-18.100	-12.190	-3.440
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	0	0	5.972	11.791	5.666	-153
Eindstand liquide middelen	26.721	23.678	24.889	23.339	20.706	20.938

# Bijlage 1

# Nevenfuncties

22 juni 2022

## Bijlage 1

# Nevenfuncties

### Nevenfuncties College van Bestuur

**Fred van der Westerlaken**

(voorzitter College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg)

Nevenfuncties:

- Vicevoorzitter/penningmeester Stichting Handelonderwijs Nederland
- Voorzitter SBB sectorkamer Handel
- Vicevoorzitter TAC Doelmatigheid
- Lid Bestuur PortVolio / Samenwerkingsverband VO Tilburg
- Voorzitter AvA Breedband Tilburg
- Voorzitter Vereniging MindLabs
- Lid Bestuur Midpoint Brabant
- Lid Stuurgroep Midpoint Brabant Smart Logistics (tot 21-05-2021)
- Lid Stuurgroep Midpoint Brabant Smart Industries
- Lid Bestuur MBO Excellent
- Voorzitter Kennispact MBO Brabant
- Lid Bestuur Zorgacademie (per 01-08-2021)

**Carl Govers**

(lid College van Bestuur Onderwijsgroep Tilburg)

Nevenfuncties:

- Bestuursvoorzitter Stichting Onderwijsarbeidsmarkt-fonds MBO (SOM)
- Lid Sectorkamer Techniek en Gebouwde omgeving
- Bestuursvoorzitter The Dutch Alliance (samenwerkingsverband Internationalisering MBO)
- CAO-onderhandelaar namens de MBO Raad
- Lid samenwerkingsverband Luchtvaarttechniek
- Lid Kwaliteitsnetwerk MBO
- Lid Adviesraad Fontys Educatieve Opleidingen
- Lid Adviesraad Fontys Educatie & Techniek
- Voorzitter programmalijn docentenondersteuning technologisering onderwijs MBO Raad
- Lid voorzittersoverleg ROBO (Regionaal Overleg Bedrijfsleven Onderwijs)
- Voorzitter Zorgacademie Midden Brabant (tot 01-08-2021)

- Lid Stuurgroep Midpoint Brabant Smart Logistics (per 21-05-2021)
- Voorzitter Raad van Toezicht Nuwelijn en Muzerij

### Nevenfuncties leden van de Raad van Toezicht

**Renk Roborgh**

(voorzitter, tot 01-04-2021)

Daarnaast:

- Lid Raad van Toezicht Scheepvaart en Transport College
- Lid Raad van Advies Leidse Onderwijsinstellingen

**Hans Janssen (voorzitter, per 01-04-2021)**

**Hoofdfunctie: burgemeester van gemeente Oisterwijk**

Daarnaast:

- Lid bestuur Landelijke Parochie voor Binnenschippers, Kermis- en Circusexploitanten
- Lid bestuur Stichting Natuurpark Efteling
- Voorzitter Raad van Commissarissen Casade
- Voorzitter Steunstichting Souvenir Kamermuziek
- Lid sponsorcommissie v.v. Jong Brabant
- Lid Dagelijks Bestuur Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant

**Ruud Muffels**

**Hoofdfunctie: Hoogleraar Tranzo/TSB-Tilburg School of Behavioral Sciences**

Daarnaast:

- Guest Professor in Social Security Economics University of Leuven
- Lid wetenschappelijke adviesraad Centrum voor Arbeidsmarktinnovatie
- Fellow IZA in Bonn, Netspar in Tilburg en DIW in Berlijn
- Lid landelijk overleg experimenten participatiewet (LOEP)
- Lid Board of Horizon 2020 Technequality project



**Carmen de Jonge**

**Hoofdfunctie:** zelfstandig consultant DJ/Consult VOF

Daarnaast:

- Associate Partner Wissenraet Van Spaendonck
- Voorzitter Nederlandse Vereniging van Audicienbedrijven (per mei 2021)
- Lid Raad van Commissarissen UW Werkbedrijf
- Lid Raad van Toezicht Koninklijke Wandelbond Nederland (per november 2021)

**Jan Hoek**

**Hoofdfunctie:** directeur/eigenaar Bureau JC3

Daarnaast:

- Lid kwaliteitscommissie, Monitoring en Evaluatiecommissie VTOI-NVTK
- Voorzitter Platform Raden van Toezicht MBO-instellingen
- Lid Raad van Toezicht NLPO
- Lid Raad van Toezicht VO Haaglanden
- Lid Raad van Toezicht Het Werk Bedrijf
- Voorzitter Privacy Waarborg (DDMA)
- Vicevoorzitter Raad van Toezicht Mediacollege Amsterdam

**Hille van der Kaa**

**Hoofdfunctie:** eigenaar Vroenten BV en COO Those Vegan Cowboys

Daarnaast:

- Lid Raad van Toezicht Pleyade
- Juryvoorzitter journalistieke prijs De Tegel

**Jan Paul Steenbergen**

**Hoofdfunctie:** directeur Pepper Consult

Daarnaast:

- Lid Raad van Bestuur VZW Imelda

# Bijlage 2

# Helderheid

22 juni 2022

## Bijlage 2

# 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 1

*De vo-school besteedt een deel van het programma uit aan een andere vo-school*

#### Route 2

*De vo-school besteedt een deel van het programma uit aan een bve-instelling*

#### Route 3

*De vo-school draagt (een deel van) de bekostiging over bij tussentijdse overstap naar een vo-school of bve-instelling*

#### Route 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 2021 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.

**Bevinding**

Het Reeshof College en Campus 013 gebruiken deze route.

2021				
Januari-juli			Augustus-december	
Vmbo-school	Opmerking	Aantal	Opmerking	Aantal
Campus 013	Track013	8	Track013	6
	Tilburgse Tussenvoorziening	18	Tilburgse Tussenvoorziening	
Reeshof College	Track 013	7	Track 013	2
	Tilburgse Tussenvoorziening	21	Tilburgse Tussenvoorziening	2

**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.

**Bevinding**

Het Schakelcollege gebruikt deze route.

2021				
Januari-juli			Augustus-december	
Vmbo-school	Opmerking	Aantal	Opmerking	Aantal
Schakelcollege Tilburg	Entreecollege Tilburg	5	Entreecollege Tilburg	

**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.

**Bevinding**

Alle vmbo-scholen van Onderwijsgroep Tilburg gebruiken deze route.

2021				
Januari-juli			Augustus-december	
Vmbo-school	Opmerking	Aantal	Opmerking	Aantal
Campus 013	VSO Parcours	1	2College Cobbenhagen	1
	Entreecollege Tilburg	1	Comenius College	1
	Da Vinci College	1	Mytyschool Tilburg	1
	Het Rijks	1	SG De Keyzer	1
			VSO De Korenaer Paljas	1
Schakelcollege Tilburg	Almere College ISK	1	SG Johan de Witt	1
	De Nieuwste school	1	BO Master	1
	Het Element	1	Regionale SG Magister Alvinus	1
	ROC Amsterdam	1		
	Curio ISK Breda	1		
	Entreecollege Tilburg	13		
Reeshof College	VSO Parcours	1		
	Speciaal onderwijs	1		

#### 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.

#### Bevinding

Campus 013 gebruikt deze route.

2021				
Januari-juli			Augustus-december	
Vmbo-school	Opmerking	Aantal	Opmerking	Aantal
Campus 013	VAVO ROC Tilburg	13	VAVO ROC Tilburg	1

#### 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 2021 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 2021 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 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

Voor elke mbo-school van ROC Tilburg is een examencommissie operationeel. De proceseigenaar monitort de werking van de examencommissie. De procedure met betrekking tot het verlenen van vrijstellingen (inclusief de administratieve verwerking in de resultaatstructuur) is vastgelegd in het handboek examinering. Het handboek examinering wordt door alle examencommissies gebruikt. Periodiek vindt een audit plaats op de werking van de examenorganisatie.

#### Bevinding

Er zijn geen onregelmatigheden gebleken bij de verlening van vrijstellingen door de examencommissies.

### 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 2021 is er 306 euro cursusgeld voor het schooljaar 2021-2022 voor de gevolgde bbl-opleiding afgeboekt ten laste van 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 teldatum. 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 2021 hebben 383 deelnemers ROC Tilburg verlaten. Hiervan zijn 202 leerlingen bij ROC Tilburg uitgeschreven omdat zij het beoogde diploma in deze periode hebben behaald, 21 deelnemers verlieten ROC Tilburg zonder diploma, 13 deelnemers gingen de opleiding elders vervolgen, 45 deelnemers hadden andere verwachtingen van de opleiding, 26 deelnemers vonden de opleiding te moeilijk, 42 deelnemers verlieten de opleiding wegens privé-omstandigheden en 34 deelnemers verlieten in deze periode ROC Tilburg met een andere reden.

In de maand voorafgaand aan de peildatum van 1 oktober 2021 zijn 165 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, wordt slechts één inschrijving als bekostigd uitgewisseld met het Ministerie van OCW.

#### **Beheersmaatregel**

De afdeling STAP013 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 alle bekostigde deelnemers slechts éénmaal 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 één specifiek traject waarin deelnemers worden opgenomen die nog niet weten welke beroepsopleiding zal worden gevolgd. Het Switch-traject is een kort heroriëntatietraject in samenwerking met Route 35.	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.	Switch-traject: In 2021 hebben 26 deelnemers deelgenomen aan het Switch traject
Meerdere diploma's uitgereikt op hetzelfde niveau.	Zoals bij thema 5 beschreven, worden deelnemers in sommige gevallen gelijktijdig ingeschreven op meerdere opleidingen, waarbij altijd slechts één inschrijving als bekostigd wordt uitgewisseld met Bron.	De instelling controleert naast de controle op deelnemers die meerdere inschrijvingen tegelijkertijd actief hebben ook op uitgifte van meerdere diploma's bij dezelfde deelnemer.	In kalenderjaar 2021 heeft de instelling aan 120 deelnemers meerdere diploma's uitgereikt.
Deelnemers stappen na enige tijd over op een andere opleiding of stappen tijdens het schooljaar over van een voltijds variant naar deeltijd.		Overstappen naar een andere opleiding wordt goedgekeurd door de betrokken directeur.	De tabel op de volgende pagina 'ommezwaaiers' is een overzicht van de deelnemers die gedurende het schooljaar naar een andere opleiding zijn overgestapt of die van leerweg zijn gewijzigd.

### Ongediplomeerde switchers naar andere opleiding

Ongediplomeerde switchers naar andere opleiding	Crebo-switch	bc-code-switch	Leerweg-switch	Niveau-switch
<b>Totaal</b>	<b>554</b>	<b>344</b>	<b>159</b>	<b>279</b>
Niveau 1	0	0	0	0
Niveau 2	80	64	30	30
Niveau 3	161	82	68	134
Niveau 4	313	198	61	115

### 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 facturiestromen 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 verhoogde 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. In kalenderjaar 2021 betrof dit 5 deelnemers woonachtig in het buitenland met een buitenlandse stage (BPV).

# Bijlage 3

# Kwaliteitsagenda

2019-2022

22 juni 2022

- 1 Inleiding
2. Betrokkenheid interne en externe stakeholders
3. **Deel 1:**  
Samenvatting van resultaten per speerpunt
4. **Deel 2:**  
Resultaten op het niveau van maatregelen

# 1

## Inleiding

Dit document is een bijlage bij het geïntegreerd jaarverslag 2021. In deze bijlage verantwoorden wij ons intern en extern over de behaalde resultaten in de eerste drie jaar van de kwaliteitsagenda 2019-2022.

De verantwoording in dit document is opgebouwd uit twee delen. Deel 1 is een samenvatting van de resultaten die bereikt zijn op het niveau van de speerpunten. In deel 2 zijn per maatregel de behaalde resultaten nader uitgewerkt. Onze kwaliteitsagenda kent vijf speerpunten, aan de drie landelijke speerpunten hebben we er twee toegevoegd. De speerpunten zijn vertaald naar 15 maatregelen als manier om onze ambities te realiseren. Deze uitwerking maakt het voor ons mogelijk om goed te kunnen monitoren wat het effect per maatregel is en daarbij ook tijdig bijsturen.

We betrekken veel collega's bij de uitvoering van de kwaliteitssagenda met als doel dat de kwaliteitsslag zoveel mogelijk studenten bereikt. Daarnaast hebben we binnen de maatregelen het onderdeel teaminitiatieven toegevoegd, een 'open' maatregel waarin teams in overleg met directie elk schooljaar nieuwe initiatieven / innovaties kunnen indienen vanuit de 3 landelijke speerpunten. Dit is een manier om bottom-up innovatie te realiseren. We dagen zo onderwijsteams uit om vanuit hun onderwijspraktijk bij te dragen aan de ambities van de Kwaliteitsagenda.

Uiteraard is er impact door COVID-19 op de realisatie van onze Kwaliteitsagenda, in het voorgaande jaar was deze nog beperkt zichtbaar.

Ondanks beperkingen binnen de samenleving en binnen de scholen door COVID-19 is de voortgang op de specifieke maatregelen -in sommige gevallen met enige aanpassingen- goed verlopen. In de projecten hebben we de doelen dus grotendeels bereikt en samen met alle betrokkenen een goede voortgang geboekt. In 2021 zien we op het niveau van de organisatiebrede indicatoren dat het VSV en de macrodoelmatigheid zich iets minder positief ten opzichte van onze doelstelling bewegen. Daarnaast zien we een positieve ontwikkeling ten aanzien de indicator startersresultaat. We verwachten nog enige na-effecten het komende jaar door de impact van COVID-19, maar we hebben ook positieve verwachtingen dat de resultaten op termijn beter zichtbaar gaan worden in de organisatie brede indicatoren.

## 2

## Betrokkenheid interne en externe stakeholders

We willen de impact van alle werkzaamheden voortkomend uit de kwaliteitsagenda zo breed mogelijk laten landen.

Daarom betrekken wij onze studenten, medewerkers en het werkveld met regelmaat.

### 2.1 Betrokkenheid studenten

De CSR wordt periodiek geïnformeerd over de stand van zaken van de kwaliteitsagenda.

De CSR wordt grotendeels bemenst door examenkandidaten. Dit betekent dat zij die bijdroegen aan het vormgeven van de kwaliteitsagenda geen zicht meer hebben op de uitvoeringen van de resultaten. We hebben als oplossing twee afgestudeerde leden van de CSR, de oud-voorzitter en een lid als 'adviseur' aan ons verbonden. Via deze dakpanconstructie versterken we de continuïteit in het werk van de CSR.

De CSR en de twee oud-leden hebben mede regie gevoerd over het bezoek van de Commissie Kwaliteitsafspraken MBO dat in het 2e kwartaal 2021 plaatsvond.

### 2.2 Betrokkenheid medewerkers en medezeggenschap

Bij het formuleren van de maatregelen uit de kwaliteitsagenda zijn onze medewerkers betrokken evenals de medezeggenschap. Tevens zijn zij betrokken bij de reflectie op de voortgang van de kwaliteitsagenda op het niveau van de ambities en de maatregelen. Medewerkers worden uitgedaagd om met teaminitiatieven direct bij te dragen aan het realiseren van de ambitie.

### 2.3 Betrokkenheid (boven) regionale partners

Naast alle bestaande regionale overleggen waarin we als Onderwijsgroep Tilburg actief deelnemen, hebben we speciaal voor de kwaliteitsagenda een programmaraad ingericht. Deze raad is zo samengesteld dat alle voor ons relevante branches in de regio Midden-Brabant en de gemeente Tilburg zijn vertegenwoordigd. Op deze wijze en via de voorzitter van de raad

leggen we een actieve verbinding met de regionale economische ontwikkelingsorganisatie Midpoint Brabant.

In 2021 heeft de programmaraad extra betrokkenheid ontwikkeld rondom het thema een Leven Lang Ontwikkelen.

In 2022 betrekken we de programmaraad bij de vormgeving van een volgende kwaliteitsagenda.

Op het niveau van de maatregelen werken wij ook nauw samen met diverse (regionale) partners, partijen.

Binnen de maatregelen 'Onderwijs voor specifieke doelgroepen' en 'MBO-trajecten met civiel effect' zijn dit o.a. het Leerwerkloket, Prins Heerlijk en Welzijnsorganisaties.

Binnen de maatregelen 'Pre-MBO trajecten' en 'Uitstekende Leraren' hebben we een stevig samenwerkingsverband met andere onderwijsorganisaties zoals het Praktijkcollege, Parcours (VSO) en Fontys.

De onderwijs- en technologiemaatregelen zijn nauw verbonden met het regionale samenwerkingsverband Mindlabs\* waarin zowel kennisinstellingen als overheid en bedrijven samenwerken rondom het thema human centered AI.

Naast regionale partners en samenwerkingsverbanden werken we ook bovenregionaal samen met verschillende 5 andere ROC scholen binnen Kennispact. De maatregelen 'Macrodoelmatigheid' en een 'Leven Lang Leren' geven we hier gezamenlijk vorm en vertalen we binnen de eigen onderwijsinstelling en de regio.

\* MindLabs is een samenwerkingsverband waarin drie kennisinstellingen (TiU, Fontys, ROC Tilburg), overheden (Gemeente Tilburg, Provincie Noord-Brabant) en een groeiend gezelschap van bedrijfspartners, maatschappelijke instellingen en startups participeren. MindLabs partners versterken samen de ontwikkeling van technologieën die interacteren met menselijk gedrag; oftewel human centered AI. Met de unieke mogelijkheden van deze technologieën willen partners maatschappelijke uitdagingen helpen oplossen.

# Samenvatting van de resultaten op het niveau van de speerpunten

Naast de drie landelijke speerpunten hebben we twee eigen speerpunten opgenomen te weten; 'Naar Uitstekende leraren' en 'Duurzaam verbeteren'. De resultaten zullen in dit onderdeel per speerpunt in de vorm van een samenvatting worden weergegeven.

Hieronder is een schematisch overzicht opgenomen van de speerpunten en maatregelen:

Speerpunten		Maatregelen Kwaliteitsagenda 2019-2022
1. Onderwijs dat opleidt voor de arbeidsmarkt van de toekomst (Indicator: macrodoelmatigheid)	1	a) Macrodoelmatigheid b) Onderwijs en Technologie deel 1 c) Leven Lang Ontwikkelen d) Excellentie
2. Kwetsbare jongen (Indicator: Vroegtijdig Schoolverlaters, VSV)	2	a) MBO-trajecten met een civiel effect b) Onderwijsprogramma's voor speciale doelgroepen c) Niveau 2 breed
3. Gelijke kansen (Indicator: Startersresultaat)	3	a) Heroriënteren en Switchen b) Pre-MBO trajecten voor voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs
<i>Teaminitiatieven (korte trajecten vanuit speerpunten 1,2 en 3)</i>		
4. Uitstekende leraren	4	a) Het opleiden van leraren (opleidingsschool) b) Het begeleiden van startende leraren en professionalisering c) Het stimuleren van krachtige teams d) Onderwijs en Technologie
5. Duurzaam Verbeteren	5	a) Duurzaam Verbeteren

## 3.1 Onderwijs dat opleidt voor de arbeidsmarkt van de toekomst

Dit speerpunt heeft tot doel het arbeidsmarktperspectief van de mbo-studenten te verbeteren door aanpassingen in het onderwijsaanbod, beïnvloeding van de studiekeuze, de inhoudelijke vernieuwing van de opleidingen en het versterken van de verbinding met de beroepspraktijk.

Onze ambitie is dat onze opleidingen zowel kwalitatief als kwantitatief blijvend goed aansluiten bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Wetende dat de arbeidsmarkt grillig en slecht te voorspellen is, werken we hieraan in nauwe samenwerking met onze partners in het bedrijfsleven. Dit geldt voor alle sectoren waarin we opleiden.

Voor het speerpunt 'Onderwijs dat opleidt voor de arbeidsmarkt van de toekomst' hebben we aan de hand van de indicator Macrodoelmatigheid onze ambitie geformuleerd. Zie onderstaande tabel.

*Toelichting: 70% norm geeft weer dat 70% of meer van de gediplomeerden van de betreffende beroepsopleiding ruim een jaar na afstuderen een baan heeft gevonden*

Beschrijving nul situatie	Beschrijving ambitie 2022	Huidige stand van zaken <i>aandeel werkend &gt; 12 uur</i> <i>(CBS 2021)</i>	Verklaring van afwijkingen
<p>In 2018 (cijfers over 2016) voldeed 94,4% van niveau 3 en 4 bc-codes aan de gestelde 70% norm. Van niveau 1 en 2 bc-codes voldeed 95,4% aan de 70% norm.</p>	<p>De ambitie is dat in 2022 95,4% van niveau 3 en 4 bc-codes voldoet aan de 70% norm en van niveau 1 en 2 bc-codes 96,4%.</p>	<p>Van de onderzochte opleidingen voldoet 100% van de niveau 2 en 3 bc-codes aan de gestelde 70% norm. Binnen niveau 1 voldoet gemiddeld 98% van de bc-codes aan de 70% norm. Niveau 4 blijft enigszins achter op de gestelde ambitie in 2022. Met 93,75% i.p.v. 95,4%.</p>	<p>De ontwikkeling is voor de opleidingen 1, 2 en 3 op basis van de huidige data positief. Omdat de data de helft van het aantal opleidingen betreft is het lastig om een verklaring te geven voor het lagere % van niveau 4. De verwachting is dat met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt, de macrodoelmatigheid, i.c.m. de activiteiten vanuit het Kennispact, zich verder positief zal ontwikkelen.</p>



Naast de samenwerking met het bedrijfsleven werken we ook goed samen in de regio met onze onderwijspartners. Met de Brabantse mbo-instellingen geven we vorm aan een onderwijsaanbod dat aansluit bij de vraag uit de afzonderlijke arbeidsmarktregio's. De afstemming op het gebied van macrodoelmatigheid loopt steeds beter en concreter. Zo hebben we in 2021 samen met het Koning Willem I College onze opleidingen Artiest samengevoegd en wordt deze uitgevoerd op één locatie. COVID-19 heeft voornamelijk consequenties gehad op het aantal beschikbare BPV plaatsen binnen een aantal opleidingen bijvoorbeeld binnen de School voor Uiterlijke Verzorging. Voor wat betreft de aansluiting op de arbeidsmarkt zien we dat de verwachte stijging van de jeugdwerkloosheid uitgebleven is. Op met name niveau 1 en 2 wordt ingezet op extra begeleiding en nazorg bij uitstroom naar werk. Daarnaast treft Onderwijsgroep Tilburg maatregelen waarmee we ons onderwijs kwalitatief en kwantitatief beter afstemmen op de vraag van onze regio.

### 1.1 Korte samenvatting van de behaalde resultaten

- De samenwerking tussen de verschillende ROC's binnen het samenwerkingsverband 'Kennispact' is verder verstevigd. We werken nauw samen met collega ROC's t.a.v. de ontwikkeling van nieuwe en afschaling van minder kansrijke opleidingen in de regio's (9 opleidingen in totaal). Daarnaast is er subsidie ontvangen rondom een Leven Lang Leren (NL leert), waarmee het online platform BrabantLeert.nl is ontwikkeld en geoperationaliseerd. Diverse deelnemers hebben reeds opleidingstrajecten en begeleiding ontvangen via dit platform. De verwachting is dat we de doelstelling voor 2022 gaan bereiken.
- Binnen Onderwijsgroep Tilburg zelf investeren de scholen stevig in de toepassing van nieuwe technologische ontwikkelingen binnen het onderwijs en vanuit de branches om de arbeidsmarktpositie voor studenten te versterken. Vooral AR en VR leveren een belangrijke bijdrage aan het levensecht en realistisch oefenen en toepassen van toekomstige beroepssituaties voor studenten. De behoefte vanuit de scholen om technologie toe te passen neemt

toe. Het Practoraat Interactieve Technologie (PIT) en de Koggroep Interactieve Technologie (KIT) versnellen en coördineren deze beweging. Door middel van onderzoek en verbreding, ontstaat er kruisbestuiving tussen scholen en onderwijsteams.

- Voor studenten die een extra uitdaging willen of nodig hebben, bieden we binnen verschillende opleidingen excellentietrajecten aan. Deelnemende studenten evalueren deze trajecten positief en vergroten op deze wijze hun competenties, zelfstandigheid en inzetbaarheid richting toekomstige beroepen. We werken ook samen in de landelijke stichting MBOe (MBO excellentie) met andere mbo-scholen die actief inzetten op excellentietrajecten. Via deze samenwerking wisselen we expertise uit over de ontwikkeling van trajecten en stimuleren we de inzet van extra middelen vanuit de MBO aanjaaggelden excellentie.

## 2 Jongeren in een kwetsbare positie

Dit speerpunt richt zich op het bieden van uitstekend onderwijs waarbij de student zo optimaal mogelijk ondersteuning krijgt, met als doel het voorkomen van uitval, het stimuleren van doorstroom naar een hoger niveau of het zorgen voor een goede start op de arbeidsmarkt.

Binnen het speerpunt 'Jongeren in een kwetsbare positie' hebben we VSV als indicator opgenomen om ambities binnen de kwaliteitsagenda te formuleren. VSV kent een organisatiebrede aanpak waar we zowel binnen de maatregelen van de kwaliteitsagenda als binnen de scholen zelf stevig op inzetten. Naast de maatregelen in de kwaliteitsagenda die gericht zijn op het voorkomen van VSV, vertalen we deze in de scholen ook in de schoolplannen en teamplannen. In de huidige COVID-periode zetten we binnen de scholen ook in op aanvullende (bijv. Taal) initiatieven die voortvloeien vanuit de ingezette NPO-gelden (nationaal programma onderwijs). Deze initiatieven leveren ook een bijdrage aan het voorkomen van VSV.

Op het gebied van Vroegtijdig Schoolverlaten heeft ROC Tilburg de volgende ambitie:

Beschrijving nul situatie	Beschrijving ambitie 2022	Huidige stand van zaken (voorlopige cijfers 2020-2021 bron; MBO Factsheet 2020-2021)	Verklaring van afwijkingen
2019 Entree 33.47% mbo 2 18.48% mbo 3 5.27% mbo 4 4.65%	2022 Entree 26.4% mbo 2 9,4% mbo 3 3,5% mbo 4 2,7%	2021 Entree 26,14% mbo 2 11,54% mbo 3 4,83 % mbo 4 3,29 %	De voorlopige VSV-cijfers schooljaar 2020-2021, uitgesplitst op de 4 verschillende niveaus, laten voor niveau 2, 3 en 4 een kleine stijging zien t.o.v. van vorig jaar. COVID-19 heeft invloed gehad op uitgestelde VSV. De VSV cijfers van het niveau Entree zijn daarentegen positief ontwikkeld en voorbij onze ambitie gegroeid. We verwachten dat er nog na-effecten zijn in 2021-2022 en dat daarna – door o.a. extra investering op begeleiding & ondersteuning, doorontwikkeling niveau 2 Breed opleiding- de cijfers zullen gaan dalen.

### 2.1 Samenvatting behaalde resultaten

De kwetsbaarheid van jongeren kent vele vormen en pakken we middels een diversiteit van trajecten aan, vanuit het perspectief van doelgroepen en thema's. We zetten trajecten in gericht op Taal + Werk (taalonderwijs in combinatie met een werktraject), Praktijkleren (werktrajecten, welke worden afgerond met een praktijkverklaring) en maatwerk opleidings- en begeleidings-trajecten voor speciale doelgroepen, zoals bijvoorbeeld jonge ouders. De trajecten in 2021 zijn op niveau gebleven en in sommige gevallen in volume toegenomen (hoger dan de gestelde ambities). De uitval ligt daarbij ook nog eens laag (ruim lager dan referentie VSV-cijfers). Het succes van deze trajecten geeft ons inzicht in de benodigde begeleidings- en ondersteuningsstructuur om studenten in kwetsbare situaties succesvol leren en werktrajecten te laten doorlopen. Deze kennis kunnen we inzetten voor nog nieuw te ontwikkelen en bestaande trajecten

voor andere doelgroepen.

In 2021 is ook gestart met een niveau 2 Breed opleiding. Van 7 studierichtingen krijgen studenten een breed onderwijsaanbod en door middel van brede opleidingsprofielen proberen we de aansluiting met de arbeidsmarkt te versterken. Daarnaast bieden we meer op maat begeleiding om VSV te voorkomen.

## 3. Gelijke kansen in het onderwijs

Dit speerpunt is gericht op het creëren van soepele overgangen binnen krachtig beroepsonderwijs, zodat studenten voldoende kansen krijgen om succesvol in het mbo in te stromen, of door te stromen naar een vervolgopleiding of baan die past bij hun ambitie en talenten. De indicator startersresultaat geeft onze ambitie weer.

Beschrijving nul situatie	Beschrijving ambitie 2022	Huidige stand van zaken	Verklaring van afwijkingen
2019 mbo 2 78.40% mbo 3 80.38% mbo 4 84.23%	2022 mbo 2 79% mbo 3 82% mbo 4 82%	2021 mbo 2 80,46% mbo 3 83,42% mbo 4 85,41%	De indicator startersresultaat laat een positieve ontwikkeling zien voor zowel niveau 2, 3 als 4. Deze zijn boven de gestelde ambitie 2022. Ten opzichte van vorig jaar zijn niveau 3 en 4 licht gedaald en is niveau 2 gestegen en voorbij de ambitie 2022 gegroeid.

### 3.1 Samenvatting behaalde resultaten

Binnen het thema gelijke kansen zetten we in op 2 maatregelen: Heroriënteren en Switchen en Pre MBO trajecten.

Maatregel 1 is onderdeel van het brede ondersteunings- en begeleidingsproces dat binnen alle scholen in 2021 samen met CSLB-ers (coördinerend studie-loopbaanbegeleiders) is uitgerold en geborgd. De CSLB-ers van de scholen werken samen om studenten die willen switchen een passende plek te bieden binnen een andere opleiding gedurende het schooljaar. Daarnaast biedt trajectbureau Route 35 extra ondersteuning en begeleiding bij het in beeld brengen en wijzigen van de studieloopbaan van studenten.

Naast deze brede aanpak, zetten we ook in op specifieke maatwerk trajecten met VSO parcours en het Praktijkcollege. In 2021 is het aantal profielen uitgebreid naar 5 richtingen en is het aantal trajecten in volume gegroeid. De resultaten zijn positief en de uitstroom is zeer klein.

## 4. Naar uitstekende leraren

Innovatief en vitaal beroepsonderwijs wordt vormgegeven door uitstekende leraren die werken binnen een krachtig onderwijsteam. ROC Tilburg geeft dit vorm in een samenhangende aanpak met een doorlopende leerlijn voor startende docenten. De ambitie voor dit speerpunt is een kwalitatief en een kwantitatief doel realiseren: voldoende leraren ‘voor de klas’ van uitstekende kwaliteit. We zien een lerarentekort ontstaan in de sectoren techniek en gezondheidszorg en willen een evenwichtiger leeftijdsopbouw in het personeelsbestand creëren. Dit speerpunt kent geen doelstellingen op het niveau van het speerpunt, echter wel op het niveau van de maatregelen.

### 4.1 Samenvatting behaalde resultaten

De ondersteuning, opleiding en begeleiding van nieuwe docenten is met enige aanpassingen i.v.m. COVID-19 op hetzelfde niveau als in 2020 voortgezet. De deelnemers evalueren de opleiding en begeleiding positief.

We zien de volgende ontwikkeling in het aantal stagiaires:

Schooljaar	Aantal stagiaires
18-19	115
19-20	124
20-21	102
21-22	106

Scholen zien in toenemende mate het belang van investeren in het opleiden van toekomstig personeel; de kweekvijver wordt daadwerkelijk gebruikt om talent te spotten en te verbinden aan de school. De stagiaires brengen op hun beurt nieuwe inzichten en werkvormen binnen in de scholen, met een positieve impact op het onderwijsteam en werkplekbegeleiders. De cultuur van leren en ontwikkelen binnen de school wordt hierdoor versterkt.

Naast het opleiden van nieuwe docenten investeren we vanuit het project Onderwijs & Technologie deel 2 ook in de digitale vaardigheden van alle medewerkers. COVID-19 heeft hierin een versnelling aangebracht en door middel van het opleiden en inzetten van I-coaches (digitale experts) binnen de scholen, borgen en ontwikkelen we de digitale vaardigheden richting de toekomst.

## 5. Duurzaam verbeteren in het primair proces

Vanuit de collectieve ambitie om “het beste onderwijs van Nederland” te verzorgen, heeft Onderwijsgroep Tilburg sinds 2012 Lean als leidraad gekozen voor het duurzaam verbeteren van het onderwijs. We constateerden dat de omgeving waarin Onderwijsgroep Tilburg opereert, de onderwijsvraag van studenten en de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt aanleiding gaven om alle medewerkers, zowel management, docenten als ondersteunend personeel toe te rusten met Lean-competenties om dagelijks hun werk te kunnen verbeteren. Het doel is waarde toe voegen voor onze studenten. Duurzaam verbeteren betekent voor ons het ontwikkelen en stimuleren van kwaliteitsdenken, het wegnemen van verspillingen, efficiënt werken en de klantvraag (dus van de student) centraal te stellen.

Duurzaam verbeteren is een langdurige beweging die we middels de periode van de kwaliteitsagenda een extra impuls willen geven. De ambities / doelen zijn op het niveau van de maatregelen- / activiteiten geformuleerd.

### 5.1 Samenvatting behaalde resultaten

De beweging van duurzaam verbeteren is in 2021, ondanks de beperkingen van COVID-19 en andere focus binnen de scholen, goed op niveau gebleven. Zichtbaar effect is ook dat wisseling en inzet van nieuwe directeurs binnen de scholen het ‘Lean’ denken en de continu verbeteren cultuur extra gestimuleerd heeft.

Daarnaast betrekken we binnen alle scholen in verschillende vormen studenten bij het evalueren van de opleidingen. In 2022 zal verder worden ingezet op het borgen van de duurzaam verbeteren cultuur en het kwaliteitsdenken in de scholen en onderwijsteams.

### Samenvatting resultaten Teaminitiatieven 2020-2021

In het schooljaar 2020-2021 zijn binnen 12 verschillende scholen 21 teaminitiatieven toegekend.

De initiatieven zijn verdeeld over de 3 thema's: opleiden voor de arbeidsmarkt van de toekomst, kwetsbare jongeren en gelijke kansen.

Binnen het thema aansluiting op de arbeidsmarkt zijn er meerdere initiatieven ontplooid en succesvol doorlopen op het gebied van technologie. Dit betreft zowel algemene AR/VR technologie als beroep-specifieke technologie.

Vanuit het thema kwetsbare jongeren is er geïnvesteerd in begeleiding tijdens de stages, gepersonaliseerd leren en een positief leerklimaat. Teaminitiatieven binnen het thema gelijke kansen waren gericht op doorlopende leerlijnen tussen voortgezet onderwijs naar MBO en van MBO naar HBO.

Door COVID-19 zijn een aantal initiatieven niet uitgevoerd, vertraagd of bijgesteld. De vertraagde initiatieven gaan in het schooljaar 2021-2022 door met inzet en ontwikkeling van de acties en ideeën.

#### Inzet middelen

Jaar	Begroting kwaliteitsagenda	Naar allocatie van de scholen	Begroting maatregelen	Uitnutting begroting maatregelen
2019	€8.100.000	€5.845.570	€2.254.430	€1.574.112
2020	€8.100.000	€5.676.600	€2.423.400	€2.246.600
2021	€8.100.000	€5.990.000	€2.110.000	€2.224.290
2022	€8.100.000	€6.100.000	€2.000.000	

De behoefte aan ruimte voor innovatie in de vorm van teaminitiatieven groeit binnen OGT en brengt in de organisatie een goede beweging op gang t.a.v. de eigen regie en veranderbereidheid in onderwijsteams. Het totaal van de initiatieven geeft ons ook inzicht in een brede behoefte vanuit de scholen (rode draad) speelt en biedt ons de mogelijkheid om gezamenlijk een brede aanpak hierop te formuleren en organiseren.

### Financiële verantwoording

In onze kwaliteitsagenda 2019 – 2022 is een indicatieve begroting opgenomen. De jaarlijkse middelen voor de kwaliteitsagenda (investeringsdeel en resultaatdeel) zijn ongeveer € 8.100.000,-. Van dit bedrag wordt nabij 70% via de allocatie direct aan de scholen toegekend. De verantwoording op de behaalde prestaties vindt plaats in onze reguliere planning en control-cyclus. De resterende 30% van de middelen wordt ingezet voor de maatregelen uit onze Kwaliteitsagenda, waarvan de verantwoording plaatsvindt middels het reguliere project portfolio management.

Er zijn geen grote verschuivingen of afwijkingen binnen bovenstaande begroting en onderliggende speerpunten met maatregelen. In 2021 zien we een overbesteding bij het project uitstekende leraren en in kleinere mate bij speciale doelgroepen en niveau 2 breed. De overige maatregelen / projecten zijn binnen de begroting gebleven in 2021.

Ultimo 2021 is een reservering gevormd in de balans van 1.354.000 euro. Zie hiervoor de jaarrekening 2.4.19.

DEEL 2

4

## Resultaten op het niveau van maatregelen

ONDERWIJSGROEP TILBURG

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p>Macro-doelmatigheid (brede samenwerking binnen Kennispact)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is structureel betrouwbare en valide informatie beschikbaar over de mate waarin de alle opleidingen in Brabant aansluiten op de arbeidsmarkt. Deze informatie verbeteren.</li> </ul>	<p>De informatie over de mate waarin opleidingen aansluiten op de arbeidsmarkt is beschikbaar en wordt gebruikt ter voorbereiding op het bestuurlijk overleg.</p> <p>Ter voorbereiding op het bestuurlijk overleg zijn alle “voornemens aan te vragen en te stoppen opleidingen” in beeld gebracht en afgezet tegen het bestaande aanbod en arbeidsmarktontwikkelingen. Dit overzicht is met de werkgroep Macrodoelmatigheid voorgesproken en aan bestuurders teruggekoppeld.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennis delen met de diverse onderwijsteams over het verbeteren van de aansluiting met het werkveld. Dit bij minimaal 5 opleidingen waarbij de aansluiting matig is.</li> </ul>	<p>In de werkgroep zijn eventuele knelpunten gesignaleerd. Betreffende scholen hebben vóóraf het Brabantsbestuurders overleg hierover onderling overleg gepleegd dit heeft geleid tot een akkoord op de te starten en stoppen opleidingen in Brabant per augustus 2022.</p> <p>Dit is voor 9 opleidingen gedaan. Met behulp van de toolkit van SBB is naar opleidingen sport en bewegen en opleidingen podium- en evenementen techniek, mediavormgever en audio visueel gekeken. Verder is gebruik gemaakt van de landelijke arbeidsmarktgegevens die uit diverse bronnen beschikbaar zijn. Uit het onderzoek naar de arbeidsmarktrelevantie zijn gesprekken gevoerd met betrokken onderwijsdirecteuren van de verschillende scholen. In deze gesprekken is besloten samen op te trekken en te kijken naar wat nodig is om de opleidingen beter te laten aansluiten. De opgedane kennis is gedeeld binnen de onderwijsteams.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een Brabantse commissie macrodoelmatigheid ingericht. De commissie heeft op verzoek één of meerdere individuele school 1 advies uitgewerkt. De commissie heeft in opdracht van de Brabantse besturen 1 onderzoek en bijhorend advies uitgewerkt verbeteren.</li> </ul>	<p>Al eerder is afgesproken af te zien van een commissie zoals vorig jaar gemeld. De werkgroep macrodoelmatigheid heeft op verzoek van de Kennispact bestuurders een advies uitgewerkt voor de opleidingen sport en bewegen en podium-evenemententechniek.</p> <p>De opleidingsdirecteuren van deze opleidingen hebben in gezamenlijk overleg afgesproken te onderzoeken naar eventuele vormen van samenwerking en/of verbetering van het onderwijs. Voor de opleidingen PET/AV/MV wordt een zogenaamd werkatelier opgestart t.b.v. een onderzoek naar waar het beroep in de toekomst aan moet voldoen.</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het Brabantse besturenoverleg heeft de 2 uitgebrachte adviezen besproken en de overgenomen adviezen uitgevoerd.</li> </ul>	<p>Voor het bestuurlijk overleg van januari 2021 is door de werkgroep macrodoelmatigheid de lijst met voornemen te starten/te stoppen opleidingen ingebracht en besproken. De werkgroep heeft al gesignaleerde knelpunten teruggekoppeld aan de eigen bestuurders. Tijdens het bestuurlijk overleg zijn de knelpunten verder besproken en zijn vervolg afspraken gemaakt om deze op bestuurlijk niveau op te lossen.</p> <p>In het bestuurlijk overleg zijn twee "knelpunten" gesignaleerd die in bilaterale bestuurlijke overleggen zijn opgelost. Overige afspraken die zijn gemaakt in het bestuurlijk overleg betroffen afspraken tot samenwerking. O.a. een toekomst visie ontwikkelen over Brabant-brede afspraken rondom volumeregeling opleidingen sport en bewegen.</p>	
Onderwijs en Technologie deel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werkgroep uitgebreid met twee personen.</li> <li>Tweemaandelijks nieuwsbrief.</li> </ul>	<p>In verband met wisseling en vertrek van directeuren is er een nieuwe werving halverwege het jaar opgestart t.b.v. de samenstelling van de werkgroep. Er zijn nu 3 nieuwe Directieleden die hierin participeren (vanaf oktober '21). Mogelijke uitbreiding in 2022 vanuit locatie Kasteeldreef.</p>	<p>De werkgroep is, mede door wisselingen en vertrek van leden en door (effecten van) corona-maatregelen geruime tijd niet actief geweest. Herstart oktober '21.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn 3 (nieuwe) aanvragen gehonoreerd. Voortgang monitoren. Resultaten verbreden naar (deel van) organisatie.</li> </ul>	<p>Tot nu toe zijn 16 innovaties aangevraagd en gehonoreerd vanuit KA. Daarnaast zijn er technologische innovaties via eigen/externe (branche) middelen aangeschaft c.q. geïmplementeerd. Gezien het vakspecifieke karakter daarvan is uitwisseling soms nog lastig. VR en AR in trainingssituaties wordt binnen meerdere scholen voorbereid. Onderzoek hiernaar en het uitvoeren van experimenten wordt opgepakt binnen de Kopgroep Interactieve Technologie (KIT), ondersteunt door het Practoraat Interactieve Technologie (PIT).</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>KIT (Kopgroep Interactieve Technologie) is in beeld bij 60% van de onderwijs-teams. Samenstelling jaarlijks onder de loep.</li> </ul>	<p>Er participeren 11 docenten vanuit 11 (MBO-) scholen binnen de KIT. Deze vertegenwoordigen 65% van de (MBO-) scholen. De behoefte voor deelname aan de KIT binnen de scholen groeit. NCVB geldt als de belangrijkste 'afnemer' van door de KIT ontwikkelde/ toepasbaar gemaakte innovaties.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn 8 innovaties onderzocht, geïmplementeerd en uitgevoerd.</li> </ul>	<p>Er worden doorlopend innovaties en experimenten opgepakt en gestart binnen verschillende opleidingen. Onderzoek en brede toepasbaarheid worden uitgevoerd binnen het PIT samen met de KIT. De inzet van middelen vanuit teaminitiatieven zijn vaak een aanjager binnen onderwijsteams om nieuwe innovaties op het gebied van interactieve technologie te starten.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Scholingsplan updaten bijstellen, n.a.v. tweede vlootshouw. MOOC is voor 50% gereed en dit gedeelte wordt gebruikt voor zelfstudie en training. Bij 50% van de scholen zijn de teams volgens uitgangspunten samengesteld (MW 1.0, 2.0, 3.0). Aandacht hiervoor in verantwoordingsgesprekken en verbeterplannen.</li> </ul>	<p>In plaats van de MOOC is in 2020 SkillsTown als online leer- en trainings-platform gekozen en geïmplementeerd (OGT academie). Binnen dit platform is er continu een breed actueel aanbod van online trainingen voor medewerkers beschikbaar op het gebied van digitale vaardigheden en nog vele andere thema's.</p> <p>Het scholingsplan is (nog) niet gerealiseerd. Dit wordt nu geïntegreerd in personeelsbeleid door middel van de omschrijving medewerker 3.0.</p> <p>Een nieuwe meting ICT-vaardigheden volgt vanuit de landelijke standaard in het 2<sup>e</sup> kwartaal 2022.</p> <p>ICT-vaardigheden is regelmatig onderdeel van verantwoordingsgesprekken.</p>	<p>De MOOC is niet tot stand gekomen. Daarvoor in de plaats heeft OGT geïnvesteerd in Skills Town, een structureel online opleidingsplatform voor medewerkers.</p>



Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p>Leven Lang Ontwikkelen (Brede Samenwerking binnen kennispact)</p>	<p>De 1<sup>e</sup> fase van het implementatie plan wordt uitgevoerd</p> <p>Evaluatie van implementatieplan en eventuele bijstelling</p>	<p>Voor de activiteiten met betrekking tot de realisatie, implementatie en uitvoering van Brabant Leert.nl, met als vliegwiel de subsidie NL leert, heeft de projectleider van de werkgroep LLO van het Kennispact deze rol op zich genomen. In 2021 heeft de werkgroep LLO de samenwerking geïntensiveerd en komt iedere twee weken bijeen. De inzet, daadkracht en energie van de leden uit de werkgroep hebben er toe geleid dat er een arbeidsmarktrelevant aanbod is en dat er in 2021 bijna 800 inschrijvingen waren.</p>	
	<p>Aanbod adviesgroep LLO en Brabants Bestuurlijk Overleg wordt opgenomen in acquisitiemodel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De adviesgroep LLO heeft op eigen initiatief 1 voorstel voor nieuw aanbod gedaan</li> <li>• De adviesgroep LLO heeft in opdracht van de Brabantse besturen geadviseerd over een aanbod voor de komende 2 jaren</li> </ul>	<p>2021 stond vooral in het teken van de aanvraag en implementatie van de subsidie NL leert door-sectoraal maatwerk. Een belangrijk vliegwiel wat er toe bijgedragen heeft om een versnelling te realiseren in het gezamenlijk in de etalage zetten van het LLO aanbod, het gezamenlijk bereiken van de LLO doelgroep en het gezamenlijk uitvoeren van opleidingstrajecten in Brabant En helemaal passend bij de doelstelling die we geformuleerd hebben in de kwaliteitsagenda, namelijk:</p> <p><i>Komen tot de uitwerking van een opleidingsinfrastructuur waar mbo-instellingen in het kader van duurzame inzetbaarheid bij en met bedrijven en instellingen een dekkend en gebalanceerd aanbod van op-,bij- en omscholingstrajecten aanbieden. Het MBO is hierbij de natuurlijke samenwerkingspartner van het regionale bedrijfsleven, instellingen en lokale overheden en treedt op als leverancier van maatwerk voor bedrijf én individu.</i></p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<p>Brabants Bestuurlijk Overleg heeft de twee uitgebrachte adviezen besproken en de overgenomen adviezen uitgevoerd.</p>	<p>Een consortium van VNO-NCW Brabant-Zeeland (hoofdaanvrager), FNV, Provincie Noord-Brabant, Edubookers en een 6-tal Brabantse mbo-instellingen (Curio, Yuverta (ex-Helicon), Summa, Onderwijsgroep Tilburg, ROC de Leijgraaf, ROC Ter AA) heeft een aanvraag gedaan en een toekenning gekregen vanuit de tijdelijke subsidieregeling NL leert door met sectoraal maatwerk van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid van 5 miljoen euro. Doelstelling van het consortium is om tot en met 1 september 2022 in totaal 2.000 ontwikkeladviezen, 1.000 begeleidingsactiviteiten en minimaal 3.800 succesvol afgeronde scholingstrajecten te realiseren via Brabantleert.nl. Voor het Kennispact MBO Brabant betekent dit minimaal 1158 scholingstrajecten (60%). De samenwerking is uitgewerkt in een samenwerkingsovereenkomst en is goed gekeurd door het Brabants Bestuurlijk Overleg.</p>	

Excellentie			
Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
Excellentie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn 8 volwassen excellent klassen operationeel</li> </ul>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <p>Er zijn 8 volwassen Excellent programma's uitgevoerd binnen verschillende scholen en operationeel ondersteund vanuit de kwaliteitsagenda.</p> <p>Er is daarnaast een Excellent klas die ondersteund wordt met aanjaaggelden vanuit de Stichting MBO Excellent (MBOe).</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is aantoonbaar meer kennisdeling, minimaal 3 teams werken in de uitvoering van hun Excellent klas samen</li> </ul>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <p>Kennisdeling is georganiseerd in de overleggroep excellentie ontwerpers.</p> <p>6 teams werken samen aan 2 programma's in de uitvoering van cross-overs excellent klassen.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROC Tilburg opereert actief in de stichting mbo excellent (MBOe)</li> </ul>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <p>ROC Tilburg is zowel in het bestuur als de projectgroep van MBOe vertegenwoordigd en opereert daar actief in. De stichting maakt een doorontwikkeling mee en gaat voor de komende jaren de opgebouwde expertise verder borgen en andere ROC's ondersteunen.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 teams nemen deel aan de vakwedstrijden van Skills Heroes</li> </ul>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <p>Er hebben 11 teams ingeschreven voor de vakwedstrijden (2020-2021) van Skills Heroes. De Skills Heroes wedstrijden zijn vanwege COVID-19 in 2020 geannuleerd. Desondanks hebben zich voor het schooljaar 2021-2022 17 teams ingeschreven voor de vakwedstrijden van Skills Heroes. Dit betreft 22 studenten.</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er zijn 6 excellentieprogramma's met internationale activiteiten.</li> </ul>	<p>Dit resultaat is in 2021 niet bereikt. Vanwege COVID-19 zijn er geen internationale activiteiten in het schooljaar (2020-2021). Voor schooljaar 2021-2022 zijn er weer 6 internationale activiteiten gepland. Op advies van het CvB moet de bestemming bereikbaar zijn met de auto in geval van calamiteiten rondom covid.</p> <p><b>Merkbare effecten:</b>            Studenten met een excellentieverklaring en/ of een goed resultaat bij de Skills Heroes wedstrijden hebben een verbeterde toegang tot de arbeidsmarkt, doordat bedrijven en instellingen meewerken aan excellentietrajecten. Studenten hebben eigenaarschap in hun eigen ontwikkeling. Covid heeft als effect gehad dat het voor studenten lastiger is gebleken om deel te nemen aan een excellentieprogramma. Met name omdat het meer aanspraak doet op online onderwijs i.p.v. fysiek onderwijs.</p>	

Kwetsbare jongeren			
Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
Mbo-trajecten met civiel effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn minimaal drie trajecten in uitvoering.</li> <li>• 5 nieuwe studenten Praktijkleren met praktijkverklaring.</li> <li>• 5 Praktijkverklaringen uitgereikt.</li> </ul>	<p>Het beoogde resultaat is bereikt: 3 trajecten in uitvoering, 4 verklaringen uitgereikt (+ 4 in feb 2022), 6 nieuwe studenten Praktijkleren met een praktijkverklaring.</p> <p><b>Praktijkleren met een praktijkverklaring:</b> 2 trajecten. Praktijkleren met de praktijkverklaring is vooral bedoeld voor werkenden en werkzoekenden zonder startkwalificatie, voor wie het behalen van een diploma of certificaat vooralsnog niet haalbaar is.</p> <p>De trajecten Assistent logistiek en Assistent dienstverlening zijn momenteel actief bij het Entreecollege. Assistent installatie- en constructietechniek en Assistent bouwen, wonen en onderhoud volgen binnenkort.</p> <p>Regievoerder Gemeente Tilburg heeft de pilot verlengd en de vergoeding voor de uitvoeringskosten verhoogd. Door Corona lag de focus van werkgevers niet bij scholing of ze kozen voor een van de andere opleidingsmogelijkheden. Kandidaten konden daardoor moeilijker geplaatst worden bij bedrijven.</p> <p>We hebben daarentegen de samenwerking versterkt, het aanbod verbreed en het proces en systeem verder ingericht. Naar verwachting zal in 2022 het aantal deelnemers toenemen, daarnaast is er een verbinding gemaakt met de maatregel 'Leven lang ontwikkelen' om meer maatwerk en flexibiliteit voor deelnemers te kunnen organiseren.</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p><b>Merkbare effecten:</b>                      Met een Praktijkverklaring kan een student starten of doorgroeien op de arbeidsmarkt en aantonen wat hij/zij al kan. Het traject is ook een brug naar een vervolgopleiding.                      Pioniersfunctie voor actief aanbod in 3e leerweg bij OGT.</p> <p><b>Taal + Werk, 1 traject in uitvoering:</b>  <b>Taal + Zorg.</b>                      Dit traject is ontwikkeld voor anderstaligen met een taalachterstand.                      We hebben subsidie ontvangen voor een 5<sup>e</sup> traject. De derde groep van Taal + Zorg ronden we momenteel af. Een aantal lessen is digitaal verzorgd vanwege Corona. De beoogde start van Taal + Techniek en Logistiek is medio maart 2022. Aantal studenten tot nu toe: 35.</p> <p><b>Resultaten uit metingen en structurele eindevaluatie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tevredenheid: 8,4</li> <li>• Taalniveau verbeterd 90%</li> <li>• Werk na de cursus 47%</li> <li>• Naar mbo opleiding 54%</li> </ul> <p><b>Merkbare effecten:</b>                      Het Taal + Werk traject leidt tot werkfitheid, een verhoogd taalniveau, participatie in de maatschappij en een gevoel van succes. Veel kandidaten hebben zich zodanig ontwikkeld dat hij/zij snel een betaalde baan heeft of kan instromen in een MBO-opleiding.                      Beide trajecten dragen bij aan financiële onafhankelijkheid van burgers, jongeren en vergroting van hun inzetbaarheid, invulling van de vacatures voor krapteberoepen en vermindering van uitkeringen.</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p>Onderwijs-trajecten Speciale doelgroepen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op basis van een analyse van de huidige initiatieven zijn er twee trajecten uitgevoerd.</li> </ul> <p>Er zijn minimaal twee trajecten uitgevoerd; inrichting van het traject is op niveau Entree en bij uitstroomprofiel Logistiek (niveau 1 en 2); afhankelijk van het aantal deelnemers kunnen er per traject meerdere groepen draaien.</p>	<p>De doelen voor 2021 zijn overtroffen: er zijn 5 trajecten uitgevoerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3 trajecten i.s.m. Prins Heerlijk (4<sup>e</sup> in 2022 gestart: Helpende+)</li> <li>1 traject jonge ouders en zwangere studenten bij Entreecollege.</li> <li>1 traject Werkvloerleren uitgevoerd in 2020-2021.</li> </ul> <p><b>Samenwerking Prins Heerlijk:</b> Er lopen 3 trajecten op niveau 1 en 2 in Zorg en dienstverlening en Facilitair voor studenten met leerproblemen en beperkingen.</p> <p>Deze opleidingen in de BBL-vorm, kenmerken zich door twee dagen (in plaats van 1 dag) les per week en intensieve coaching en begeleiding. Instroom in kalenderjaar 2021: 31 studenten in niveau 1 en 59 in niveau 2. De aantallen zijn stabiel gebleven t.o.v. 2020 en groeien in 2022 naar 90/100.</p> <p>Het Entreecollege voert de regie en werkt intern samen met directie en medewerkers van Zorg en Welzijn en niveau 2 breed opleiding. Er loopt een onderzoek naar aanbod van de opleidingen in de BOL-variant. De grip op de onderwijskwaliteit en de borging daarvan is versterkt: Prins Heerlijk is afgevaardigd in de examencommissie van het Entree College. Daarnaast vindt er 2-jaarlijks kwaliteitsonderzoek plaats en maken de studenten Prins Heerlijk deel uit van de JOB enquête. Studievoortgang wordt vastgelegd in Eduarte.</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten		Afwijkingen op beloofd resultaat
		<b>Resultaten in aantallen:</b>		
			Aantal deelnemers Entree	Aantal deelnemers MBO niv. 2
		Totaal (per 31-12-2021)	31	59
		Afgerond of Doorstroom in traject	29 = 93,5%	55 = 93,2%
		Uitstroom	2 = 6,5%	4 = 6,8%
		VSV ambitie (ter vergelijking)	26,4 % (Entree)	9,4 % (MBO niv. 2)
		<p><b>Maatwerk voor jonge ouders en zwangere studenten.</b></p> <p>De doelgroep zijn jonge studerende ouders en zwangere studenten van de Entree-opleiding. De 'op maat aanpak' jonge ouders en zwangere studenten is geborgd binnen het Entreecollege. Alle Studieloopbaanbegeleiders (SLB-er) worden bij de start van het schooljaar geïnformeerd over de aanpak, de route binnen de school en de instrumenten die gebruikt kunnen worden. Het thema is vast agendapunt bij: het intake team, het zorg en ondersteuningsteam en de groepsbesprekingen.</p>		



Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat										
		<p>In schooljaar 2020-2021 zijn de volgende resultaten bereikt met de 'op maat aanpak voor jonge ouders en zwangere studenten:</p> <table border="1" data-bbox="679 490 1110 909"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aantal deelnemers Entree</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Totaal (schooljaar 2020-2021)</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>Diploma behaald en doorstroom</td> <td>13 = 76,5</td> </tr> <tr> <td>Uitstroom</td> <td>4 = 23,5%</td> </tr> <tr> <td>VSV ambitie (ter vergelijking)</td> <td>26,4 % (Entree) 50% (Landelijk)</td> </tr> </tbody> </table> <p>Aantal deelnemers is licht gegroeid t.o.v. het schooljaar 2019-2020. De goede resultaten in het voorgaande schooljaar zijn 2020-2021 voortgezet.</p> <p><b>Uitrol en borging ROC breed</b>  Het Protocol 'Zwangere studenten en studerende ouders ROC Tilburg' is vastgesteld en onderdeel geworden van het studentenstatuut. ROC Tilburg ondersteunt studerende ouders en zwangere studenten om het volgen van een opleiding mogelijk te maken. Doel van dit protocol is duidelijke regels te geven voor zwangere studenten en studerende ouders, zodat zij hun opleiding kunnen combineren met de zorgtaken voor hun kinderen, en een diploma kunnen behalen. De begeleiding en ondersteuning wordt daarmee uitgebreid naar alle opleidingen.</p> <p>Daarnaast is ROC Tilburg convenantpartner geworden van het landelijke programma 'Nu niet Zwanger'. Dit programma is in het nieuwe regeerakkoord opgenomen. Het programma heeft als doel om in gesprek te gaan met (potentiële) ouders met verhoogde kwetsbaarheid, over een kindwens, seksualiteit en anticonceptie. Hiermee is ROC Tilburg de 1e onderwijsorganisatie in Nederland die zich heeft verbonden aan dit programma. In schooljaar 2021-2022 wordt gestart met een pilot.<sup>105</sup></p>		Aantal deelnemers Entree	Totaal (schooljaar 2020-2021)	17	Diploma behaald en doorstroom	13 = 76,5	Uitstroom	4 = 23,5%	VSV ambitie (ter vergelijking)	26,4 % (Entree) 50% (Landelijk)	
	Aantal deelnemers Entree												
Totaal (schooljaar 2020-2021)	17												
Diploma behaald en doorstroom	13 = 76,5												
Uitstroom	4 = 23,5%												
VSV ambitie (ter vergelijking)	26,4 % (Entree) 50% (Landelijk)												

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat										
		<p><b>Werkvloerleren:</b>                      Het onderwijsprogramma werkvloerleren is ontwikkeld voor studenten die het vmbo niet hebben afgerond en die meer baat hebben bij een praktijkgerichte insteek van onderwijs.                      Op deze wijze kunnen worden voorbereid op regulier werk of om een BBL opleiding via Entree of MBO niveau 2 te volgen.                      Extra aandacht is er voor taalachterstanden. In het schooljaar 2020-2021 hebben 7 studenten dit traject gevolgd.                      Na afronding van het traject hebben alle betrokkenen geconcludeerd dat door COVID-19 en de veranderende arbeidsmarkt (makkelijk en snel bijbaantjes te vinden voor studenten) dit traject te weinig geïnteresseerde studenten aantrekt en zal worden gestopt.                      Binnen het Entree college heeft het traject de volgende leerervaring opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaring met de rol van Jobcoach</li> <li>• Een volledig nieuwe route ontwikkelen dat onderdeel is gemaakt van het opleidingsaanbod van Entree.</li> <li>• Goede samenwerking met en informatievoorziening door het intake team.</li> </ul> <p><b>In schooljaar 2020-2021 zijn de volgende resultaten bereikt:</b></p> <table border="1" data-bbox="687 1480 1102 2022"> <thead> <tr> <th></th> <th>To-taal (schooljaar 2020-2021)</th> <th>Diplo-ma be-haald</th> <th>Uit-stro om</th> <th>VSV am-bitie (ter ver-gelij-king)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aan-tal deel-ne-mers werk-vloer-leren</td> <td>7</td> <td>6 = 85,7%</td> <td>1 = 14,3%</td> <td>26,4% (En-tree)</td> </tr> </tbody> </table>		To-taal (schooljaar 2020-2021)	Diplo-ma be-haald	Uit-stro om	VSV am-bitie (ter ver-gelij-king)	Aan-tal deel-ne-mers werk-vloer-leren	7	6 = 85,7%	1 = 14,3%	26,4% (En-tree)	<p>Werkvloerleren in de huidige vorm, is geparkeerd. De opgedane ervaringen bij werkvloerleren worden verbonden aan regulier onderwijs en nieuwe projecten.</p>
	To-taal (schooljaar 2020-2021)	Diplo-ma be-haald	Uit-stro om	VSV am-bitie (ter ver-gelij-king)									
Aan-tal deel-ne-mers werk-vloer-leren	7	6 = 85,7%	1 = 14,3%	26,4% (En-tree)									

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p><b>Merkbare effecten:</b>                      We bieden diverse groepen met extra op maat gesneden begeleiding de kans om een diploma/certificaat te halen, Dit vergroot hun zelfvertrouwen en leidt tot betere resultaten: vergroting van de doorstroom naar een hoger opleidingsniveau én verbetering van de aansluiting en de positie op de arbeidsmarkt. Door deze trajecten ontstaat er meer maatwerk voor entree studenten. Onderwijsgroep Tilburg ervaart met het bedienen van de doelgroep waardering vanuit de regionale bedrijven en instellingen.                      De trajecten hebben een positieve invloed op de VSV resultaten.</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p><b>2c</b> <b>Niveau 2 Breed</b></p>	<p>Op basis van een analyse van de huidige opleidingen wordt de breedte opgezocht waar kan en de smalle waar moet; er worden mogelijkheden ontwikkeld waarbij studenten kennis maken met de contexten van verschillende kwalificaties.</p> <p>Start van niveau 2 brede opleiding voor Administratief, ICT en Commercieel met nog een smalle uitstroom.</p>	<p>Project niveau 2 breed is per 01-08-2021 gestart met de richtingen Secretarieel, Financieel-administratief, Verkoop, Facilitaire Dienstverlening, Logistiek, ICT en Beveiliging.</p> <p>Aantal deelnemende studenten is 160 op 31-12-2021.</p> <p>Studenten maken kennis met alle profielen en hun contexten. Ervaringen van docenten en studenten: positief, iedereen moet nog wel wennen aan het 'brede concept' en we kijken dit schooljaar kritisch naar de vormgeving hiervan. In die zin zitten we in de 'check'-fase en gaan we het oorspronkelijke plan aanpassen op basis van de bevindingen van het eerste schooljaar. Aanpassing van het opleidingsontwerp zal plaatsvinden.</p>	

Speerpunt 3: Gelijke kansen			
Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p><b>3a</b></p> <p><b>Heroriënteren en Switchen</b></p>	<p>Op basis van ervaringen de aanpak door ontwikkelen:</p> <p><i>Overleggroep Onderwijs neemt besluit over stappenplan voor uitvoering maatregel.</i></p> <p><i>Organisatie van de voorziening is meegenomen in het beleid doorontwikkeling STAP013 (studentadviespunt).</i></p> <p><i>Voorstel voor inrichting EduArte en Qlikview</i></p> <p><i>Dashboard is bekend bij stakeholders en wordt maandelijks gebruikt door CSLB en directeuren</i></p>	<p>Vanuit het besluit van de overleggroep Onderwijs is in schooljaar 2020-2021 de maatregel in actie gezet. De evaluatie hiervan is eind juni 2021 gepresenteerd aan de Overleggroep Onderwijs. De voorgestelde verbeteringen zijn binnen diverse scholen besproken en er is input opgehaald op welke onderdelen de maatregel Heroriënteren en Switchen nog duidelijker dient te worden ingebed binnen het proces ondersteuning en begeleiding binnen de scholen. Met een werkgroep wordt hard gewerkt aan het uitwerken van deze handvatten voor de scholen.</p> <p>OGT is bezig met de doorontwikkeling van het studenten-adviespunt STAP013. In dit plan is de maatregel Heroriënteren en Switchen meegenomen waarbij naast de begeleiding in de scholen ook Route 35 (Regionaal traject bureau voor jongeren) een rol heeft. Route 35 maakt nu mede onderdeel uit van de uitvoering van de maatregel. Zij bieden begeleiding aan studenten met oriëntatie vragen.</p> <p>In het schooljaar 20-21 hebben in totaal 218 studenten een overstap gemaakt naar een andere opleiding om in hetzelfde schooljaar een andere opleiding bij ROC Tilburg volgen. In schooljaar 20-21 hebben ongeveer 60 studenten het programma Switch gevolgd bij Route 35.</p> <p>Qlikview geeft een beeld van de overstappers per schooljaar. Qlikview wordt (nog) niet of onvoldoende gebruikt door Coördinerend Studieloopbaan Begeleiders (CSLB-er) en/of directeuren binnen de scholen om inzicht te hebben in het aantal overstappers. Wel wordt Qlikview gebruikt om het aantal VSV-ers in beeld te krijgen.</p>	<p>Qlikview wordt (nog) niet gebruikt door CSLB en/of directeuren om inzicht te hebben van het aantal overstappers.</p>

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p>Het voorstel is om een uitbreiding op deze data te organiseren, ten einde dat directeuren en CSLB-ers een beter inzicht krijgen en direct kunnen sturen op de begeleiding van heroriënterende studenten (en tevens uitval proberen te voorkomen). De ervaring is dat we als organisatie nog te veel studenten kwijt raken, terwijl we veel mogelijkheden hebben om te kunnen overstappen. Het (te ontwikkelen) dashboard kan tevens worden gebruikt door directeuren in overleg met CvB.</p>	
<p><b>3b</b> <b>Pre-MBO</b> <b>Trajecten</b></p>	<p>Verbeteren van bestaande trajecten en verbreden naar minimaal twee andere opleidingsprofielen (niveau 1 en 2)</p>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <p>De bestaande trajecten zijn verbeterd. Een nieuw traject is ingericht. (aug 2021: Entreetraject VSO)</p> <p>Aanbod opleidingsprofielen: Het aanvankelijke doel was te starten met het profiel Logistiek In schooljaar 2020-2021 is het aanbod van opleidingsprofielen uitgebreid naar 5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistent Logistiek</li> <li>• Assistent Dienstverlening en Zorg</li> <li>• Assistent Verkoop / Retail</li> <li>• Assistent Horeca / Voeding of Voedingsindustrie</li> <li>• Assistent Installatie- en Constructietechniek</li> </ul> <p>Dit zijn twee profielen meer dan onze ambitie voor 2021</p> <p>Doel van deze trajecten is om de doorstroom van pro VSO (voortgezet speciaal onderwijs) naar MBO én doorstroom binnen het MBO te bevorderen door het ontwikkelen van structureel aanbod van verschillende samenwerkingstrajecten. Data in doorstroom van VSO en Praktijkcollege naar Entree, vergeleken met data van vóór de samenwerking, wordt nog opgehaald en onderzocht.</p> <p>Meetbare resultaten in doorstroom naar niveau 2, succesvolle afronding van niveau 2 én succesvolle aansluiting op de arbeidsmarkt worden op z'n vroegst zichtbaar in 2022-2023.</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten			Afwijkingen op beloofd resultaat	
		<p><b>De resultaten van schooljaar 2020-2021 zijn als volgt:</b></p>				
			<p>Voor- traject PCT*</p>	<p>Entree- traject PCT</p>	<p>Voor- traject VSO</p>	
		<p>Leerlin- gen</p>	<p>23</p>	<p>14</p>	<p>10</p>	
		<p>Suc- cesvol afgrond</p>	<p>21 Alle 21 leerlin- gen zijn in aug 2021 gestart op het Entree- traject op PCT.</p>	<p>13</p>	<p>10 Alle 10 leerlin- gen zijn in aug 2021 gestart op het Entree- traject op Entree.</p>	
		<p>Rede- nen van uitval uit traject</p>	<p>2 leer- lingen afge- vallen: volde- den niet aan de criteria: o.a. teveel afwe- zigheid, nau- welijks stage gelopen</p>	<p>1 leerling uitge- vallen: Na twee mis- lukte stages gecon- clu- deerd dat de leerling een be- scherm- de werk- plek nodig heeft.</p>		
		<p>In augustus 2021 is tevens een Entreetraject op locatie VSO Parcours gestart. De 3 lopende trajecten zijn verbeterd n.a.v. de evaluatie, gedaan in voorjaar 2021.</p>				
		<p>* Praktijkcollege</p>				

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p><b>Merkbare effecten:</b></p> <p>We ervaren veel positieve effecten binnen de trajecten. Deelnemers ervaren succes en zijn rolmodel voor medeleerlingen. Praktisch geschoolden zijn beter voorbereid op de arbeidsmarkt.</p> <p>Deelnemers van PRO stappen eerder over naar Entree, nl. al na het 4e leerjaar. Er stromen eerder én meer deelnemers door naar niveau 2.</p>	
Speerpunt 4: Uitstekende leraren			
<p><b>4a</b> <b>Opleidingsschool</b></p>	<p>Het aantal stagiaires dat jaarlijks wordt opgeleid in de opleidingsschool bedraagt minimaal 60.</p> <p>Van de afgestudeerde stagiaires kiest +10%, indien er vacatures zijn, voor een dienstverband bij ROC Tilburg, ten opzichte van de 0-meting.</p> <p>De stagiaires waarderen de overall-kwaliteit van de opleidingsschool met een 7.</p> <p>Minimaal 3 stagiaires per jaar kiezen hun onderzoeksthema uit de onderzoek agenda van ROC Tilburg.</p>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <p>Het aantal stagiaires in schooljaar 2020-2021 bedroeg 102 op peildatum 1-1-2021. In het schooljaar 2021-2022 bedroeg dit aantal 106 (peildatum 17-11-2021). Er is sprake van een lichte toename, na een daling in het jaar daarvoor als gevolg van covid. Dit betreft stagiaires van één van de bachelor lerarenopleidingen van Fontys en andere hogescholen.</p> <p>De 0-meting is uitgevoerd op 1-10-2020: 72% van de studenten die hun opleiding afronden in vorig schooljaar, stroomde in als docent. Dit percentage is al verrassend hoog; we streven er naar dit resultaat vast te houden. Enige frictie en uitval zal altijd aan de orde zijn.</p> <p>Stagiair(e)s waarderen de overall kwaliteit voor het werkplekleren in de opleidingsschool met een 7.5</p> <p>De meting werd uitgevoerd door een kwaliteitszorgmedewerker van de afdeling Advies Beleid Onderwijs en vond plaats in april 2021.</p> <p>3 stagiaires werkten thema's uit de onderzoek agenda OGT uit op de onderdelen 'onderwijskwaliteit/ vergroten van eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor onderwijskwaliteit' en 'medewerker 3.0/ technologisering'.</p>	



Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
		<p><b>Zichtbare effecten:</b></p> <p>Stagiaires brengen nieuwe inzichten en werkvormen binnen in de scholen, met impact op het onderwijsteam en werkplekbegeleiders.</p> <p>De cultuur van leren en ontwikkelen binnen de school wordt hierdoor versterkt. Scholen zien in toenemende mate het belang van investeren in opleiden toekomstig personeel; de kweekvijver wordt daadwerkelijk gebruikt om talent te spotten en te verbinden aan de school.</p> <p>Metingen worden gebruikt om de verbetercyclus te voeden; op deze manier brengen we Lean principes in de praktijk. Praktijkonderzoeken worden meer en meer gezien als een hulpmiddel om praktijkproblemen op de 'onderwijsvloer' op te lossen.</p>	

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p><b>4b</b> <b>Het begeleiden van startende leraren en professionalisering</b></p>	<p>De bekwaamheid van medewerkers in de opleidingschool, uitgedrukt in percentages geschoolde schoolopleiders, bedraagt 80% (0-meting: 70%). Voor de werkplekbegeleiders ligt het percentage op +20% ten opzichte van de 0-meting van 20%.</p> <p>Uitval van startende docenten is afgenomen met 10% in 2020, ten opzichte van de 0-meting. 0-meting wordt nog uitgevoerd.</p> <p>Tevredenheid over de kwaliteit van het inwerkprogramma is gestegen met 0.7 punt ten opzichte van de 0-meting.</p> <p>25% van de starters neemt deel aan minstens één activiteit uit het reguliere professionaliserings-aanbod.</p>	<p>Schoolopleiders: dit resultaat is bereikt; 85% van de schoolopleiders is opgeleid. De overige 15 % is op dit moment in opleiding.</p> <p>Werkplekbegeleiders: dit resultaat is bereikt.</p> <p>Eind 2021 hebben 38 van de 90 deze training voor werkplekbegeleiders gevolgd = 42%. (N=90).</p> <p>Het instrumentarium om uitval te meten in het HRM systeem is nog in ontwikkeling. Definities van (reductie van) uitval ten gevolge van verbeterde inductie en data-analyse moeten nog worden uitgevoerd.</p> <p>De 0-meting is in 2019 uitgevoerd met als resultaat 6.2. Dit betekent dat er een resultaat van 6.9 nodig is. Daar zijn we bijna: tevredenheid over de kwaliteit van het inwerkprogramma is gestegen naar 6.8 (meting maart 2021).</p> <p>Het inductietraject heeft een looptijd van 3 jaar; de meting vindt plaats na afloop van het inductietraject en staat daarom gepland in 2022.</p> <p>Het inductietraject heeft een looptijd van 3 jaar; de meting vindt plaats na afloop van het inductietraject en staat daarom gepland in 2022.</p> <p><b>Zichtbare effecten binnen deze maatregel:</b> Blijven leren en ontwikkelen in de rol van mede opleider wordt als vanzelfsprekend gezien door de opleiders zelf. Er komt meer aandacht op het thema inductie en de 'kosten' van vermijdbare uitval voor alle betrokken partijen.</p> <p>Het instrumentarium om de uitval te meten wordt verder ontwikkeld en ingezet in 2022. De startsituatie van nieuwe medewerkers in vanwege COVID-19 zeer complex en leidt tot verhoogde werkdruk. Het inwerkprogramma is vanwege COVID-19 aangepast.</p>	<p>Het meten van uitval meten wordt verder ontwikkeld en ingezet in 2022</p> <p>De startsituatie van nieuwe medewerkers in vanwege COVID-19 zeer complex en leidt tot verhoogde werkdruk. Het inwerkprogramma is vanwege COVID-19 aangepast.</p>

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p><b>4c</b> <b>Krachtige teams</b></p>	<p>In 5 opleidingsteams is het pad geformuleerd van huidige naar gewenste situatie.</p>	<p>Dit resultaat is bereikt. In 6 scholen/ opleidingsteams is er planmatig gewerkt aan het werven en inzetten van hybride docenten en zij instromers. Het betreft de teams Mechatronica- werktuigbouw, metaaltechniek, Bouw- installatie- Onderhoud, Uiterlijke verzorging, Evenementenorganisatie, Zorg en welzijn, ICT en Mediatechnologie. Uitvoering van deze maatregel is ter hand genomen door schooldirecteuren en HR-adviseurs en zijn verbonden met hun activiteiten gericht op de Strategische Personeels Ontwikkeling (SPO). Zij-instromers hebben de opleidingsteams verrijkt: 34 docenten en instructeurs in 2021. Datzelfde geldt voor hybride docenten, hierdoor is kennisuitwisseling met het werkveld mogelijk gemaakt.</p>	
	<p>Studenten binnen deze opleidingsteams ervaren dat de actualiteit van het onderwijs is toegenomen.</p>	<p>Resultaat nog niet zichtbaar.</p> <p><b>Zichtbare effecten bij deze maatregel:</b> De waarde van zij instromers in het opleidingsteam wordt meer gewaardeerd (als bringers van actuele beroepsexpertise). Het belang van sturing op de teamsamenstelling en balans tussen verschillende kwaliteiten van docenten wordt meer gezien.</p>	<p>De JOB-enquête vindt plaats in 2022. Mogelijkheden naar een intern onderzoek worden onderzocht.</p>

Maatregel	Doelen 2021	Behaalde resultaten	Afwijkingen op beloofd resultaat
<p><b>4d</b> <b>Onderwijs &amp; Technologie</b> <b>(deel 2)</b></p>	<p>In alle verbeterplannen en kwaliteitsagenda's is een ICT-vaardigheidsparagraaf opgenomen.</p>	<p>ICT-vaardigheidsparagraaf is opgenomen in kwaliteitsagenda, echter nog niet als vast component in de verbeterplannen. Dit is in voorbereiding (i.s.m. HRM). Scholen hebben, o.i.v. corona-maatregelen, enorme inspanningen gedaan om online onderwijs mogelijk te maken. Om die reden zijn er geen algemene eisen geformuleerd, maar gold "Onderwijs moet doorgaan" als leidraad. Scholen hebben daar ieder op hun eigen manier, vorm aan proberen te geven.</p>	
	<p>Inventarisatielijst opnieuw uitzetten: sept. 2021. Vloot-schouw opnieuw doen.</p>	<p>Niet behaald. Door Corona-maatregelen lag de focus elders. Tweede Vloot-schouw gepland voor november '22.</p>	
	<p>90% van de OP-medewerkers beheerst de vaardigheden op 1.0 niveau. 15% daarvan op 2.0 niveau. 7% daarvan op 3.0 niveau.</p>	<p>Het in 2019 beschreven niveau is behaald, gezien de resultaten uit de 0-meting in februari/maart 2020. Echter: wij zijn van mening dat de recente ontwikkelingen een hoger/ander basis-niveau vergen. Om die reden is besloten het 'European Framework' te adopteren en richtinggevend te maken voor het 'vereiste' basisniveau van de docent en het team.</p> <p>Met het aanstellen van I-Coaches per 01-09-2020 (16 personen à 0,1 FTE), heeft elke school een aanspreekpunt, vraagbaak en deskundige om, zowel individueel als in teamverband, ondersteund te worden bij ICT-vraagstukken. De I-coaches hebben er mede voor gezorgd dat de scholen in de Corona-tijd vérder konden ontwikkelen op het gebied van ICT-vaardigheden, gaven zij trainingen, en verzorgden zij mede de digitale rand-voorwaarden om het werk van docenten (online) goed uit te voeren.</p>	

	<p>Scholingsplan updaten en bijstellen. Individueel: Office en DLL. In samenwerking met meerdere ROC's komen tot een MOOC m.b.t. basisvaardigheden ICT Team-breed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Differentiëren met ICT</li> <li>• Klassenmanagement en de rol van ICT.</li> <li>• Activerende werkvormen m.b.v. ICT</li> <li>• Samenwerken binnen Office 365</li> <li>• Gebruik van Digitale Leer- en Lesgeef-module binnen Eduarte</li> </ul>	<p>Het scholingsplan is (nog) niet gerealiseerd. Dit wordt nu geïntegreerd in personeelsbeleid doormiddel van de omschrijving medewerker 3.0.</p> <p>In plaats van de MOOC is in 2020 Skillstown als online leer- en trainingsplatform gekozen en in 2021 geïmplementeerd (OGT academie). Binnen dit platform is er continu een breed actueel aanbod van online trainingen voor medewerkers beschikbaar op het gebied van digitale vaardigheden en nog vele andere thema's.</p> <p>Een nieuwe meting ICT-vaardigheden volgt vanuit de landelijke standaard in het tweede kwartaal 2022. De uitkomsten van deze monitor bieden de mogelijkheid om op maat, per team en school een (online) trainingsaanbod in te richten. De I-coaches zullen hier nauw bij betrokken zijn.</p>	
--	--	--	--

Speerpunt 5: Duurzaam Verbeteren

<p><b>Duurzaam Verbeteren</b></p>	<p><b>Ambassadeurschap</b> Duurzaam verbeteractiviteiten is in 50% van de scholen ingebed en bij 4 BMO-diensten.</p>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scholen blijven investeren in duurzaam verbeteren en kwaliteitscultuur</li> <li>• Verschillen en verschuivingen per school i.v.m. corona</li> <li>• "Nieuwe" directeuren die als LEAN leider een cultuur van cyclisch verbeteren in hun teams extra stimuleren.</li> <li>• Diensten verkeren momenteel in diverse stadia van ontwikkeling. Daar waar mogelijk streven zij naar een duurzame integrale aanpak.</li> </ul>	
	<p><b>Lean in de klas</b> 75% van de scholen biedt een keuzedeel LEAN aan. 50% heeft in 1 van de lessen een LEAN gerelateerde activiteit</p>	<p>Dit resultaat is bereikt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Train de trainer en ondersteuning door verbetercoaches duurzaam verbeteren.</li> <li>• Studentencertificaat in ontwikkeling na doorlopen van keuzedeel LEAN.</li> <li>• Methodiek Lean for Work-Lean for Life is klaar en fysieke toolboxes zijn verspreid.</li> <li>• Inzet locatietoelcoaches 2022 ten behoeve van ondersteuning en borging in het primaire proces/op de werkvloer.</li> </ul>	

	<p><b>Deelnemers betrekken bij onderwijs</b> Elke school betreft bij 100% van de opleidingen 2x per jaar studenten bij de evaluatie van het onderwijs</p>	<p>Dit resultaat is bereikt. Alle scholen evalueren opleidingen met studenten, gebruiken verschillende vormen uit de ontwikkelde toolbox voor deelnemersraadplegingen, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentenpanels</li> <li>• Studiewijzer</li> <li>• ROC spiegel</li> <li>• Steeds meer scholen richten een studentenraad op</li> <li>• Uitkomsten van raadplegingen zijn onderdeel van verbeterplannen per school.</li> </ul>	
--	---	--	--

# Jaarrekening

22 juni 2022

Balans per 31 december 2021 (na resultaatbestemming)

	31-12-2021	31-12-2020
<b>1 Activa</b>		
1.1 Vaste activa		
1.1.1 Immateriële vaste activa	-	-
1.1.2 Materiële vaste activa	45.037.238	46.178.939
1.1.3 Financiële vaste activa	99.855	69.855
<b>Totaal 1.1 Vaste activa</b>	<b>45.137.093</b>	<b>46.248.794</b>
1.2 Vlottende activa		
1.2.2 Vorderingen	2.544.415	3.987.247
1.2.4 Liquide middelen	26.721.360	20.832.175
<b>Totaal 1.2 Vlottende activa</b>	<b>29.265.775</b>	<b>24.819.422</b>
<b>Totaal 1 Activa</b>	<b>74.402.868</b>	<b>71.068.216</b>
<b>2 Passiva</b>		
2.1 Eigen vermogen	45.290.262	42.065.318
2.2 Voorzieningen	8.457.414	7.793.261
2.4 Kortlopende schulden	20.655.193	21.209.637
<b>Totaal 2 Passiva</b>	<b>74.402.868</b>	<b>71.068.216</b>



Staat van baten en lasten 2021

	2021	Begroting	2020
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	109.759.331	99.835.600	100.885.662
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.285.021	1.723.600	2.067.288
3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden	2.505.878	2.726.000	2.985.504
3.4 Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	2.162.382	2.424.900	2.193.971
3.5 Overige baten	2.771.381	2.709.000	2.914.789
<b>Totaal 3 Baten</b>	<b>118.483.993</b>	<b>109.419.100</b>	<b>111.047.214</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	91.914.320	87.383.600	86.650.138
4.2 Afschrijvingen	4.191.214	4.247.000	4.208.260
4.3 Huisvestingslasten	8.576.661	7.507.000	7.618.130
4.4 Overige lasten	10.512.175	11.284.200	10.493.883
<b>Totaal 4 Lasten</b>	<b>115.194.370</b>	<b>110.421.800</b>	<b>108.970.411</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>3.289.623</b>	<b>-1.002.700</b>	<b>2.076.803</b>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>	<b>-64.680</b>	<b>-35.000</b>	<b>-86.751</b>
<b>Resultaat</b>	<b>3.224.944</b>	<b>-1.037.700</b>	<b>1.990.052</b>

Kasstroomoverzicht 2021

	2021	2020
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	3.289.623	2.076.803
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	4.147.649	4.155.656
Mutaties voorzieningen	664.153	-276.674
	4.811.802	3.878.982
Veranderingen in vlottende middelen:		
Vorderingen	1.442.832	-78.263
Schulden	-657.686	319.203
	785.146	240.940
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	8.886.572	6.196.726
Ontvangen interest	14	-
Betaalde interest	38.547	81.818
	38.561	81.818
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>8.925.133</b>	<b>6.278.544</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings immateriële vaste activa	-	-
Investerings materiële vaste activa	-3.039.738	-3.107.713
Desinvesterings immateriële vaste activa	-	-
Desinvesterings materiële vaste activa	33.790	-
Mutatie overige financiële vaste activa	-30.000	-34.851
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-3.035.948</b>	<b>-3.142.564</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Nieuw opgenomen leningen	-	-
Aflossing langlopende schulden	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-	-
Overige balansmutaties	-	-
Mutatie liquide middelen	5.889.185	3.135.980
<b>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</b>		
Stand per 1 januari	20.832.175	17.696.195
Mutatie boekjaar	5.889.185	3.135.980
Stand per 31 december	26.721.360	20.832.175

## 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 2021 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

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 collegelenden 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.

#### Stelselwijziging

Er heeft in 2021 geen stelselwijziging plaatsgevonden.

### Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn niet gewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

### Immateriële vaste activa

De uitgaven immaterieel vast actief bestaan uit de aankoop prijs 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. Per 2019 zijn de immateriële vaste activa geheel afgeschreven en is de boekwaarde derhalve nul.

### 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. Gerealiseerde verbouwingen worden in gebruik genomen aan het eind van het kalenderjaar waarin de verbouwing is afgerond. Op materiële vaste activa in uitvoering wordt niet afgeschreven. Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd.

#### *Inventaris:*

Inventaris wordt per 2020 gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur. Bij verkoop is de waardering gelijk aan de (verwachte) opbrengst waarde. In 2021 is geconstateerd dat bij het doorvoeren van de stelselwijziging in 2020 een onjuistheid is meegenomen in de cumulatieve afschrijving. Dit bedrag (€ 32.456) is in de beginbalans van 2021 gecorrigeerd.

#### *Automatisering ICT:*

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

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 2019 € 7.217, voor de afschrijvingskosten inventaris en apparatuur bedraagt deze € 14.278. 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
Onderwijsinventaris	15 jaar
Automatisering ICT	4 of 6 jaar

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

### Financiële vaste activa

#### *Overige deelnemingen*

Dit 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.

#### *Overige vorderingen*

Bij de overige vorderingen Financiële vaste activa zijn drie bankgaranties opgenomen voor de huur van drie panden in Tilburg (Sportweg 15, Apennijnenweg 9 en Ringbaan-Oost 8-17). Voor deze panden zijn vijfjarige huurovereenkomsten afgesloten.

### 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 kasmiddelen en banktegoeden. Rekening-courantschulden bij banken worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. In 2021 is gestart met deelname aan Schatkistbankieren. Dit houdt in dat publieke liquide middelen aangehouden worden op een rekening-courant bij het Rijk.

### 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.

### Bestemmingsreserves

De volgende bestemmingsreserves zijn gevormd:

- Bestemmingsreserve personeel: De financiering/bekostiging van personele fricties. Bij deze bestemmingsreserve wordt een plafond/bovengrens gehanteerd van circa vier miljoen.
- Bestemmingsreserve allocatiebuffer: Mogelijkheid van (voor)financiering in het geval van stijgende deelnemersaantallen.
- Bestemmingsreserve innovatie, onderwijs & ICT: Financiering/bekostiging van innovatie activiteiten op het gebied van onderwijs en ICT.

- Bestemmingsreserve Nationaal Programma Onderwijs: Financiering van inzet van NPO doelstellingen voor de komende jaren.
- Bestemmingsreserve maatwerk: Financiering/bekostiging van maatwerktrajecten.

### Voorzieningen

Alle voorzieningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

### 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 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 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 langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken dekt de resterende salariskosten van medewerkers die ziek zijn geworden in 2020 of 2021 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 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 meer jaren onderhoudsplan waarin de te verwachten uitgaven voor groot onderhoud over een reeks van jaren zijn bepaald. De voorziening wordt lineair opgebouwd. De dotatie van de voorziening is gebaseerd op een tienjarig cumulatief onderhoudsplan, waarbij jaarlijks wordt bepaald of de dotatie voldoende en in lijn is met de benodigde voorziening over het meer jaren tijdvak. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht. Hogere kosten en besparingen op onderhoud (bijvoorbeeld als gevolg van uitgesteld onderhoud) worden verrekend met de voorziening. Voor 2021 wordt gebruik gemaakt van de tijdelijke overgangsregeling van artikel 4 lid 1 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs om de methode van afgelopen jaren toe te passen.

### Kortlopende schulden

Overige subsidies (niet geormerkt) worden opgenomen onder de overlopende passiva indien sprake is van voorziene inzet na balansdatum. Als er sprake is van niet voorziene inzet 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 terug storting 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 gemiddel-

de te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. Op 31 januari 2021 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 87,5%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 126%. 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, 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 semipublieke sector (WNT) is met ingang van 1 januari 2013 van kracht.

#### **Afschrijvingen op vaste activa**

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.

#### **Grondslag toepassing segmentatie**

Onderwijsgroep Tilburg kent twee segmenten, namelijk voortgezet onderwijs (VO) en beroepsonderwijs en volwassenen-educatie (BVE). De baten en lasten worden zoveel mogelijk toegedeeld naar het segment waar ze voorkomen en voor de rest in verhouding tot ieders deel in de totale rijksbijdragen.

Toelichting op de onderscheiden posten van de (geconsolideerde) balans

**Vaste activa**

**1.1.1 Immateriële vaste activa**

**1.1.1.1 Kosten van onderzoek en ontwikkeling**

**Stand per 1 januari 2021**

Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	1.870.087
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-1.870.087
<b>Boekwaarden</b>	<b>-</b>

**Mutaties**

Investeringen	-
Herwaarderingen	-
Desinvesteringen	-
Afschrijvingen	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-
<b>Saldo</b>	<b>-</b>

**Stand per 31 december 2021**

Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	1.870.087
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-1.870.087
<b>Boekwaarden</b>	<b>-</b>

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	1.1.2.2 Terreinen	1.1.2.3 Apparatuur inventaris en ICT	1.1.2.5 Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
<b>Stand per 1 januari 2021</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	76.820.129	4.184.932	17.172.776	240.447	98.418.284
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-42.495.677	-	-9.743.668	-	-52.239.345
<b>Boekwaarden</b>	<b>34.324.452</b>	<b>4.184.932</b>	<b>7.429.108</b>	<b>240.447</b>	<b>46.178.939</b>
<b>Mutaties</b>					
Investerings	-	-	2.351.175	688.563	3.039.738
Herwaarderingen	-	-	-	-	-
Desinvesteringen	-	-	-41.317	-	-41.317
Ingebruikname gebouwen	612.856	-	-	-612.856	-
Afschrijvingen	-2.424.105	-	-1.723.544	-	-4.147.649
Afschrijvingen herwaarderingen	-	-	-	-	-
Afschrijvingen desinvesteringen	-	-	7.527	-	7.527
<b>Saldo</b>	<b>-1.811.250</b>	<b>-</b>	<b>593.841</b>	<b>75.707</b>	<b>-1.141.701</b>
<b>Stand per 31 december 2021</b>					
Verkrijgings- of vervaardigingsprijs	77.432.985	4.184.932	19.482.634	316.154	101.416.705
Cumulatieve waardeverminderingen en afschrijvingen	-44.919.782	-	-11.459.685	-	-56.379.467
<b>Boekwaarden</b>	<b>32.513.203</b>	<b>4.184.932</b>	<b>8.022.949</b>	<b>316.154</b>	<b>45.037.238</b>

**Toelichting op de materiële vaste activa**

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 31-12-2021	WOZ Waarde 31-12-2020
Kasteeldreef 116	810.000	815.000
Kasteeldreef 122	7.859.000	7.900.000
Prof Gimbrèrelaan 9	2.661.000	2.698.000
Stappegoorweg 183	22.244.000	22.353.000
Stappegoorweg 185	14.203.000	14.417.000
Wandelboslaan 28	9.404.000	9.421.000
Wildstraat 1	1.236.000	1.225.000
	<u>58.417.000</u>	<u>58.829.000</u>

1.1.3 Financiële vaste activa	Boekwaarde 01-01-2021	Investerings verstrekke lening	Desinvestering afgeloste lening	Resultaat deelnemingen	Boekwaarde 31-12-2021
1.1.3.2 Stichting Breedband	1.755	-	-	-	1.755
1.1.3.8 Waarborgsom	68.100	30.000	-	-	98.100
	<u>69.855</u>				<u>99.855</u>

1.2.2 Vorderingen	31-12-2021	31-12-2020
1.2.2.1 Debiteuren algemeen	190.414	179.841
1.2.2.3 Vorderingen op gemeenten	-	89.531
1.2.2.7 Studenten/deelnemers/cursisten	683.074	1.252.213
1.2.2.10 Overige vorderingen	33.519	12.735
1.2.2.12 Vooruitbetaalde kosten	814.230	961.054
1.2.2.15 Overlopende activa overige	875.991	1.632.696
1.2.2.16 Af: Voorziening wegens oninbaarheid	-52.813	-140.823
	<b>2.544.415</b>	<b>3.987.247</b>

1.2.4 Liquide middelen	31-12-2021	31-12-2020
<b>De post geldmiddelen in het kasstroomoverzicht is als volgt samengesteld:</b>		
1.2.4.1 Kasmiddelen	1.516	2.865
1.2.4.2 Tegoeden op bankrekeningen	26.719.844	20.829.310
<b>Totaal Liquide Middelen</b>	<b>26.721.360</b>	<b>20.832.175</b>

De liquide middelen staan ter vrije besteding van Onderwijsgroep Tilburg.

Passiva

2.1 Eigen Vermogen	Saldo	Bestemming	Saldo	Saldo	Bestemming	Saldo
	01-01-2020	resultaat	31-12-2020	01-01-2021	resultaat	31-12-2021
		2020			2021	
2.1.1.1 Algemene reserve	25.137.408	990.052	26.127.460	26.127.460	395.147	26.522.607
<b>2.1.1.2 Bestemmingsreserves Publiek</b>						
Personeel	3.498.639	-	3.498.639	3.498.639	-	3.498.639
Allocatiebuffer	5.066.652	-	5.066.652	5.066.652	-	5.066.652
Innovatie, onderwijs & ICT	5.219.188	500.000	5.219.188	5.719.188	-	5.719.188
Nationaal Programma Onderwijs	-	-	-	-	2.600.000	2.600.000
<b>Totaal bestemmingsreserves Publiek</b>	<b>13.784.478</b>	<b>500.000</b>	<b>14.284.478</b>	<b>14.284.478</b>	<b>2.600.000</b>	<b>16.884.478</b>
<b>2.1.1.3 Bestemmingsreserve Privaat</b>						
Maatwerk	1.153.380	500.000	1.653.380	1.653.380	229.797	1.883.176
<b>Totaal 2.1 Eigen vermogen</b>	<b>40.075.266</b>	<b>1.990.052</b>	<b>42.065.318</b>	<b>42.065.318</b>	<b>3.224.944</b>	<b>45.290.262</b>

2.2 Voorzieningen

	Saldo 01-01-2021	Mutaties			Saldo 31-12-2021	Onderverdeling saldo 31-12-2021		
		Dotaties 2021	Onttrekkingen 2021	Vrijval 2021		< 1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
<b>2.2.1 Personele voorzieningen</b>								
2.2.1.1 Voorziening mobiliteit	778.036	-	492.200	12.000	273.836	183.672	90.164	-
2.2.1.2 Voorziening duurzame inzetbaarheid	414.873	798.874	375.246	-	838.501	273.438	331.716	233.347
2.2.1.4 Voorziening grat. onderwijsjub.	1.013.589	100.000	80.860	84.612	948.117	64.893	492.565	390.660
2.2.1.5 Voorziening werkloosheid	1.064.772	1.514.719	329.666	46.442	2.203.382	608.581	1.356.725	238.077
2.2.1.6 Voorziening langdurig zieken	1.078.414	787.711	795.271	38.528	1.032.326	901.592	130.734	-
	4.349.684	3.201.304	2.073.243	181.582	5.296.163	2.032.176	2.401.904	862.083
<b>2.2.3 Voorziening groot onderhoud</b>	3.443.577	805.000	1.087.327	-	3.161.250	2.901.171	3.550.250	2.516.054
<b>Totaal 2.2 Voorzieningen</b>	<b>7.793.261</b>	<b>4.006.304</b>	<b>3.160.570</b>	<b>181.582</b>	<b>8.457.414</b>	<b>2.322.347</b>	<b>2.756.929</b>	<b>3.378.138</b>

	31-12-2021	31-12-2020
<b>2.4 Kortlopende schulden</b>		
2.4.2 Schulden aan andere deelnemingen	45.820	528.101
2.4.6 Schulden aan gemeenten	375.987	-
2.4.8 Crediteuren	2.303.146	1.455.469
2.4.9 Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.936.633	3.514.728
2.4.10 Schulden ter zake van pensioenen	1.091.284	968.087
2.4.11 Werk door derden	582.420	484.696
2.4.12 Overige kortlopende schulden	43.180	50.041
2.4.14 Vooruit ontvangen subsidies OCW	2.347.619	2.738.497
2.4.15 Vooruit ontvangen investeringssubsidies	5.866	27.361
2.4.16 Vooruit ontvangen bedragen	1.314.534	2.158.930
2.4.17 Vakantiegeld en -dagen	4.605.392	3.976.856
2.4.19 Overige overlopende passiva	4.003.312	5.306.872
	<b>20.655.193</b>	<b>21.209.637</b>

Onder 2.4.19 is per 31 december 2020 en 31 december 2021 een reservering van € 1.354.000 opgenomen voor nog te besteden kwaliteitsgelden.

Subsidies OCW

Omschrijving	Datum	Briefnummer	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2021	Prestatie uitgevoerd
<b>G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule</b>					
DUS-I opleidingsschool Tilburg FLOT-OGT	05-12-2019	OS-2019-C-007	500.000,00	500.000,00	JA
Opleidingsscholen 21-22	22-11-2021	2021/2/17333006	239.698,03	129.317,09	NEE
Inhaal- en ondersteuningsprogramma VO	16-10-2020	IOP2-31087- VO	204.300,00	204.300,00	JA
Inhaal- en ondersteuningsprogramma VO	09-06-2021	IOP4-31087- VO	196.200,00	196.200,00	NEE
Inhaal- en ondersteuningsprogramma MBO	02-07-2020	IOP-31087 - MBO	1.656.000,00	1.656.000,00	JA
Inhaal- en ondersteuningsprogramma MBO	09-06-2021	IOP-31087 - MBO	810.000,00	810.000,00	JA
Inhaal- en ondersteuningsprogramma VAVO	02-07-2020	IOP-31087 - vavo	20.700,00	20.700,00	JA
Inhaal- en ondersteuningsprogramma VAVO	12-07-2021	IOP5-31087 - vavo	7.200,00	7.200,00	JA
Inhaal- en ondersteuningsprogramma VAVO	09-06-2021	IOP4-31087 - vavo	19.800,00	19.800,00	JA
DUS-I Extra Hulp voor de Klas	30-03-2021	EHK20143	551.000,00	551.000,00	JA
DUS-I Extra Hulp voor de Klas	30-03-2021	EHK21144	1.035.064,00	1.035.064,00	JA
Extra begeleiding en nazorg MBO 2021 2022 EBEN2100	31-03-2021	EBEN21003	396.000,00	396.000,00	NEE
Capaciteitentesten 2021-2023	09-11-2021	CAP21-31087	50.520,00	50.520,00	JA
DUS-I Pilot GLTL 21002 8/2021 tem 7/2024	23-11-2021	GLTL21002	119.400,00	119.400,00	NEE
Lerarenbeurs BVE 2020 2	22-09-2020	2020/2 1632686	90.784,20	90.784,20	JA
Instructeursbeurs mbo 2021	21-09-2021	2021/2/17127036	2.903,20	2.903,20	NEE
Studieverlof 2020-2021	22-09-2020	2020/2/1632824	4.800,32	4.800,32	JA
Studieverlof 2021	20-08-2021	2021/2/16290222	11.315,04	11.315,04	NEE
Studieverlof BVE 2021	22-03-2021	2021/2/1782996	7.051,20	7.051,20	JA
Studieverlof BVE 2021	20-08-2021	2021/2/16290222	90.255,36	90.255,36	NEE
Studieverlof 2021	20-10-2021	2021/2/17216847	-6.346,08	-6.346,08	JA
Studieverlof 2021	22-11-2021	2021/2/17336148	-8.461,44	-8.461,44	JA
Studieverlof instructeurs 2020	20-08-2020	2020/2/1613992	5.806,40	5.806,40	JA

Subsidies OCW

Omschrijving	Datum	Briefnummer	Bedrag van toewijzing	Ontvangen t/m 2021	Prestatie uitgevoerd
<b>G1 Subsidies zonder verrekeningsclausule</b>					
Voorziening minimagezinnen 2020	20-08-2020	2020/2/1613992	197.893,70	197.893,70	JA
Zij instroom MBO 2018	20-03-18	2018/2/772920	40.000,00	40.000,00	JA
Zij instroom BVE 2018	19-12-18	2018/2/1035265	40.000,00	40.000,00	JA
Zij instromer BVE 2018	26-11-18	8/088/39997	20.000,00	20.000,00	JA
Zij instromer 2019	20-03-19	2019/2/1102601	40.000,00	40.000,00	JA
Zij instroom 2019	19-12-19	2019/2/1391947	280.000,00	280.000,00	JA
Zij instroom 2020	21-07-20	2020/2/1544540	20.000,00	20.000,00	JA
Zij instroom 2020	21-12-20	2020/2/1731360	180.000,00	180.000,00	JA
Zij-instroom 2021	21-12-21	2021/2/17492896	20.000,00	20.000,00	JA
Zij-instroom 2021	22-06-21	2021/2/1866272	20.000,00	20.000,00	JA
Zij-instroom 2021	20-07-21	2021/2/16177841	60.000,00	60.000,00	JA
Zij-instroom 2021	21-09-21	2021/2/17127036	60.000,00	60.000,00	JA
Zij-instroom 2021	21-12-21	2021/2/17487312	20.000,00	20.000,00	JA
			<b>7.001.883,93</b>	<b>6.891.502,99</b>	

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2020	Totale subsidiabele kosten t/m 2020	Saldo 01-01-2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Te verrekenen per 31-12-2021
<b>G2a Subsidies met verrekeningsclausule aflopend ultimo 2021</b>									
MBO Investering RIF5	704884-1	26-06-2015	500.691,80	927.320,90	500.691,80	426.629,10	-426.629,10	0	0
RIF 17028 Transmurale Zorg	1261120	13-10-2017	1.169.688,00	994.234,80	734.007,30	260.227,50	175.453,20	96.781,00	338.899,70
			<b>1.670.379,80</b>	<b>1.921.555,70</b>	<b>1.234.699,10</b>	<b>686.856,60</b>	<b>-251.175,90</b>	<b>96.781,00</b>	<b>338.899,70</b>

Omschrijving	Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m 2020	Totale subsidiabele kosten t/m 2020	Saldo 01-01-2021	Ontvangen in 2021	Subsidiabele kosten in 2021	Te verrekenen per 31-12-2021
<b>G2b Subsidies met verrekeningsclausule doorlopend ultimo 2021</b>									
VSV 2020-2024	OND/ODB-2020/3356 M	10-09-2020	3.876.844,00	969.211,00	0	969.211,00	969.211,00	867.294,54	1.071.127,46
Sterk Techniek Onderwijs (STO)	STO19076	01-07-2019	4.000.000,00	1.081.080,00	57.202,69	1.023.877,31	1.099.884,00	1.242.375,53	881.385,78
DUS-I Pilot GLTL 20045 8/2020 tem 7/2024	GLTL20045	30-11-2020	146.380,00	58.552,00	0	58.552,00	40.986,40	43.331,95	56.206,45
			<b>8.023.224,00</b>	<b>2.108.843,00</b>	<b>57.202,69</b>	<b>2.051.640,31</b>	<b>2.110.081,40</b>	<b>2.153.002,02</b>	<b>2.008.719,69</b>



## 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 2021 een waarde van € 674.756.

### 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 2021 heeft Onderwijsgroep Tilburg geen bestellingen geplaatst in verband met inventaris en panden.

### Langlopende verplichtingen

Per 31 december 2021 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 7.230.617

Verplichting < 1 jaar	2.418.097
Verplichting 1-5 jaar	4.262.289
Verplichting > 5 jaar	550.231
Waarvan voor de huur van sportaccommodatie in T-kwadraat voor een periode van 6 jaar	4.506.301

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

Baten	2021	Begroting	2020
<b>3.1 Rijksbijdragen</b>			
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW BVE	74.640.185	69.468.000	69.812.670
3.1.1.1 Rijksbijdragen OCW voortgezet onderwijs	10.587.763	10.379.000	13.124.970
<b>Rijksbijdragen OCW</b>	<b>85.227.947</b>	<b>79.847.000</b>	<b>82.937.640</b>
<b>3.1.2 Overige subsidies OCW</b>	<b>21.932.254</b>	<b>17.239.400</b>	<b>17.558.611</b>
<b>3.1.3.1 Doorbetalingen Rijksbijdragen SWV</b>	<b>2.599.130</b>	<b>2.749.200</b>	<b>389.412</b>
<b>Totaal Rijksbijdragen</b>	<b>109.759.331</b>	<b>99.835.600</b>	<b>100.885.662</b>
<b>3.2 Overheidsbijdragen/subsidies overige overheden</b>			
3.2.1.1 Participatiebudget educatie	855.057	1.077.000	1.077.298
3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies	429.965	646.600	989.990
<b>Totaal Overheidsbijdragen/subs ov overheden</b>	<b>1.285.021</b>	<b>1.723.600</b>	<b>2.067.288</b>
<b>3.3 Wettelijke college- / cursus- / examengelden</b>			
3.3.2 Cursusgelden sector mbo	2.505.878	2.726.000	2.985.504
<b>Totaal College-, cursus- en les gelden</b>	<b>2.505.878</b>	<b>2.726.000</b>	<b>2.985.504</b>
<b>3.4 Baten werk in opdracht van derden</b>			
3.4.1.1 Contractonderwijs exclusief Inburgering	706.184	417.700	467.582
3.4.1.2 Contractonderwijs Inburgering	595	30.000	13.701
3.4.1 Contractonderwijs	706.779	447.700	481.283
3.4.5 Overige baten werk in opdracht van derden	1.455.603	1.977.200	1.712.688
<b>Totaal Baten werk in opdracht van derden</b>	<b>2.162.382</b>	<b>2.424.900</b>	<b>2.193.971</b>
<b>3.5 Overige baten</b>			
3.5.1 Opbrengst verhuur	273.449	150.000	249.844
3.5.2 Detachering personeel	326.905	361.000	433.852
3.5.6 Deelnemersbijdragen (mbo)	927.708	967.900	1.069.873
3.5.10 Overige	1.243.319	1.230.100	1.161.220
<b>Totaal Overige baten</b>	<b>2.771.381</b>	<b>2.709.000</b>	<b>2.914.789</b>

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

Lasten	2021	Begroting	2020
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
4.1.1.1 Brutolonen en salarissen	57.872.022	55.944.900	56.667.073
4.1.1.2 Sociale lasten	7.445.827	6.892.800	7.085.134
4.1.1.5 Pensioenlasten	9.505.582	8.315.800	8.582.181
<b>Lonen en salarissen</b>	<b>74.823.430</b>	<b>71.153.500</b>	<b>72.334.388</b>
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	1.729.877	410.000	69.231
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	13.069.950	9.676.600	12.200.800
4.1.2.3 Overig	2.989.456	6.143.500	2.392.560
<b>Overige personele lasten</b>	<b>17.789.283</b>	<b>16.230.100</b>	<b>14.662.590</b>
4.1.3.3 Af: Uitkeringen	-698.394	-	-346.840
<b>Totaal Personeelslasten</b>	<b>91.914.320</b>	<b>87.383.600</b>	<b>86.650.138</b>
<b>Gemiddeld aantal FTE</b>			
Management/Directie	37		24
Onderwijzend personeel	742		710
Overige medewerkers	208		236
<b>Totaal</b>	<b>987</b>		<b>970</b>
<b>4.2 Afschrijvingen</b>			
4.2.1 Immateriële vaste activa	-	-	-
4.2.2 Materiële vaste activa	4.191.214	4.247.000	4.208.260
<b>Totaal Afschrijvingen</b>	<b>4.191.214</b>	<b>4.247.000</b>	<b>4.208.260</b>
<b>4.3 Huisvestingslasten</b>			
4.3.1 Huur	2.340.937	2.150.000	2.066.469
4.3.3 Onderhoud	1.917.000	1.818.000	1.629.197
4.3.4 Energie en water	1.466.187	1.164.000	1.312.248
4.3.5 Schoonmaakkosten	1.607.753	1.500.000	1.469.715
4.3.6 Heffingen	282.243	200.000	229.283
4.3.7 Dotatie voorziening groot onderhoud	805.000	500.000	770.000
4.3.8 Overige huisvestingslasten	157.541	175.000	141.218
<b>Totaal Huisvestingslasten</b>	<b>8.576.661</b>	<b>7.507.000</b>	<b>7.618.130</b>
<b>4.4 Overige lasten</b>			
4.4.1 Administratie- en beheerslasten	5.063.028	4.826.300	5.432.330
4.4.2 Inventaris en apparatuur	855.274	565.200	685.469
4.4.3 Leer- en hulpmiddelen	4.006.608	4.914.900	3.575.881
4.4.4 Dotatie overige voorzieningen	-73.242	-	92.609
4.4.5 Overige	660.508	977.800	707.594
<b>Totaal Overige lasten</b>	<b>10.512.175</b>	<b>11.284.200</b>	<b>10.493.883</b>

	2021	Begroting	2020
<b>6 Financiële baten en lasten</b>			
6.1.1 Rentebaten	14	-	-
6.1.3 Waardeveranderingen FVA	-	-	-
6.2.1 Rentelasten	-64.693	-35.000	-86.751
<b>Saldo Financiële baten en lasten</b>	<b>-64.680</b>	<b>-35.000</b>	<b>-86.751</b>
<b>Specificatie honorarium</b>			
Kosten onderzoek jaarrekening	131.890	156.000	145.204
Andere controleopdrachten	-	-	-
Adviezen op fiscaal terrein	2.783	-	-
Overige niet-controlediensten	-	-	-
<b>Totaal Accountantslasten</b>	<b>134.673</b>	<b>156.000</b>	<b>145.204</b>

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.

### Overzicht verbonden partijen

Overige verbonden partijen (minderheidsdeelneming en geen beslissende zeggenschap)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen verm. 31-12-2021	Resultaat 2021	Omzet 2021	Verkl. Art. 2:403 BW	Consolid.
Stichting Onderwijslocatie Reeshof	Stichting	Tilburg	4	444.313	577.076	8.242.947	nee	nee
MindLabs	Stichting	Tilburg	4	54.949	-213.959	261.042	nee	nee

Segmentatie	BVE ROC Tilburg		Vo Scholen voortgezet onderwijs		Totaal Onderwijsgroep Tilburg	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
<b>Baten</b>						
3.1 Rijksbijdragen	93.634.771	84.198.798	16.124.560	16.686.864	109.759.331	100.885.662
3.2 Overheidsbijdragen/subs ov overheden	1.266.618	1.841.613	18.404	225.675	1.285.022	2.067.288
3.3 Wettelijke college-/cursus-/examengelden	2.505.878	2.985.504	-	-	2.505.878	2.985.504
3.4 Baten werk in opdracht van derden	2.162.382	2.193.971	-	-	2.162.382	2.193.971
3.5 Overige baten	2.311.087	2.382.128	460.294	532.661	2.771.381	2.914.789
<b>Totaal Baten</b>	<b>101.880.736</b>	<b>93.602.014</b>	<b>16.603.258</b>	<b>17.445.200</b>	<b>118.483.994</b>	<b>111.047.214</b>
<b>Lasten</b>						
4.1 Personeelslasten	76.166.300	71.788.447	15.748.019	14.861.690	91.914.319	86.650.137
4.2 Afschrijvingen	3.929.756	3.929.509	261.458	278.751	4.191.214	4.208.260
4.3 Huisvestingslasten	7.307.592	6.358.091	1.269.069	1.260.039	8.576.661	7.618.130
4.4 Overige lasten	8.956.713	8.765.643	1.555.463	1.728.239	10.512.176	10.493.882
<b>Totaal Lasten</b>	<b>96.360.361</b>	<b>90.841.690</b>	<b>18.834.009</b>	<b>18.128.720</b>	<b>115.194.370</b>	<b>108.970.409</b>
<b>Saldo Baten en lasten</b>	<b>5.520.375</b>	<b>2.760.324</b>	<b>-2.230.751</b>	<b>-683.520</b>	<b>3.289.624</b>	<b>2.076.804</b>
<b>6 Financiële baten en lasten</b>	<b>-55.109</b>	<b>-72.402</b>	<b>-9.571</b>	<b>-14.349</b>	<b>-64.680</b>	<b>-86.751</b>
<b>Resultaat</b>	<b>5.465.266</b>	<b>2.687.922</b>	<b>-2.240.322</b>	<b>-697.869</b>	<b>3.224.944</b>	<b>1.990.053</b>

De diensten van Onderwijsgroep Tilburg zijn opgenomen onder BVE.

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

WNT-verantwoording 2021 Onderwijsgroep Tilburg

De WNT is van toepassing op Onderwijsgroep Tilburg. Het voor Onderwijsgroep Tilburg toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 190.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse F, 17 complexiteitspunten: 8 van baten, 4 van deelnemers en 5 van sectoren).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Bijdragen x €1 (gegevens 2021)	F.P.A. van der Westerlaken	C.P.J.M. Govers
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	143.238	125.755
Beloningen betaalbaar op termijn	30.069	25.960
<i>Subtotaal</i>	<i>173.307</i>	<i>151.715</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	190.000	190.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>173.307</b>	<b>151.715</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Bijdragen x €1 (gegevens 2020)	F.P.A. van der Westerlaken	C.P.J.M. Govers
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter College van Bestuur</b>	<b>Lid College van Bestuur</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	143.873	124.317
Beloningen betaalbaar op termijn	27.003	23.261
<i>Subtotaal</i>	<i>170.876</i>	<i>147.579</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	183.000	183.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>170.876</b>	<b>147.579</b>

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bijdragen x €1 (gegevens 2021)	Dhr. L.J. Roborgh	Dhr. J.F.M. Janssen	Dhr. J.F.M. Janssen	Dhr. R.J.A. Muffels
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/03	01/04-31/12	01/01-31/03	01/01-31/12
Bezoldiging	3.701	11.104	3.173	10.982
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.125	21.375	4.750	19.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>3.701</b>	<b>11.104</b>	<b>3.173</b>	<b>10.982</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Bijdragen x €1 (gegevens 2020)	Dhr. L.J. Roborgh	Dhr. J.F.M. Janssen	Dhr. J.F.M. Janssen	Dhr. R.J.A. Muffels
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	n.v.t.	01/08-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging	14.763	n.v.t.	4.394	10.545
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.450	n.v.t.	7.625	18.300



Bijdragen x €1 (gegevens 2021)	Mevr. C.L.E. de Jonge	Mevr. H.A.J. van der Kaa	Dhr. J.P.C. Steenberg	Dhr. J.C. Hoek
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functieervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging	10.982	10.982	10.982	10.982
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.000	19.000	19.000	19.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>10.982</b>	<b>10.982</b>	<b>10.982</b>	<b>10.982</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Bijdragen x €1 (gegevens 2020)	Mevr. C.L.E. de Jonge	Mevr. H.A.J. van der Kaa	Dhr. J.P.C. Steenberg	Dhr. J.C. Hoek
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functieervulling in 2020	01/01-31/12	01/08-31/12	01/08-31/12	01/08-31/12
Bezoldiging	10.545	4.394	4.394	4.167
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.300	7.625	7.625	7.625

Bijdragen x €1 (gegevens 2021)	Mevr. S.J. Franken	Dhr. W.A. Houtzager
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functieervulling in 2021	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	n.v.t.	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	n.v.t.	n.v.t.
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>n.v.t.</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Bijdragen x €1 (gegevens 2020)	Mevr. S.J. Franken	Dhr. W.A. Houtzager
<b>Functiegegevens</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functieervulling in 2020	01/01-31/07	01/01-31/07
Bezoldiging	6.151	6.151
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	10.675	10.675

### 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2021 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

**(Voorstel) bestemming van het resultaat**

Het College van Bestuur stelt voor het voordelige exploitatie-  
resultaat van 3.224.944 als volgt te bestemmen:

Ten gunste van de bestemmingsreserve NPO	2.600.000
Ten gunste van de bestemmingsreserve Maatwerk	229.797
Ten gunste van de Algemene reserve	395.147

Het exploitatieresultaat is volgens de segmentatie  
ontstaan bij:

BVE	5.465.266
Vo	-2.240.322
	<u>3.224.944</u>

De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van juni 2022  
het jaarverslag 2021 en de resultaatbestemming vastgesteld.  
Bovenstaand voorstel is in deze jaarrekening verwerkt.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan de Raad van Toezicht van Stichting Onderwijsgroep Tilburg

### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Onderwijsgroep Tilburg te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

Geeft de in het geïntegreerd jaardocument opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Onderwijsgroep Tilburg op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

Zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 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 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2021;
2. de staat van baten en lasten over 2021; en
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 2021 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.

#### Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

#### Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

#### Controle-aanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de onderwijsinstelling en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop het college van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan zoals opgenomen op pagina's 50 tot en met 52 van het bestuursverslag.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de incidentenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij noodzakelijk achten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Het door ons geïdentificeerde frauderisico en de uitgevoerde specifieke werkzaamheden luiden als volgt:

Op basis van onze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij het veronderstelde frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van dit frauderisico is gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne beheersingsmaatregelen om het risico te beperken.

Daarnaast hebben wij aanvullende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het toetsen van journaalboekingen, de onderbouwing van significante transacties buiten de normale bedrijfsvoering, het beoordelen van schattingen op tendenties (inclusief een retrospectieve beoordeling van significante schattingen uit het vorige boekjaar en de onderbouwing van de tijdens het opstellen van de jaarrekening aangebrachte aanpassingen). In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij hebben kennis genomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het bestuur, management (waaronder juridische zaken) en de raad van toezicht.

Hieruit volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

#### Controle-aanpak continuïteit

Onze verantwoordelijkheden, evenals de verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht, met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling wordt beschreven in het hoofdstuk "Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening".

Het college van bestuur heeft de jaarrekening opgesteld onder de veronderstelling dat de continuïteit van de onderwijsinstelling gehandhaafd blijft en dat zij haar activiteiten in de komende 12 maanden na vaststelling van de jaarrekening 2021 zal voortzetten. Wij hebben de beoordeling door het college van bestuur met betrekking tot de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven, geëvalueerd. Hiertoe hebben wij de volgende werkzaamheden verricht:

- Wij hebben risico-inschattingswerkzaamheden verricht, waarbij wij hebben overwogen of er sprake is van gebeurtenissen of omstandigheden die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven;
- Wij hebben om inlichtingen verzocht bij de concerncontroller, leden van het college van bestuur en de raad van toezicht of zij gebeurtenissen of omstandigheden hebben geïdentificeerd, die afzonderlijk of collectief, gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderwijsinstelling om haar continuïteit te handhaven;
- Wij hebben geëvalueerd of de beoordeling door het college van bestuur alle relevante informatie bevat, waarvan wij naar aanleiding van de controle kennis hebben verkregen;
- Wij hebben op basis van de jaarrekening 2021 en de meerjarenprognose 2022 t/m 2026 zoals opgenomen in de continuïteitsparagraaf in het geïntegreerd jaardocument 2021 de ontwikkeling van de kengetallen over 2022 tot en met 2026 beoordeeld in relatie tot de continuïteitsveronderstelling. Daarbij hebben wij de signaleringswaarden die de Inspectie van het Onderwijs hanteert in het kader van haar financieel continuïteitstoezicht in acht genomen.

Op basis van deze procedures hebben we geen rapporteerbare bevindingen met betrekking tot het vermogen van Stichting Onderwijsgroep Tilburg om haar continuïteit te handhaven.

### B. Verklaring over de IN HET JAARVERSLAG opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag 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 op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist.

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 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van 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 met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf '2.2.2. Bestuursverslag' van het

Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

### C. 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 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, zoals opgenomen in paragraaf '2.3.1. Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol 2021.

In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die 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 activiteiten 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 activiteiten 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 activiteiten 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 fouten of fraude 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.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, 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,
- van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn.

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 activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring 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; en

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.

Eindhoven, 22 juni 2022

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. J.J. Zuidema RA



Ontvangen subsidies 2021 van gemeente Tilburg

Onderwerp	Datum brief	Subsidie	Verantwoord in
Excellentieprogramma Zuid Afrika	09-12-19	2.000,00	Subsidie wordt in 2022 terugbetaald aan de gemeente Tilburg
Een wereld te winnen (opknappen school Vietnam) 2020	30-06-20	2.000,00	Subsidie wordt in 2022 terugbetaald aan de gemeente Tilburg
LEA loopbaanoriëntatie 2.0	13-11-20	12.600,00	Subsidie wordt in 2022 terugbetaald aan de gemeente Tilburg
Perspectief op werk 2020-2021	07-01-21 1	22.000,00	3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies, deel al verantwoord 2020
ForwArt	19-03-21 1	10.186,00	Deel verantwoord in 2021, rest wordt verantwoord in 2022 en 2023
Entreecollege 2021	25-03-21	55.719,00	3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies
Loopbaanoriëntatie 2021	19-04-21 1	2.584,00	3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies
Totally Traffic 2020	30-04-21	2.000,00	3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies
Laaggeletterdheid 2021	29-06-21	1.112.944,00	3.2.1.1 Participatiebudget educatie
Excellentietraject Wings for life 2021	19-08-21	3.000,00	3.2.2 Overige overheidsbijdragen en -subsidies
Gymnastiekvoorziening Campus013 2020	07-10-21	89.106,00	3.5.1 Opbrengst verhuur
Perspectief op werk 2022	03-11-21	37.000,00	Wordt verantwoord in 2022.
<b>Totaal</b>		<b>1.561.139,00</b>	

Verantwoording impactgericht subsidiëren/ maatschappelijke opgave laaggeletterdheid 2021

Periode 01-01-21 tot en met 31-12-21

Waarde verbintenissen School voor Educatie en Inburgering (WEB) over 2021

Woongemeente	2020-A	2020-B	Totaal
Alphen-Chaam	13.512,25	14.932,81	28.445,06
Baarle-Nassau	7.133,05	5.815,38	12.948,43
Dongen	34.448,96	25.803,45	60.252,41
Gilze en Rijen	9.847,54	11.573,79	21.421,33
Goirle	9.369,27	11.706,84	21.076,11
Hilvarenbeek	9.948,88	7.419,71	17.368,59
Loon op Zand	10.853,99	6.905,81	17.759,80
Oisterwijk	35.726,50	22.892,44	58.618,94
Tilburg	317.802,96	237.754,83	555.557,79
Waalwijk	32.732,48	28.875,74	61.608,22
<b>Eindtotaal</b>	<b>481.375,88</b>	<b>373.680,80</b>	<b>855.056,68</b>

2021A is periode 01-01-21 tot en met 31-07-21, 2021B is periode 01-08-21 tot en met 31-12-21

<b>Uitvoeringsuren 2021</b>	
Groepscontacturen (zie hierboven)	855.057
Training vrijwillige taalcoaches en themabijeenkomsten	36.068
Flexgroep	31.129
Totaal gerealiseerde waarde	922.254
Covid regeling	
Extra inzet voor groepscontacturen	168.016
Training vrijwillige taalcoaches en themabijeenkomsten	7.110
Flexgroep	15.565
Totaal gerealiseerde waarde	190.690
Subsidie beschikking Volwasseneducatie 2021	1.112.944
Verwachte realisatie 2021	1.112.944
<b>Saldo</b>	<b>0</b>

Het opgenomen bedrag bij verwachte realisatie 2021 wijkt af van het bedrag opgenomen in de Staat van baten en lasten. In bovenstaand overzicht wordt uitgegaan van dekking van de gemaakte kosten. Hierover lopen ten tijde van het opstellen van de jaarrekening nog gesprekken met de gemeente Tilburg.

Akkoordverklaring Raad van Toezicht en College van Bestuur

**Raad van Toezicht**

J.F.M. Janssen

*Voorzitter*

C.L.E. de Jonge

*Lid*

Was getekend

Was getekend

**Raad van Toezicht**

H.A.J. van der Kaa

*Lid*

J.P.C. Steenbergen

*Lid*

J.C. Hoek

*Lid*

Was getekend

Was getekend

Was getekend

**College van Bestuur**

F.P.A. van der Westerlaken

*Voorzitter*

C.P.J.M. Govers

*Lid*

Was getekend

Was getekend

### 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

Reeshof College  
 Postbus 1330  
 5004 BH Tilburg

**3. Telefoonnummer:** 013 - 539 7090

**Faxnummer:** 013 - 539 7011

**4. Bestuursnummer:**

31087

**5. KvK-nummer:**

41097408

**6. Naam contactpersoon:**

De heer F.P.A. van der Westerlaken

**7. Telefoonnummer contactpersoon:**

013 - 539 7090

**8. Brinnummers:**

25LZ	ROC Tilburg
20GD	Campus 013
09VG	Reeshof College

